

## **TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

### **KEPUTUSAN KERJA DAN KUALITAS PELAYANAN SEBAGAI PREDIKTOR TERHADAP LOYALITAS KERJA MELALUI KINERJA DI SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI KEPULAUAN RIAU**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Manajemen dalam Ilmu Ekonomi Bidang  
Manajemen Sumber Daya Manusia**

**Disusun Oleh :**

**HAFID APRIYANTO**

**NIM: 018257086**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2014**

## ABSTRACT

HAFID APRIYANTO

Universitas Terbuka

hafid\_1819@yahoo.com

**Key words** : Job satisfaction, service quality, loyalty work, performance

This study is intended to analyze: 1) influence job satisfaction and loyalty to the service quality of work, 2) influence job satisfaction and service quality toward performance, and 3) influence on performance toward work loyalty at Local Government Secretariat Riau Islands Province. The sampling method used in this research is non probability sampling with technic simple random sampling. From total population 244 people then taken 130 respondents to be sample.

Examined from the problem studied, this research is a study of causality, which aims to analyze the relationship and influence (cause-effect) of two or more phenomenon through hypothesis testing. The method of analysis of research carried out by using structural Equation Model (SEM). Method software used for the structural analysis is AMOS 20 and for descriptive analysis using SPSS 20.

Result of the analysis showed that the rest model active after modification the model are held twice, wich is corralate with afew error indicator wich index Modification (MI) > 15.00 and do not involve indication which had loading factor ( $\lambda$ ) < 0.7000. Structural equation model modifield is good, because have been meet on criteria from eight cut of value, wich is criteria, Relative chi-square. From the result analysis found that variable job satisfaction have the strongest influence on performance.

## ABSTRAK

### Kepuasan Kerja dan Kualitas Pelayanan Sebagai Prediktor Terhadap Loyalitas Kerja Melalui Kinerja di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau

Hafid Apriyanto  
Universitas Terbuka  
Hafid\_1819@yahooo.com

Kata kunci : Kepuasan kerja, kualitas pelayanan, loyalitas kerja, kinerja

Penelitian ini dimaksudkan untuk menganalisis : 1) pengaruh kepuasan kerja dan kualitas pelayanan terhadap loyalitas kerja; 2) pengaruh kepuasan kerja dan kualitas pelayanan terhadap kinerja; dan 3) pengaruh kinerja terhadap loyalitas kerja di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *non-probability sampling* dengan teknik *simple random sampling*. Dari jumlah populasi yang ada yaitu 244 orang maka diambil 130 responden untuk dijadikan sampel.

Dikaji dari permasalahan yang diteliti, penelitian ini merupakan penelitian kausalitas, yang bertujuan untuk menganalisis hubungan dan pengaruh (sebab-akibat) dari dua atau lebih fenomena melalui pengujian hipotesis. Metode analisis penelitian dilakukan dengan menggunakan metode *Structural Equation Model* (SEM). Perangkat lunak yang digunakan untuk analisis struktural adalah AMOS 20 dan untuk analisis deskriptif menggunakan SPSS 20.

Hasil analisis menunjukkan bahwa model terbaik diperoleh setelah diadakan modifikasi model sebanyak dua kali, yaitu dengan mengkorelasikan beberapa *error* indikator yang memiliki Modifikasi Indeks (M.I) > 15,00 dan tidak mengikut sertakan indikator yang memiliki *loading factor* ( $\lambda$ ) < 0,7000. Model persamaan struktural hasil modifikasi dinyatakan baik, karena telah memenuhi satu kriteria dari delapan *cut of value*, yaitu kriteria, *Relative chi-square*. Dari hasil analisis diperoleh bahwa variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh yang paling kuat terhadap kinerja.

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER MANAJEMEN**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul : “Kepuasan Kerja dan Kualitas Pelayanan Sebagai Prediktor Terhadap Loyalitas Kerja Melalui Kinerja di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau” adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jakarta, 02 Maret 2014

Yang Menyatakan

METERAI  
TEMPEL  
PAJAK MEMANGGIL KAN-ISA  
TGL. 20

E61A5ACF155385348

6000



(Hafid Apriyanto)  
NIM. 018257086

## LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : **Kepuasan Kerja dan Kualitas Pelayanan Sebagai Prediktor Terhadap Loyalitas Kerja Melalui Kinerja di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau**

Penyusun TAPM : Hafid Apriyanto  
NIM : 018257086  
Program Studi : Magister Manajemen  
Hari/Tanggal : Januari 2014

Menyetujui :

Pembimbing I,

Pembimbing II,



Dr. Ir. Chablullah Wibisono, MM  
NIP. 1010115301

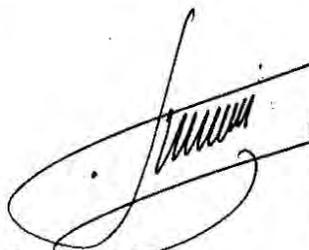


Dr. Herman, MA  
NIP. 19560525 198603 1 004

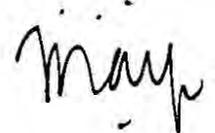
Mengetahui,

Direktur Program Pascasarjana

Ketua Bidang Ilmu Program  
Magister Manajemen



Suciati, Ph.D  
NIP. 196202131985032001



Maya Maria, SE, MM  
NIP. 197205011999032003

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER MANAJEMEN**

**PENGESAHAN**

Nama : Hafid Apriyanto  
NIM : 018257086  
Program Studi : Magister Manajemen

Judul Tesis : **Kepuasan Kerja dan Kualitas Pelayanan Sebagai Prediktor Terhadap Loyalitas Kerja Melalui Kinerja di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau**

Telah dipertahankan dihadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Sabtu / 01 Maret 2014  
Waktu : 08.00 – 10.00 WIB

Dan telah dinyatakan **LULUS**

**PANITIA PENGUJI TESIS**

Ketua Komisi Penguji : Paken Pandiangan, S.Si., M.Si

Penguji Ahli :   
: Dr. Mahyus Ekananda Sitompul, MM

Pembimbing I :   
: Dr. Ir. Chablullah Wibisono, MM

Pembimbing II :   
: Dr. Herman, MA

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini. Shalawat serta salam tercurahkan kepada Baginda Nabi Besar Muhammad SAW beserta seluruh keluarga dan sahabatnya.

Penulisan TAPM dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka. Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari mulai perkuliahan sampai pada penyusunan TAPM ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan TAPM ini.

Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada :

1. Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka
2. Kepala UPBJJ-UT Batam selaku penyelenggara Program Pascasarjana
3. Bapak Dr. Ir. Chablullah Wibisono, MM selaku Pembimbing I dan Bapak DR. Herman, MA selaku pembimbing II yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam menyusun TAPM ini;
4. Kepala Bidang Ilmu Ekonomi dan Manajemen selaku penanggung jawab program magister manajemen;
5. Kepala Sekretariat Daerah Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau beserta seluruh jajaran;
6. Secara khusus penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada orang tua, istri dan anak-anak tercinta, seluruh keluarga dan seluruh sahabat yang tidak dapat saya sebutkan satu-persatu yang telah banyak memberikan dukungan.

Akhir kata, saya berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga TAPM ini berguna akhirnya.

Tanjung Pinang, 01 Maret 2014

Penulis,

Hafid Apriyanto

## DAFTAR ISI

	Halaman
Abstract .....	i
Abstrak .....	ii
Halaman Pernyataan .....	iii
Halaman Persetujuan .....	iv
Halaman Pengesahan .....	v
Kata Pengantar .....	vi
Daftar Isi .....	vii
Daftar Gambar .....	x
Daftar Tabel .....	xi
Daftar Lampiran .....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Perumusan Masalah .....	8
C. Batasan Masalah .....	9
D. Tujuan Penelitian .....	9
E. Manfaat Penelitian .....	10
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Kajian Teori .....	12
1. Kepuasan Kerja .....	12
2. Kualitas Pelayanan .....	22
3. Kinerja Pegawai .....	33
4. Loyalitas Kerja .....	44
B. Hipotesis dan Kerangka Berpikir .....	48
1. Penelitian Terdahulu .....	48
2. Kerangka Berpikir .....	50
3. Hipotesis .....	51
C. Definisi Operasional .....	52
1. Kepuasan Kerja .....	52

2. Kualitas Pelayanan .....	53
3. Kinerja .....	54
4. Loyalitas Kerja .....	55

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

A. Desain Penelitian .....	57
1. Variabel Penelitian .....	57
2. Jenis Penelitian .....	58
B. Populasi dan Sampel .....	59
1. Populasi .....	59
2. Sampel .....	60
C. Instrumen Penelitian .....	61
1. Uji Validitas .....	63
2. Uji Reliabilitas .....	66
D. Prosedur Pengumpulan Data .....	67
1. Jenis dan sumber data .....	67
2. Teknik pengumpulan data .....	68
E. Metode Analisis Data .....	68
1. Pengembangan Model Berbasis Teori .....	69
2. Pembuatan Diagram Alur ( <i>Path Diagram</i> ) .....	70
3. Konversi <i>Path Diagram</i> Ke Dalam Serangkaian Persamaan Struktural .....	70
4. Menilai Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi .....	71
5. Evaluasi Kriteria <i>Goodness Of Fit</i> .....	72
6. Interpretasi dan Modifikasi Model .....	74
7. Pengujian Hipotesis .....	75

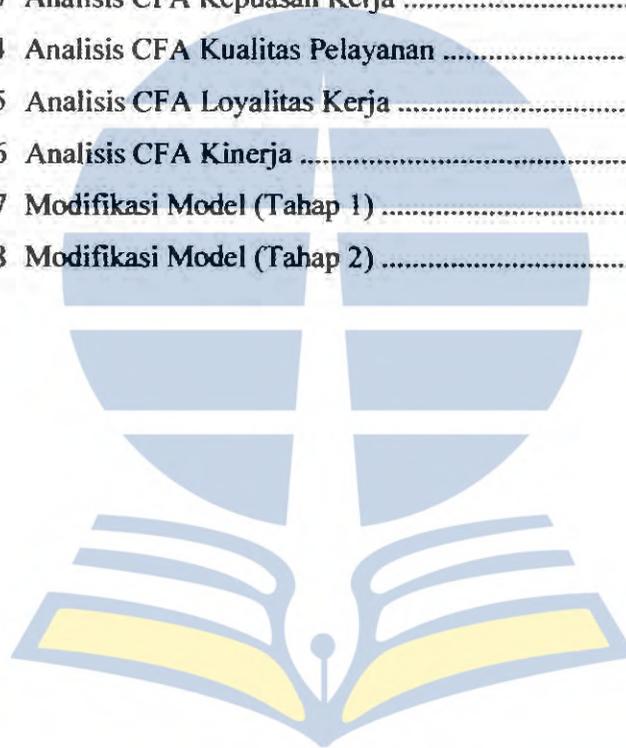
### **BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN**

A. Objek Penelitian .....	76
1. Gambaran Umum Objek Penelitian .....	76

2. Gambaran Umum Responden Penelitian .....	77
<b>B. Hasil Analisis Data .....</b>	<b>80</b>
1. Pengembangan Model Berbasis Teori .....	80
2. Pembuatan Diagram Alur ( <i>Path Diagram</i> ) .....	80
3. Konversi <i>Path Diagram</i> Dalam Serangkaian Persamaan Struktural .....	83
4. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen dan Endogen .....	88
5. Menilai Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi .....	95
6. Evaluasi Kriteria Goodness of Fit .....	96
7. Interpretasi dan Modifikasi Model .....	97
8. Pengujian Hipotesis .....	106
<b>C. Pembahasan .....</b>	<b>111</b>
1. Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja .....	112
2. Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kinerja .....	114
3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Kerja .....	115
4. Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Loyalitas Kerja .....	115
5. Pengaruh Kinerja Terhadap Loyalitas Kerja .....	117
6. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Kerja Melalui Kinerja .....	117
7. Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Loyalitas Kerja Melalui Kinerja .....	118
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan .....	120
B. Keterbatasan Penelitian .....	121
C. Saran .....	122
D. Rencana Penelitian Mendatang .....	123
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>118</b>

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Segitiga Keseimbangan Dalam Kualitas Pelayanan .....	28
Gambar 2.2 Kerangka Berpikir .....	50
Gambar 2.3 Indikator Kepuasan Kerja .....	53
Gambar 2.4 Indikator Kualitas Pelayanan .....	54
Gambar 2.5 Indikator Kinerja .....	55
Gambar 2.6 Indikator Loyalitas kerja .....	56
Gambar 4.1 Diagram Alur .....	81
Gambar 4.2 <i>Full Model Structural Equation Modelling</i> .....	82
Gambar 4.3 Analisis CFA Kepuasan Kerja .....	88
Gambar 4.4 Analisis CFA Kualitas Pelayanan .....	90
Gambar 4.5 Analisis CFA Loyalitas Kerja .....	92
Gambar 4.6 Analisis CFA Kinerja .....	94
Gambar 4.7 Modifikasi Model (Tahap 1) .....	98
Gambar 4.8 Modifikasi Model (Tahap 2) .....	104



**DAFTAR TABEL**

	Halaman
Tabel 2.1 Matriks Penilaian Pelayanan .....	31
Tabel 2.2 Hasil Penelitian Terdahulu .....	48
Tabel 3.1 Rincian Populasi .....	60
Tabel 3.2 Kisi-kisi Instrumen Penelitian .....	62
Tabel 3.3 Hasil Pengujian Validitas Instrumen .....	64
Tabel 3.4 Uji Realibilitas Masing-masing Variabel .....	66
Tabel 3.5 Indeks Pengujian Kelayakan Model ( <i>Goodness of Fit Index</i> )	72
Tabel 4.1 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin ...	78
Tabel 4.2 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Usia .....	79
Tabel 4.3 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Pendidikan .....	79
Tabel 4.4 <i>Standardized Direct Effects</i> .....	84
Tabel 4.5 <i>Regression Weight</i> Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kualitas Pelayanan Terhadap Kinerja dan Loyalitas Kerja .....	84
Tabel 4.6 <i>Standardized Indirect Effects</i> .....	86
Tabel 4.7 Indeks Pengujian CFA Variabel Kepuasan Kerja .....	88
Tabel 4.8 <i>Regression Weights</i> Variabel Kepuasan Kerja .....	89
Tabel 4.9 Indeks Pengujian CFA Variabel Kualitas Pelayanan .....	90
Tabel 4.10 <i>Regression Weights</i> Variabel Kualitas Pelayanan .....	90
Tabel 4.11 Indeks Pengujian CFA Variabel Loyalitas Kerja .....	92
Tabel 4.12 <i>Regression Weights</i> Variabel Loyalitas Kerja .....	92
Tabel 4.13 Indeks Pengujian CFA Variabel Kinerja .....	94
Tabel 4.14 <i>Regression Weights</i> Variabel Kinerja .....	94
Tabel 4.15 Evaluasi <i>Goodness of Fit</i> .....	96
Tabel 4.16 Perbandingan Model utama dengan Model Hasil Modifikasi-1	99
Tabel 4.17 <i>Modification Indices (Group number 1 - Default model)</i> .....	100
Tabel 4.18 Perbandingan Model Hasil Modifikasi 1 dan 2 .....	105
Tabel 4.19 Hasil <i>Regression Weight</i> Analisis SEM .....	106

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuisisioner .....	135
Lampiran 2	Output Analisis Data .....	140
Lampiran 3	Tabulasi Data Jawaban Responden .....	157



## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Organisasi pemerintahan sebagai organisasi publik hadir untuk menata aktivitas yang berkaitan dengan upaya peningkatan kesejahteraan pegawai. Sebagai organisasi sosial, aspek pelayanan menjadi aktivitas utama organisasi, sehingga kepuasan pegawai dan kepuasan masyarakat menjadi indikator kinerja pegawai maupun kinerja organisasi tersebut. Untuk mengelola orang (manajemen sumber daya manusia) diperlukan keahlian tersendiri, karena orang yang diatur dan yang mengatur memiliki pendapat, ide, pengalaman, kematangan jiwa, kemauan dan kemampuan dalam menghadapi berbagai masalah yang harus dipecahkan.

Birokrasi merupakan instrumen penting dalam masyarakat yang kehadirannya tak mungkin terelakkan dengan konsekuensi logis yaitu untuk menyejahterakan rakyatnya. Berkenaan dengan upaya pelayanan dan mewujudkan kesejahteraan rakyat, birokrasi publik memberikan andil yang relatif besar. Aparatur pemerintah dalam birokrasi publik di Indonesia bekerja atas dasar wewenang yang sudah ditentukan. Untuk itu ada tiga elemen pokok yang mendasari pengaturan wewenang tersebut, antara lain : 1) kegiatan-kegiatan yang bersifat rutin tiap-tiap satuan organisasi ditetapkan sebagai tugas-tugas resmi, 2) tugas-tugas ini relatif stabil artinya tidak mengalami perubahan-perubahan yang berarti dan wewenang untuk melaksanakan itu sepenuhnya terikat pada aturan yang berlaku, dan 3) ada keteraturan baik dalam mekanisme maupun prosedur, cara-cara yang sudah baku untuk

menjamin kelangsungan pelaksanaan tugas-tugas oleh (dan hanya oleh) pegawai-pegawai yang memenuhi kualitas menurut ketentuan-ketentuan yang berlaku.

Untuk mencapai tujuan yang mulia dari birokrasi, diperlukan kiranya aparatur pemerintah yang handal dan cekatan dalam menangkap kebutuhan jaman yang semakin kompleks dewasa ini. Aparatur pemerintah yang mempunyai kejujuran, bisa menjadi suri teladan bagi publik, memiliki kapasitas intelektual, keterampilan, penguasaan teknologi dan lain-lain. Sejumlah tuntutan kemampuan tersebut merupakan kebutuhan dalam pengembangan sumber daya manusia aparatur pemerintah dalam birokrasi publik di Indonesia.

Dalam menghadapi globalisasi maka pemerintah harus segera berbenah diri dalam berbagai aspek terutama aspek sumber daya aparturnya, karena pada fase ini akan ada 2 permasalahan yang dihadapi oleh bangsa Indonesia (Thoha, 2008:28) yaitu : Pertama, kita menghadapi keadaan situasi, tuntutan dan tantangan dalam rangka menghadapi perubahan, perkembangan, kompetisi, sarat nilai, mobilitas dan pencarian jalan pintas. Kedua, kemajemukan secara geografis dan kemasyarakatan menuntut diperlakukan daerah-daerah tersebut sesuai dengan keberadaannya dan peningkatan kemandiriannya. Ini berarti bahwa kebijaksanaan atau peraturan tidak harus berorientasi ke pusat. Akibat adanya perkembangan teknologi dan otomatisasi pekerjaan terjadilah pergeseran pada bidang personalia yang pada akhirnya mengarah pada aspek yang bersifat sasaran dan kebijaksanaan yang dikenal dengan personalia

anggota baru yang tidak lagi terpaku pada peraturan dan prosedur, tetapi mempunyai wewenang dalam merumuskan kebijakan organisasi.

Pemerintah memiliki peran untuk melaksanakan fungsi pelayanan dan pengaturan warga Negara. Untuk mengimplementasikan fungsi tersebut, pemerintah melakukan aktifitas pelayanan, pengaturan, pembinaan koordinasi dan pembangunan dalam berbagai bidang. Layanan itu sendiri disediakan pada berbagai lembaga atau institusi pemerintah dengan aparat sebagai pemberi layanan secara langsung kepada masyarakat. Antara pemerintah dengan masyarakat terdapat suatu hubungan, dimana ada masyarakat disana pula pemerintah diperlukan. Hubungan ini lebih didasarkan pada suatu interaksi antara yang menyediakan atau memberi produk dengan yang membutuhkan atau menerima produk. Pemerintah adalah semua badan yang memproduksi, mendistribusi atau menjual alat pemenuhan kebutuhan rakyat berbentuk jasa publik dan layanan civil, sedangkan masyarakat mempunyai hak untuk mendapatkan, menerima dan menggunakan produk dari pemerintah, baik yang bersifat fisik maupun non fisik.

Kehidupan masyarakat yang semakin kompleks menuntut adanya suatu pelayanan yang semakin berkualitas, dimana dalam hal ini pemerintah sebagai *provider* atau penyedia harus lebih intensif dalam memperhatikan pelayanan tersebut. Karena diberbagai kesempatan pemerintah senantiasa menjanjikan pelayanan yang memuaskan kepada masyarakat, namun dalam kenyataannya belum dilaksanakan secara optimal. Berdasarkan pada pengalaman masa lalu, bahwa upaya peningkatan kualitas pelayanan dalam prosesnya selalu dimuai dengan langkah-langkah yang bersifat mikro dan teknis, seperti perbaikan

prosedur, fasilitas, struktur, sampai pada kebijakan bersifat makro dan politik, seperti kebijakan otonomi daerah yang luas dan bertanggung jawab melalui Undang-undang nomor 32 tahun 2004 tentang pemerintahan daerah dan undang-undang nomor 25 tahun 1999 tentang perimbangan keuangan antara pusat dan daerah. Pendekatan lain yang sering dilupakan dalam upaya memperbaiki kualitas penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat adalah pendekatan dilihat dari aspek manusia (*human approach*).

Sejalan dengan Undang-undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah telah membawa perubahan mendasar dalam kehidupan birokrasi di Indonesia. Dengan pemberian kewenangan otonomi yang luas kepada pemerintah daerah melalui UU tersebut, pemerintah daerah diharapkan dapat mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan, pelayanan, pemberdayaan dan peran serta masyarakat, serta daya saing daerah dengan memperhatikan prinsip demokrasi. Pelaksanaan otonomi daerah merupakan cermin dan jawaban atas perkembangan zaman yang berubah secara dinamis. Perbedaan kondisi daerah, kebutuhan daerah, sumber daya daerah, aspirasi daerah dan bahkan prioritas daerah menuntut perlunya diciptakan transportasi kebijakan nasional yang efektif ke dalam program daerah secara responsive dan bertanggung jawab (Sarundajang 2001:19).

Dalam era reformasi ini, tantangan untuk lembaga pemerintah semakin besar, terutama kinerjanya dalam melakukan pelayanan terhadap masyarakat. Di daerah, peran pemerintah daerah semakin kuat dengan diberlakukannya otonomi daerah. Daerah diberi kewenangan untuk mengelola daerah mereka sendiri, termasuk sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Otonomi daerah

juga menyiratkan seperangkat tantangan yang tidak kecil bagi pemerintah daerah dalam rangka mempercepat pelaksanaan roda pemerintahan, pembangunan dan pelayanan publik dalam wilayahnya masing-masing.

Kedudukan organisasi Sekretariat Daerah, berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Kepulauan Riau Nomor 04 Tahun 2011 tentang Sekretariat Provinsi Kepulauan Riau sebagai sentral administrasi pemerintahan daerah. Pemerintah daerah melaksanakan koordinasi penyusunan kebijakan pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan masyarakat, serta memberikan pelayanan administratif kepada seluruh perangkat daerah Provinsi Kepulauan Riau. Kedudukan ini memiliki urgensi sendiri jika dikaitkan dengan visi yang ada di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau yaitu: *"Terwujudnya Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau yang mampu melaksanakan peran dan tugas dalam memberikan layanan administrasi kepada seluruh masyarakat daerah Provinsi Kepulauan Riau dengan didukung sumber daya manusia yang profesional"*

Untuk mewujudkan visi tersebut, diperlukan sumber daya manusia berkualitas yang dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi. Banyak kajian tentang sumber daya manusia dan keorganisasian yang menyoroti masalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Faktor yang sangat umum dan hampir selalu dikaji dalam penilaian kinerja ini adalah kepuasan kerja, kualitas pelayanan dan loyalitas kerja. Sumber daya manusia dalam hal ini pegawai sebagai pelaku dan pelaksana organisasi tentu saja dituntut untuk mampu menjalankan pekerjaan dengan baik, dengan segala konsekuensi dan risiko dari sebuah kebijakan organisasi yang telah dirumuskan.

Kualitas pelayanan sangat erat hubungannya dengan kepuasan kerja. Kotler dan Keller (2003) menyatakan bahwa kepuasan adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang muncul setelah membandingkan kinerja (hasil) produk yang dipikirkan terhadap kinerja atau hasil yang diharapkan. Jika kinerja berada di bawah harapan, pegawai tidak puas. Jika kinerja memenuhi harapan, pegawai puas. Jika kinerja melebihi harapan, pegawai amat puas atau senang. Pegawai yang mencapai kepuasan kerja akan menjadi semakin loyal terhadap pekerjaan dan organisasi.

Beberapa penelitian membuktikan bahwa kualitas pelayanan mempengaruhi kepuasan kerja. Penelitian Mc.Dougall dan Levesque (2000) mengenai *core service quality*, *relational service quality* dan *perceived value* dengan kepuasan menemukan bahwa *core service quality* dan *perceived value* merupakan faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja. Kepuasan dan loyalitas memiliki hubungan yang kuat. Bloemer dan Ruyter (1998) menemukan bahwa pegawai yang terpuaskan pribadinya dan mengalami *mood* yang positif terhadap pelayanan yang diberikan akan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi tersebut.

Selama ini kualitas pelayanan dipertimbangkan sebagai faktor penting dalam menciptakan kepuasan konsumen yang pada akhirnya menumbuhkan loyalitas dalam diri konsumen. Hal ini sesuai dengan penelitian Bloomer dan Ruyter (2001) dan Mc.Dougall dan Levesque (2000) bahwa ada asosiasi yang kuat antara kepuasan dengan loyalitas. Ennew dan Sekhon (2007) berpendapat bahwa kualitas pelayanan merupakan faktor penting bagi kinerja organisasi/perusahaan dan sumber keuntungan kompetitif.

Sekretariat Daerah sebagai organisasi yang mengemban fungsi koordinasi dan pelayanan teknis administrasi kepada seluruh perangkat/instansi vertikal Pemerintah Daerah maka penilaian kinerja bagi aparatur organisasi memiliki arti yang sangat penting terutama dalam upaya melakukan perbaikan-perbaikan pada masa yang akan datang. Penilaian kinerja bagi aparatur berguna untuk menilai kuantitas, kualitas dan efisiensi pelayanan, motivasi, dan guna penyesuaian anggaran organisasi. Tetapi persoalannya, apakah penilaian yang dilakukan telah menggambarkan kinerja yang sebenarnya. Hal ini akan sangat ditentukan oleh ketajaman dalam menentukan cakupan, cara dan indikator-indikator yang digunakan.

Dalam pengamatan penulis, kinerja pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau memang masih belum optimal. Masih banyaknya kasus pelanggaran yang terjadi di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. Jenis pelanggaran yang dilakukan pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau diantaranya adalah perilaku pegawai yang tidak sesuai dengan kode etik pegawai yang menunda pekerjaan dan meninggalkan kantor disaat jam kerja untuk mengurus kepentingan pribadi. Bahkan, terkadang pegawai tidak ijin terlebih dahulu kepada atasan. Sehingga bila pegawai lain atau atasan membutuhkan pegawai tersebut, akan sulit mencarinya dan pekerjaan kantor menjadi tertunda.

Selain itu, di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau masih banyak pegawai yang kurang disiplin dalam bekerja, seperti tidak mengikuti apel pagi yang dilaksanakan setiap hari kerja di halaman Kantor Sekretariat Daerah, membolos/tidak masuk tanpa keterangan, istirahat dan pulang mendahului,

datang ke kantor dan pulang tidak sesuai jam kerja, dan kembali dari istirahat mendekati jam pulang kerja. Padahal disiplin Pegawai Negeri Sipil sudah diatur jelas dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010. menurut Kepala Sub Bagian Kepegawaian pada masing-masing Biro, Pegawai yang melakukan pelanggaran jam kerja, sudah mendapatkan sanksi berupa teguran secara lisan maupun tulisan dari atasannya dan Sekretaris Daerah Provinsi Kepulauan Riau telah memberikan surat edaran tentang disiplin kepada seluruh pegawai yang melanggar peraturan setelah rekapitulasi absensi selama satu tahun akan ditindak tegas. Akan tetapi, pegawai yang melakukan pelanggaran masih saja banyak.

Berikut ini jumlah pegawai yang melakukan pelanggaran jam kerja dan apel pagi dari masing-masing bagian yang berada di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau pada bulan Desember 2013.

Tabel 1.1 Rekapitulasi Kehadiran Pegawai Di Sekretariat Daerah Kepulauan Riau

	Unit Organisasi/ Organization Unit	Keterangan		
		Σ Hari Kerja	Tanpa Keterangan	Tidak Apel
1	Biro Umum	21	3	6
2	Biro Humas dan Protokol	21	1	4
3	Biro Organisasi	21	2	4
4	Biro Administrasi Pemerintahan Umum	21	3	3
5	Biro Administrasi Kesejahteraan Rakyat	21	5	4
6	Biro Hukum	21	3	4
7	Biro Administrasi Perekonomian	21	5	2
8	Biro Administrasi Pembangunan	21	3	4
9	Biro Perlengkapan	21	3	5
	<b>Jumlah/Total</b>	<b>21</b>	<b>28</b>	<b>36</b>

Sumber : Data Primer (Setda Provinsi Kepulauan Riau, 2013)

Berdasarkan Tabel 1.1 diatas terlihat bahwa banyak pegawai yang tidak hadir dan tidak mengikuti kegiatan apel pagi. Masih banyaknya pegawai yang melakukan pelanggaran jam kerja terutama datang terlambat, tidak hadir dan tidak apel pagi, menurut Kepala Sub Bagian Kepegawaian masing-masing Biro pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau sudah menjadi kebiasaan pegawai dan belum adanya sanksi tegas hanya berupa teguran secara lisan. Sedangkan untuk pegawai yang melakukan pelanggaran lain diberi sanksi sesuai Peraturan Pemerintah No. 53 tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Kondisi seperti ini, menunjukkan rendahnya tingkat kualitas pelayanan, dan kepuasan kerja para pegawai yang pada akhirnya akan mempengaruhi loyalitas kerja serta kinerja pada lingkungan kerja secara keseluruhan. Atas dasar permasalahan diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian guna menganalisis dan mengevaluasi serta menilai hubungan kepuasan kerja dan kualitas pelayanan terhadap loyalitas kerja melalui kinerja pada Sekretariat Daerah Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau.

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Apakah kepuasan kerja sebagai prediktor terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau?
2. Apakah kualitas pelayanan sebagai prediktor terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau?

3. Apakah kepuasan kerja sebagai prediktor terhadap loyalitas kerja di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau?
4. Apakah kualitas pelayanan sebagai prediktor terhadap loyalitas kerja di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau?
5. Apakah kinerja sebagai prediktor terhadap loyalitas kerja di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau?
6. Apakah kepuasan kerja sebagai prediktor terhadap loyalitas melalui kinerja di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau?
7. Apakah kualitas layanan sebagai prediktor terhadap loyalitas melalui kinerja di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau?

#### **C. Batasan Masalah**

Batasan masalah bertujuan agar penelitian ini dapat memberikan pemahaman yang sesuai dengan apa yang diharapkan dan permasalahan tidak meluas lebih jauh maka dalam penulisan tesis ini diadakan pembatasan ruang lingkup penelitian. Pada penelitian ini fokus masalah dibatasi pada jumlah responden yang hanya 130 orang yaitu pegawai honorer dan PNS serta hanya membahas hal-hal yang berkaitan tentang kepuasan kerja dan kualitas pelayanan terhadap loyalitas kerja melalui kinerja dalam *scope* Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

#### **D. Tujuan Penelitian**

Dengan mengacu kepada rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis hal-hal sebagai berikut.

1. Kepuasan kerja sebagai prediktor terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.
2. Kualitas pelayanan sebagai prediktor terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.
3. Kepuasan kerja sebagai prediktor terhadap loyalitas kerja di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.
4. Kualitas pelayanan sebagai prediktor terhadap loyalitas kerja di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.
5. Kinerja sebagai prediktor terhadap loyalitas kerja di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.
6. Kepuasan kerja sebagai prediktor terhadap loyalitas melalui kinerja di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.
7. Kualitas layanan sebagai prediktor terhadap loyalitas melalui kinerja di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

#### **E. Manfaat Penelitian**

Adapun hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut.

1. Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat menjadi wacana untuk menambah pengetahuan dan wawasan bagi peneliti/penelitian berikutnya mengenai manajemen kepegawaian, khususnya terkait kepuasan kerja, kualitas pelayanan dalam rangka meningkatkan loyalitas dan kinerja pegawai. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah literatur

dan sumber informasi di lingkungan Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Terbuka.

2. Secara praktis penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat-manfaat sebagai berikut.
  - a. Bagi Kepala Biro masing-masing Satuan Kepala Perangkat Daerah dan Bagian Kepegawaian Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Provinsi Kepulauan Riau, penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dalam penyelenggaraan manajemen kepegawaian khususnya pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.
  - b. Bagi Peneliti, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kesempatan untuk menerapkan teori, dan konsep-konsep yang berkaitan dengan kualitas pelayanan, kepuasan kerja, loyalitas, dan kinerja.
  - c. Bagi pihak lain yang berkepentingan dalam melakukan penelitian lanjutan.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

##### 1. Kepuasan Kerja

Menurut Hasibuan (2007 : 202), kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja (*job statisfaction*) pegawai harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan pegawai meningkat. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Pegawai yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.

Robbins and Judge (2009 : 113) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi karakter-karakter pekerjaan tersebut. Senada dengan itu, Noe *et. al* (2006 : 436) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan yang menyenangkan sebagai hasil dari persepsi bahwa pekerjaannya memenuhi nilai-nilai pekerjaan yang penting. Selanjutnya Kinicki and Kreitner (2005 : 125) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai respon sikap atau emosi terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Definisi ini memberi arti bahwa kepuasan kerja bukan suatu konsep tunggal.

Lebih dari itu seseorang dapat secara relatif dipuaskan dengan satu aspek pekerjaannya dan dibuat tidak puas dengan satu atau berbagai aspek. Dalam pandangan yang hampir sama, Nelson and Quick (2006 : 120) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu kondisi emosional yang positif dan menyenangkan sebagai hasil dari penilaian pekerjaan atau pengalaman pekerjaan seseorang.

Dari beberapa definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah adalah perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upaya, kesempatan pengembangan karier, hubungan dengan pegawai lain, penempatan kerja, dan struktur organisasi. Sementara itu, perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain berupa umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan.

#### **a. Teori-Teori Kepuasan Kerja**

Wexley dan Yukl (1992), telah mengkategorikan teori-teori kepuasan kerja kepada tiga kumpulan utama, yaitu : 1). Teori ketidaksesuaian (*discrepancy*), 2) Teori keadilan (*equity theory*), 3) Teori Dua Faktor. Berikut akan dijelaskan lebih rinci mengenai ketiga teori ini, yaitu :

##### **1) Teori Ketidaksesuaian.**

Menurut Lovelock (1996) kepuasan atau ketidakpuasan dengan aspek pekerjaan tergantung pada selisih (*discrepancy*) antara apa yang dianggap telah di dapatkan dengan apa yang di inginkan. Jumlah yang “diinginkan”

dari karakteristik pekerjaan di definisikan sebagai jumlah minimum yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan. Seseorang akan terpuaskan jika tidak ada selisih antara kondisi-kondisi yang diinginkan dengan kondisi aktual. Semakin besar kekurangan dan semakin banyak hal-hal penting yang di inginkan, semakin besar ketidak puasannya, Jika lebih banyak jumlah faktor pekerjaan yang diterima secara minimal dan kelebihanannya menguntungkan (misalnya : upah ekstra, jam kerja yang lebih lama) orang yang bersangkutan akan sama puasnya bila terdapat selisih dari jumlah yang diinginkan.

Porter (1995) mendefinisikan kepuasan sebagai selisih dari banyaknya sesuatu yang “seharusnya ada” dengan banyaknya “apa yang ada”. Konsepsi ini pada dasarnya sama dengan model Lovelock (1996), tetapi “apa yang seharusnya ada” menurut Locke berarti penekanan yang lebih banyak pada pertimbangan-pertimbangan yang adil dan kekurangan atas kebutuhan-kebutuhan karena determinan dari banyaknya faktor pekerjaan yang lebih disukai.

Kesimpulan teori ketidaksesuaian menekankan selisih antara kondisi yang diinginkan dengan kondisi aktual (kenyataan). Jika ada selisih jauh antara keinginan dan kekurangan yang ingin dipenuhi dengan kenyataan maka orang menjadi tidak puas. Tetapi jika kondisi yang di inginkan dan kekurangan yang ingin dipenuhi ternyata sesuai dengan kenyataan yang didapat maka akan merasa puas.

## 2) Teori Keadilan (*Equity Theory*).

Teori keadilan memerinci kondisi-kondisi yang mendasari seorang bekerja akan menganggap fair dan masuk akal insentif dan keuntungan dalam pekerjaannya. Teori ini telah dikembangkan oleh Robbins (2009) dan teori ini merupakan variasi dari teori proses perbandingan sosial. Komponen utama dari teori ini adalah input, hasil, orang bandingan dan keadilan dan ketidakadilan. Input adalah sesuatu yang bernilai bagi seseorang yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti: pendidikan, pengalaman, kecakapan, banyaknya usaha yang dicurahkan, jumlah jam kerja, dan peralatan atau perlengkapan pribadi yang dipergunakan untuk pekerjaannya.

Robbins (1996) menyatakan bahwa hasil adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang pegawai yang diperoleh dari pekerjaan, seperti: upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol status, penghargaan, serta kesempatan untuk berhasil atau ekspresi diri. Menurut teori ini, seorang menilai *fair* hasilnya dengan membandingkan hasilnya, yaitu: rasio inputnya dengan hasil: rasio input seseorang/sejumlah orang bandingan. Orang bandingan mungkin saja dari orang-orang dalam organisasi maupun organisasi lain dan bahkan dengan dirinya sendiri dengan pekerjaan-pekerjaan pendahulunya.

Teori ini tidak memerinci bagaimana seorang memilih orang bandingan atau berapa banyak orang bandingan yang akan digunakan. Jika rasio hasil: input seorang pegawai adalah sama atau sebanding dengan rasio orang bandingannya, maka suatu keadaan adil dianggap ada oleh para pegawai.

Jika para pegawai menganggap perbandingan tersebut tidak adil, maka keadaan ketidakadilan dianggap adil.

Robbins (1996) mengatakan ketidakadilan dapat terjadi dalam banyak cara. Misalnya, seorang pegawai menganggap gaji/upahnya tidak adil jika pegawai lain dengan kualifikasi yang sama menerima gaji/upah lebih besar, atau jika pegawai yang lain lebih rendah kualifikasinya menerima gaji/upah yang sama. Ini contoh ketidakadilan karena kompensasi yang lebih rendah. Menurut teori ini, seseorang juga akan mengalami ketidakadilan jika mendapat kompensasi relatif lebih banyak dari orang bandingannya.

Teori keadilan memiliki implikasi terhadap pelaksanaan kerja para pegawai disamping terhadap kepuasan kerja. Teori ini meramalkan bahwa seorang pegawai akan mengubah input usahanya bila tindakan ini lebih layak daripada reaksi lainnya terhadap ketidakadilan. Seorang pegawai yang mendapat kompensasi kurang dan dibayar penggajian berdasarkan jam kerja akan mengakibatkan keadilan dengan menurunkan input usahanya, dengan demikian mengurangi kualitas atau kuantitas dari pelaksanaan kerjanya.

Jika seorang kurang dari porsi substansinya gaji atau upahnya terkait pada kualitas pelaksanaan kerja (misalnya, upah perpotong) ia akan meningkatkan pendapatan insentifnya tanpa meningkatkan usahanya. Jika pengendalian kualitas tidak ketat, pegawai biasanya dapat meningkatkan kuantitas outputnya tanpa usaha ekstra dengan mengurangi kualitasnya.

Kesimpulannya teori keadilan ini memandang kepuasan adalah seseorang terhadap keadilan atau kewajaran imbalan yang diterima. Keadilan diartikan sebagai rasio antara input (misalnya: pendidikan guru, pengalaman

mengajar, jumlah jam mengajar, banyaknya usaha yang dicurahkan pada sekolah) dengan output (misalnya, upah/gaji, penghargaan, promosi (kenaikan pangkat) dibandingkan dengan guru lain disekolah yang sama atau di sekolah lain pada input dan output yang sama.

### 3) Teori Dua Faktor.

Teori ini diperkenalkan oleh Frederick Herzberg pada tahun 1959, berdasarkan atas penelitian yang dilakukan terhadap 250 responden pada sembilan buah perusahaan di Pittsburg. Dalam penelitian tersebut Herzberg (1996) ingin menguji hubungan kepuasan dengan produktivitas. Teori dua faktor menyatakan bahwa kepuasan kerja secara kualitatif berbeda dengan ketidakpuasan kerja.

Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yang satu dinamakan ‘*disatisfier*’ atau ‘*hygiene factors*’ dan yang lainnya dinamakan ‘*satisfier*’ atau ‘*motivators*’. *Hygiene factor* meliputi hal-hal seperti : gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status. Jumlah tertentu dari *hygiene factors* diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar seseorang seperti :kebutuhan keamanan dan berkelompok.

Jika kebutuhan-kebutuhan ini tidak terpenuhi, seseorang tidak puas. Namun jika besarnya *hygiene factors* memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, seseorang tidak akan kecewa lagi tetapi belum tentu terpuaskan. Penyelidikan Herzberg (1996) membuktikan bahwa jawaban orang-orang

yang merasa pekerjaannya baik, berbeda sekali dengan orang-orang yang merasa pekerjaannya kurang baik.

Dengan kata lain lain dijelaskan bahwa jawaban seseorang sangat tergantung pada kepuasan kerjanya. Faktor instrinsik seperti keberhasilan, pengakuan, tanggung jawab, dan pengembangan mempunyai kaitan erat dengan kepuasan kerja. Sebaliknya faktor-faktor ekstrinsik seperti kebijakan kantor, administrasi, supervisi, hubungan antar pribadi, kondisi kerja, dan gaji, mempunyai kaitan erat dengan ketidakpuasan kerja.

Kesimpulannya dalam teori dua faktor bahwa terdapat faktor pendorong yang berkaitan dengan perasaan positif terhadap pekerjaan sehingga membawa kepuasan kerja, dan yang kedua faktor yang dapat mengakibatkan ketidakpuasan kerja. Kepuasan kerja adalah motivator primer yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, sebaliknya ketidakpuasan pada dasarnya berkaitan dengan memuakan anggota organisasi dan menjaga mereka tetap dalam organisasi dan itu berkaitan dengan lingkungan.

Dari penjelasan tersebut dapat dikemukakan ciri-ciri tentang kepuasan kerja, sebagai berikut.

- a) Hasil persepsi pegawai terhadap pekerjaan sehingga menimbulkan sikapnya terhadap pekerjaan, sikap tersebut bisa positif dan bisa pula negatif.
- b) Pegawai yang puas akan bersikap positif terhadap pekerjaan, sebaliknya pegawai yang tidak puas bisa bersikap negatif terhadap pekerjaan.

## b. Respon Terhadap Ketidakpuasan Kerja

Dalam suatu organisasi ketidakpuasan kerja dapat ditunjukkan melalui berbagai cara, Robbins and Judge (2009 : 121) menerangkan ada 4 respon yang berbeda satu sama lain dalam 2 dimensi yaitu konstruktif/destruktif dan aktif/pasif, dengan penjelasan sebagai berikut.

- a) *Exit*, Ketidakpuasan ditunjukkan melalui perilaku diarahkan pada meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru atau mengundurkan diri
- b) *Voice*, Ketidakpuasan ditunjukkan melalui usaha secara aktif dan konstruktif untuk memperbaiki keadaan, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan berbagai bentuk aktivitas perserikatan
- c) *Loyalty*, Ketidakpuasan ditunjukkan secara pasif, tetapi optimistik dengan menunggu kondisi untuk memperbaiki, termasuk dengan berbicara bagi organisasi dihadapan kritik eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemen melakukan hal yang benar
- d) *Neglect*, Ketidakpuasan ditunjukkan melalui tindakan secara pasif membiarkan kondisi semakin buruk, termasuk kemangkiran atau keterlambatan secara kronis, mengurangi usaha, dan meningkatkan tingkat kesalahan.

## c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Hasibuan (2007 : 203) kepuasan kerja pegawai dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut.

- a) Balas jasa yang adil dan layak.

- b) Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian.
- c) Berat ringannya pekerjaan.
- d) Suasana dan lingkungan pekerjaan.
- e) Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan.
- f) Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya.
- g) Sifat pekerjaan monoton atau tidak.

Kepuasan kerja pegawai banyak dipengaruhi oleh sikap pimpinan dalam kepemimpinan. Kepemimpinan partisipasi memberikan kepuasan kerja bagi pegawai, karena pegawai ikut aktif dalam memberikan pendapatnya untuk menentukan kebijaksanaan perusahaan. Kepemimpinan otoriter mengakibatkan ketidakpuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja pegawai merupakan kunci pendorong moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja pegawai dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan..

Menurut Robbins dan Judge (2009 : 128) ada 21 faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja yaitu otonomi dan kebebasan, karir benefit, kesempatan untuk maju, kesempatan pengembangan karir, kompensasi/gaji, komunikasi antara pegawai dan manajemen, kontribusi pekerjaan terhadap sasaran organisasi, perasaan aman di lingkungan kerja, kefleksibelan untuk menyeimbangkan kehidupan dan persoalan kerja, keamanan pekerjaan, *training* spesifik pekerjaan, pengakuan manajemen terhadap kinerja pegawai, keberartian pekerjaan, jejaring, kesempatan untuk menggunakan kemampuan atau keahlian, komitmen organisasi untuk pengembangan, budaya perusahaan secara keseluruhan, hubungan sesama pegawai, hubungan dengan atasan langsung, pekerjaan itu sendiri, keberagaman pekerjaan.

Luthans (2005 : 120) menyatakan bahwa ada sejumlah faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Hal-hal utama dengan mengingat dimensi-dimensi paling penting yaitu gaji, pekerjaan itu sendiri, pengawasan, rekan kerja dan kondisi kerja. Selanjutnya Nelson and Quick (2006 : 120) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi 5 dimensi spesifik dari pekerjaan yaitu gaji, pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, supervisi dan rekan kerja.

Byars and Rue (2005 : 275), menyatakan bahwa sistem *reward* organisasi sering mempunyai dampak signifikan pada tingkat kepuasan kerja pegawai. Disamping dampak langsung, cara *reward* ekstrinsik diberikan dapat mempengaruhi *reward* intrinsik dan kepuasan dari penerima. Sebagai contoh jika tiap orang menerima peningkatan gaji 5 persen adalah sulit untuk mendapatkan penyelesaian *reward*. Namun demikian jika kenaikan gaji dikaitkan langsung dengan kinerja, seorang pegawai yang menerima peningkatan gaji yang besar akan lebih mungkin mengalami perasaan penyelesaian dan kepuasan. Ada lima (5) komponen utama kepuasan kerja yaitu:

- 1) Sikap terhadap kelompok kerja
- 2) Kondisi umum pekerjaan
- 3) Sikap terhadap perusahaan
- 4) Keuntungan secara ekonomi
- 5) Sikap terhadap manajemen

Komponen lain mencakup kondisi pikiran pegawai tentang pekerjaan itu sendiri dan kehidupan secara umum. Sikap seorang pegawai terhadap

pekerjaan mungkin positif atau negatif. Kesehatan, usia, tingkat aspirasi, status sosial, kegiatan sosial dan politik dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Menurut Kinicki dan Kreitner (2005 : 12) terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan yaitu:

- 1) *Need fulfillment* (pemenuhan kebutuhan). Model ini mengajukan bahwa kepuasan ditentukan tingkatan karakteristik pekerjaan yang memungkinkan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.
- 2) *Discrepancies* (perbedaan). Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar daripada apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya diperkirakan individu akan puas apabila mereka menerima manfaat diatas harapan.
- 3) *Value attainment* (pencapaian nilai). Gagasan *value attainment* adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.
- 4) *Equity* (keadilan). Dalam model ini dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan inputnya relatif lebih menguntungkan dibandingkan dengan perbandingan antara keluaran dan masukkan pekerjaan lainnya.
- 5) *Dispositional/genetic components* (komponen genetik). Beberapa rekan kerja atau teman tampak puas terhadap variasi lingkungan kerja, sedangkan lainnya kelihatan tidak puas. Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa

kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik.

## 2. Kualitas Pelayanan

### a. Pelayanan Publik

Pelayanan publik dapat diartikan sebagai pemberian layanan (melayani) keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan. Pemerintahan pada hakekatnya adalah pelayanan kepada masyarakat. Ia tidaklah diadakan untuk melayani dirinya sendiri, tetapi untuk melayani masyarakat serta menciptakan kondisi yang memungkinkan setiap anggota masyarakat mengembangkan kemampuan dan kreativitasnya demi mencapai tujuan bersama (Rasyid, 1998). Karenanya birokrasi publik berkewajiban dan bertanggung jawab untuk memberikan layanan baik dan profesional.

Pelayanan publik (*public services*) oleh birokrasi publik merupakan salah satu perwujudan dari fungsi aparatur negara sebagai abdi masyarakat di samping sebagai abdi negara. Pelayanan publik (*public services*) oleh birokrasi publik dimaksudkan untuk mensejahterakan masyarakat (warga negara) dari suatu negara kesejahteraan (*welfare state*). Dengan demikian pelayanan publik dapat diartikan sebagai pemberian layanan (melayani) keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan.

Sementara itu, kondisi masyarakat saat ini telah terjadi suatu perkembangan yang sangat dinamis, tingkat kehidupan masyarakat yang semakin baik, merupakan indikasi dari *empowering* yang dialami oleh masyarakat (Thoha

dalam Widodo, 2007). Hal ini berarti masyarakat semakin sadar akan apa yang menjadi hak dan kewajibannya sebagai warga negara dalam hidup bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Masyarakat semakin berani untuk mengajukan tuntutan, keinginan dan aspirasinya kepada pemerintah. Masyarakat semakin kritis dan semakin berani untuk melakukan kontrol terhadap apa yang dilakukan oleh pemerintahnya.

Dalam kondisi masyarakat seperti digambarkan di atas, birokrasi publik harus dapat memberikan layanan publik yang lebih profesional, efektif, sederhana, transparan, terbuka, tepat waktu, responsif dan adaptif serta sekaligus dapat membangun kualitas manusia dalam arti meningkatkan kapasitas individu dan masyarakat untuk secara aktif menentukan masa depannya sendiri (Effendi, 2004). Arah pembangunan kualitas manusia adalah memberdayakan kapasitas manusia dalam arti menciptakan kondisi yang memungkinkan setiap anggota masyarakat mengembangkan kemampuan dan kreativitasnya untuk mengatur dan menentukan masa depannya sendiri.

Pelayanan publik yang profesional, artinya pelayanan publik yang dicirikan oleh adanya akuntabilitas dan tanggung jawab dari pemberi layanan (aparatur pemerintah). Dengan ciri sebagai berikut.

- a. Efektif, lebih mengutamakan pada pencapaian apa yang menjadi tujuan dan sasaran;
- b. Sederhana, mengandung arti prosedur/tata cara pelayanan diselenggarakan secara mudah, cepat, tepat, tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan oleh masyarakat yang meminta pelayanan;

- c. Kejelasan dan kepastian (transparan), mengandung arti adanya kejelasan dan kepastian mengenai :
- 1) Prosedur/tata cara pelayanan;
  - 2) Persyaratan pelayanan, baik persyaratan teknis maupun persyaratan administratif;
  - 3) Unit kerja dan atau pejabat yang berwenang dan bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan;
  - 4) Rincian biaya/tarif pelayanan dan tata cara pembayarannya;
  - 5) Jadwal waktu penyelesaian pelayanan.
- d. Keterbukaan, mengandung arti prosedur/tata cara persyaratan, satuan kerja/pejabat penanggungjawab pemberi pelayanan, waktu penyelesaian, rincian waktu/tarif serta hal-hal lain yang berkaitan dengan proses pelayanan wajib diinformasikan secara terbuka agar mudah diketahui dan dipahami oleh masyarakat, baik diminta maupun tidak diminta;
- e. Efisiensi, mengandung arti :
- 1) Persyaratan pelayanan hanya dibatasi pada hal-hal berkaitan langsung dengan pencapaian sasaran pelayanan dengan tetap memperhatikan keterpaduan antara persyaratan dengan produk pelayanan yang berkaitan;
  - 2) Dicegah adanya pengulangan pemenuhan persyaratan, dalam hal proses pelayanan masyarakat yang bersangkutan mempersyaratkan adanya kelengkapan persyaratan dari satuan kerja/instansi pemerintah lain yang terkait.
- f. Ketepatan waktu, kriteria ini mengandung arti pelaksanaan pelayanan masyarakat dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan;
- g. Responsif, lebih mengarah pada daya tanggap dan cepat menanggapi apa yang menjadi masalah, kebutuhan dan aspirasi masyarakat yang dilayani;

h. Adaptif, cepat menyesuaikan terhadap apa yang menjadi tuntutan, keinginan dan aspirasi masyarakat yang dilayani yang senantiasa mengalami tumbuh kembang.

Selain itu, dalam kondisi masyarakat yang semakin kritis, birokrasi publik dituntut harus dapat mengubah posisi dan peran (*revitalisasi*) dalam memberikan pelayanan publik. Dari yang suka mengatur dan memerintah berubah menjadi suka melayani, dari yang suka menggunakan pendekatan kekuasaan, berubah menjadi suka menolong menuju ke arah yang fleksibel kolaboratis dan dialogis dan dari cara-cara yang sloganis menuju cara-cara kerja yang realistik pragmatis (Thoha dalam Widodo, 2007). Dengan revitalitas birokrasi publik (terutama aparaturnya pemerintah daerah) ini, pelayanan publik yang lebih baik dan profesional dalam menjalankan apa yang menjadi tugas dan kewenangan yang diberikan kepadanya dapat terwujud.

Secara teoritis sedikitnya ada tiga fungsi utama yang harus dijalankan oleh pemerintah tanpa memandang tingkatannya, yaitu fungsi pelayanan masyarakat (*public service function*), fungsi pembangunan (*development function*) dan fungsi perlindungan (*protection function*). Hal yang terpenting kemudian adalah sejauh mana pemerintah dapat mengelola fungsi-fungsi tersebut agar dapat menghasilkan barang dan jasa (pelayanan) yang ekonomis, efektif, efisien dan akuntabel kepada seluruh masyarakat yang membutuhkannya. Selain itu, pemerintah dituntut untuk menerapkan prinsip *equity* dalam menjalankan fungsi-fungsi tadi. Artinya pelayanan pemerintah tidak boleh diberikan secara diskriminatif. Pelayanan diberikan tanpa memandang status, pangkat, golongan dari masyarakat dan semua warga masyarakat mempunyai

hak yang sama atas pelayanan-pelayanan tersebut sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Meskipun pemerintah mempunyai fungsi-fungsi sebagaimana di atas, namun tidak berarti bahwa pemerintah harus berperan sebagai *monopolist* dalam pelaksanaan seluruh fungsi-fungsi tadi. Beberapa bagian dari fungsi tadi bisa menjadi bidang tugas yang pelaksanaannya dapat dilimpahkan kepada pihak swasta ataupun dengan menggunakan pola kemitraan (*partnership*), antara pemerintah dengan swasta untuk mengadakannya. Pola kerjasama antara pemerintah dengan swasta dalam memberikan berbagai pelayanan kepada masyarakat tersebut sejalan dengan gagasan *reinventing government* yang dikembangkan Osborne dan Gaebler (1992).

Namun dalam kaitannya dengan sifat barang privat dan barang publik murni, maka pemerintah adalah satu-satunya pihak yang berkewajiban menyediakan barang publik murni, khususnya barang publik yang bernama *rules* atau aturan (kebijakan publik). Barang publik murni yang berupa aturan tersebut tidak pernah dan tidak boleh diserahkan penyediaannya kepada swasta. Karena bila hal itu dilakukan maka di dalam aturan tersebut akan melekat kepentingan-kepentingan swasta yang membuat aturan, sehingga aturan menjadi penuh dengan *vested interest* dan menjadi tidak adil (*unfair rule*). Karena itu peran pemerintah yang akan tetap melekat di sepanjang keberadaannya adalah sebagai penyedia barang publik murni yang bernama aturan.

Pemberian pelayanan publik oleh aparatur pemerintah kepada masyarakat sebenarnya merupakan implikasi dari fungsi aparat negara sebagai pelayan

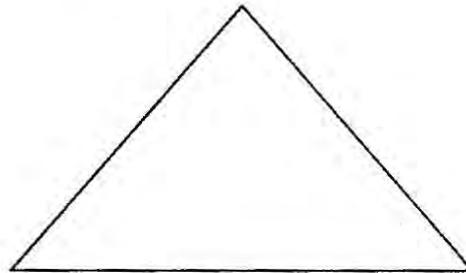
masyarakat. Karena itu, kedudukan aparatur pemerintah dalam pelayanan umum (*public services*) sangat strategis karena akan sangat menentukan sejauhmana pemerintah mampu memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya bagi masyarakat, yang dengan demikian akan menentukan sejauhmana negara telah menjalankan perannya dengan baik sesuai dengan tujuan pendiriannya.

Dipandang dari sudut ekonomi, pelayanan merupakan salah satu alat pemuas kebutuhan manusia sebagaimana halnya dengan barang. Namun pelayanan memiliki karakteristik tersendiri yang berbeda dari barang. Salah satu yang membedakannya dengan barang, sebagaimana dikemukakan oleh Gasperz (2001), adalah *outputnya* yang tidak berbentuk (*intangibile output*), tidak standar, serta tidak dapat disimpan dalam *inventori* melainkan langsung dapat dikonsumsi pada saat produksi.

Dalam konteks pelayanan publik, dikemukakan bahwa pelayanan umum adalah mendahulukan kepentingan umum, mempermudah urusan publik, mempersingkat waktu pelaksanaan urusan publik dan memberikan kepuasan kepada publik (publik = umum). Serada dengan hal tersebut, Moenir (1995) mengemukakan bahwa pelayanan publik adalah kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan landasan faktor material melalui sistem, prosedur dan metode tertentu dalam usaha memenuhi kepentingan orang lain sesuai dengan haknya.

Pada dasarnya ada 3 (tiga) ketentuan pokok dalam melihat tinggi rendahnya suatu kualitas pelayanan publik, yang dijelaskan pada Gambar 2.1 sebagai berikut.

BAGIAN ANTAR PRIBADI  
YANG MELAKSANAKAN  
(*Inter Personal Component*)



Bagian Proses & Lingkungan  
Yang Mempengaruhi  
(*Process/Environment Component*)

Bagian Profesional & Teknik  
Yang Dipergunakan  
(*Professional/Technical Component*)

Gambar 2.1 Segitiga Keseimbangan dalam Kualitas Pelayanan (*The Triangle of Balance in Service Quality*)

Sumber : Warsito Utomo (1997)

Dari Gambar 2.1 tersebut menjelaskan bahwa dalam melihat tinggi rendahnya kualitas pelayanan publik perlu diperhatikan adanya keseimbangan antara:

- a) Bagian antar pribadi yang melaksanakan (*Inter Personal Component*);
- b) Bagian proses dan lingkungan yang mempengaruhi (*Process and Environment Component*)
- c) Bagian profesional dan teknik yang dipergunakan (*Professional and Technical Component*).

### **b. Kualitas Pelayanan Publik**

Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Kata kualitas sendiri mengandung banyak pengertian, beberapa contoh pengertian kualitas menurut Tjiptono (1997) adalah sebagai berikut.

- a) Kesesuaian dengan persyaratan;
- b) Kecocokan untuk pemakaian;
- c) Perbaikan berkelanjutan;
- d) Bebas dari kerusakan/cacat;
- e) Pemenuhan kebutuhan pelanggan sejak awal dan setiap saat;
- f) Melakukan segala sesuatu secara benar;
- g) Sesuatu yang bisa membahagiakan pelanggan.

Ciri-ciri atau atribut-atribut yang menentukan kualitas pelayanan publik diantaranya adalah sebagai berikut.

- a) Ketepatan waktu pelayanan, yang meliputi waktu tunggu dan waktu proses;
- b) Akurasi pelayanan, yang meliputi bebas dari kesalahan;
- c) Kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan;
- d) Kemudahan mendapatkan pelayanan, misalnya banyaknya petugas yang melayani dan banyaknya fasilitas pendukung seperti komputer;
- e) Kenyamanan dalam memperoleh pelayanan, berkaitan dengan lokasi, ruang tempat pelayanan, tempat parkir, ketersediaan informasi dan lain-lain;
- f) Atribut pendukung pelayanan lainnya seperti ruang tunggu ber-AC, kebersihan dan lain-lain.

Untuk dapat menilai sejauh mana kualitas pelayanan publik yang diberikan oleh aparatur pemerintah, perlu ada kriteria yang menunjukkan apakah suatu pelayanan publik yang diberikan dapat dikatakan baik atau buruk. Zeithaml (1992) mengemukakan dalam mendukung hal tersebut, ada 6 (enam) dimensi yang harus diperhatikan dalam melihat tolok ukur kualitas pelayanan publik, yaitu sebagai berikut.

- a) *Reliable*, terdiri dari kemampuan unit pelayanan dalam menciptakan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat, kemudahan prosedur dan adil dalam pelayanan.
- b) *Responsiveness*, kemauan untuk membantu konsumen bertanggung jawab terhadap kualitas pelayanan yang diberikan, mutu pelayanan dan cepat tanggap terhadap keluhan.
- c) *Courtesy*, sikap atau perilaku ramah, bersahabat, tanggap terhadap keinginan konsumen serta mau melakukan kontak atau hubungan pribadi.
- d) *Empathy*, terdiri dari respek terhadap masyarakat, perhatian pada masyarakat dan penampilan pegawai.
- e) *Tangible*, terdiri atas fasilitas fisik, peralatan, personil dan komunikasi.
- f) *Competence*, tuntutan yang dimilikinya, pengetahuan dan ketrampilan yang baik oleh aparatur dalam memberikan pelayanan.

Organisasi pelayanan publik mempunyai ciri *public accountability*, dimana setiap warga negara mempunyai hak untuk mengevaluasi kualitas pelayanan yang mereka terima. Adalah sangat sulit untuk menilai kualitas suatu pelayanan tanpa mempertimbangkan peran masyarakat sebagai penerima pelayanan dan aparat pelaksana pelayanan itu. Evaluasi yang berasal dari pengguna pelayanan, merupakan elemen pertama dalam analisis kualitas pelayanan publik. Elemen kedua dalam analisis adalah kemudahan suatu pelayanan dikenali baik sebelum dalam proses atau setelah pelayanan itu diberikan.

Adapun dasar untuk menilai suatu kualitas pelayanan selalu berubah dan berbeda. Apa yang dianggap sebagai suatu pelayanan yang berkualitas saat ini

tidak mustahil dianggap sebagai sesuatu yang tidak berkualitas pada saat yang lain. Maka kesepakatan terhadap kualitas sangat sulit untuk dicapai. Dalam hal ini yang dijadikan pertimbangan adalah kesulitan atau kemudahan konsumen dan produsen di dalam menilai kualitas pelayanan, seperti disajikan pada Tabel 2.1 sebagai berikut.

Tabel 2.1 Matrik Penilaian Pelayanan

Tingkat kesulitan produsen di dalam mengevaluasi kualitas	Tingkat kesulitan pengguna di dalam mengevaluasi kualitas	
	Rendah	Tinggi
Rendah	<i>Mutual Knowledge</i>	<i>Producer Knowledge</i>
Tinggi	<i>Consumer Knowledge</i>	<i>Mutual Ignorance</i>

Sumber : Walsh (1995)

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka kualitas dapat diberi pengertian sebagai totalitas dari karakteristik suatu produk (barang dan/atau jasa) yang menunjang kemampuan dalam memenuhi kebutuhan. Kualitas sering kali diartikan sebagai segala sesuatu yang memuaskan pelanggan atau sesuai dengan persyaratan atau kebutuhan.

Menurut Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 1995 tentang Perbaikan dan Peningkatan Mutu Pelayanan, dinyatakan bahwa hakekat pelayanan umum adalah :

- a) Meningkatkan mutu produktivitas palaksanaan tugas dan fungsi instansi pemerintah di bidang pelayanan umum;

- b) Mendorong upaya mengefektifkan sistem dan tata laksana pelayanan, sehingga pelayanan umum dapat diselenggarakan secara berdaya guna dan berhasil guna;
- c) Mendorong tumbuhnya kreativitas, prakarsa dan peran serta masyarakat dalam pembangunan serta dengan meningkatkan kesejahteraan masyarakat luas.

Oleh karena itu dalam pelayanan publik harus mengandung unsur-unsur dasar sebagai berikut.

- a) Hak dan kewajiban bagi pemberi maupun pelayanan umum harus jelas dan diketahui secara pasti oleh masing-masing pihak;
- b) Pengaturan setiap bentuk pelayanan umum harus disesuaikan dengan kondisi kebutuhan dan kemampuan masyarakat untuk membayar berdasarkan ketentuan perundang-undangan yang berlaku dengan tetap berpegang teguh pada efisiensi dan efektivitas;
- c) Kualitas, proses dan hasil pelayanan umum harus diupayakan agar dapat memberi keamanan, kenyamanan, kepastian hukum yang dapat dipertanggungjawabkan;
- d) Apabila pelayanan umum yang diselenggarakan oleh pemerintah terpaksa harus mahal, maka instansi pemerintah yang bersangkutan berkewajiban memberi peluang kepada masyarakat untuk ikut menyelenggarakannya.

Selain itu, Zeithaml, *et.al* (1990) mengatakan bahwa ada 4 (empat) jurang pemisah yang menjadi kendala dalam pelayanan publik, yaitu sebagai berikut.

- a. Tidak tahu apa yang sebenarnya diharapkan oleh masyarakat
- b. Pemberian ukuran yang salah dalam pelayanan masyarakat

- c. Keliru penampilan diri dalam pelayanan publik itu sendiri
- d. Ketika membuat perjanjian terlalu berlebihan atau pengobralan.

Pada hakekatnya, kualitas pelayanan publik dapat diketahui dengan cara membandingkan persepsi para pelanggan (masyarakat) atas pelayanan yang sesungguhnya mereka inginkan. Apabila pelayanan dalam prakteknya yang diterima oleh masyarakat sama dengan harapan atau keinginan mereka, maka pelanggan tersebut dikatakan sudah memuaskan. Terciptanya kepuasan pelanggan dapat memberikan berbagai manfaat, diantaranya hubungan antara pelanggan dan pemberi layanan menjadi harmonis, sehingga memberikan dasar yang baik bagi terciptanya loyalitas pelanggan, membentuk suatu rekomendasi dari mulut ke mulut (*word of mouth*).

### 3. Kinerja Pegawai

Pegawai adalah sebuah aset yang penting untuk selalu dipelihara agar dapat berproduksi dengan semaksimal mungkin. Setiap organisasi ingin pegawainya memiliki kemampuan menghasilkan suatu kinerja yang tinggi. Hal ini sangat sulit dicapai apabila pegawai yang bekerja di dalamnya merupakan orang – orang yang tidak produktif. Organisasi kadang kala tidak memiliki kemampuan untuk membedakan mana pegawai yang produktif atau mana pegawai yang tidak produktif. Kinerja pegawai menjadi tolak ukur dalam keberhasilan suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan. Untuk lebih jelasnya mengenai kinerja akan diuraikan sebagai berikut.

### a. Definisi Kinerja

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), kinerja diartikan sebagai sesuatu yang ingin dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan seseorang. Banyak batasan yang diberikan para ahli mengenai istilah kinerja, walaupun berbeda dalam tekanan rumusannya, namun secara prinsip kinerja adalah mengenai proses pencapaian hasil. Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Sehingga dapat didefinisikan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2004 : 67)

Menurut Kusnadi (2003 : 64) menyatakan bahwa kinerja adalah setiap gerakan, perbuatan, pelaksanaan, kegiatan atau tindakan yang diarahkan untuk mencapai tujuan atau target tertentu. Hariandja (2002 : 195) mengemukakan kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi mencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan organisasi tersebut untuk meningkatkannya.

Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2002 : 78) kinerja pada dasarnya adalah apa yang dikerjakan dan yang tidak dikerjakan oleh pegawai. Kinerja pegawai mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi. Mathis dan Jackson, (2002 : 8) lebih lanjut memberikan standar kinerja seseorang yang dilihat kuantitas *output*, kualitas *output*, jangka

waktu *output*, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif. Standar kinerja tersebut ditetapkan berdasarkan kriteria pekerjaan yaitu menjelaskan apa-apa saja yang sudah diberikan organisasi untuk dikerjakan oleh pegawainya, oleh karena itu kinerja individual dalam kriteria pekerjaan haruslah diukur, dibandingkan dengan standar yang ada dan hasilnya harus dikomunikasikan kepada seluruh pegawai. Standar kinerja dapat berupa *output* produksi atau lebih dikenal dengan standar kinerja numerik dan standar kinerja non numerik.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil akhir yang dapat dicapai seseorang dengan memperhatikan apa yang dikerjakan, bagaimana cara mengerjakannya, kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaannya dan kemampuan bekerjasama. Kinerja juga sebagai tolak ukur untuk melihat berhasil atau tidaknya apa yang ia kerjakan, dengan memperhatikan hal-hal yang sesuai dalam pencapaian kerja tersebut.

### **b. Penilaian Kinerja**

Kinerja pegawai setiap periodik perlu dilakukan penilaian. Hal ini karena penilaian kinerja pegawai tersebut nantinya dapat digunakan sebagai analisis untuk kebutuhan dilaksanakannya pelatihan (Ivancevich, 2008:389). Penilaian kinerja adalah proses evaluasi seberapa baik pegawai mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para pegawai (Mathis dan Jackson, 2002:81). Penilaian kinerja mempunyai dua kegunaan utama. Penilaian pertama adalah mengukur kinerja untuk tujuan memberikan penghargaan seperti misalnya

untuk promosi. Kegunaan yang lain adalah untuk pengembangan potensi individu (Mathis dan Jackson, 2002:82).

Adapun tujuan penilaian kinerja menurut (Dharma, 2005 : 150) adalah sebagai berikut :

- a) Pertanggungjawaban. Apabila standar dan sasaran digunakan sebagai alat pengukur pertanggungjawaban, maka dasar untuk pengambilan keputusan kenaikan gaji atau upah, promosi, penugasan khusus, dan sebagainya adalah kualitas hasil pekerjaan pegawai yang bersangkutan.
- b) Pengembangan. Jika standard dan sasaran digunakan sebagai alat untuk keperluan pengembangan, hal itu mengacu pada dukungan yang diperlukan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Dukungan itu dapat berupa pelatihan, bimbingan, atau bantuan lainnya.

Setiap pegawai dalam melaksanakan kewajiban atau tugas merasa bahwa hasil kerja mereka tidak terlepas dari penilaian atasan baik secara langsung maupun tidak langsung. Penilaian kinerja digunakan untuk mengetahui kinerja seorang pegawai. Menurut (Rivai, 2005 : 55) manfaat penilaian kinerja adalah :

- a) Manfaat bagi pegawai yang dinilai antara lain: meningkatkan motivasi, meningkatkan kepuasan kerja, adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan, adanya kesempatan berkomunikasi ke atas, peningkatan pengertian tentang nilai pribadi
- b) Manfaat bagi penilai, antara lain: meningkatkan kepuasan kerja, untuk mengukur dan mengidentifikasikan kecenderungan kinerja pegawai, meningkatkan kepuasan kerja baik dari para manajer ataupun pegawai,

sebagai sarana meningkatkan motivasi pegawai, bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi pegawai

- c) Manfaat bagi perusahaan, antara lain: memperbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan, meningkatkan kualitas komunikasi, meningkatkan motivasi pegawai secara keseluruhan, meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan untuk masing-masing pegawai

Unsur-unsur yang digunakan dalam penilaian kinerja pegawai menurut Hasibun (2007: 59) adalah sebagai berikut.

- a) Prestasi, Penilaian hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan pegawai.
- b) Kedisiplinan, Penilaian disiplin dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaan sesuai dengan intruksi yang diberikan kepadanya.
- c) Kreatifitas, Penilaian kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitas untuk menyelesaikan pekerjaannya sehingga dapat bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.
- d) Bekerja sama, Penilaian kesediaan pegawai berpartisipasi dan bekerja sama dengan pegawai lain secara vertikal atau horizontal didalam maupun diluar sehingga hasil pekerjaannya lebih baik.
- e) Kecakapan, Penilaian dalam menyatukan dan melaraskan bermacam-macam elemen yang terlibat dalam menyusun kebijaksanaan dan dalam situasi manajemen.

- f) Tanggung jawab, Penilaian kesediaan pegawai dalam memper tanggung jawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakan, serta perilaku pekerjaannya.

Menurut Robbins (2006 : 687) dalam penilaian kinerja terdapat beberapa pilihan dalam penentuan mengenai yang sebaiknya melakukan penilaian tersebut antara lain sebagai berikut.

- a) Atasan langsung, semua hasil evaluasi kinerja pada tingkat bawah dan menengah pada umumnya dilakukan oleh atasan langsung pegawai tersebut.
- b) Rekan sekerja, evaluasi ini merupakan salah satu sumber paling handal dari penilaian. Alasan rekan sekerja yang tindakan dimana interaksi sehari-hari memberi pandangan menyeluruh terhadap kinerja dalam pekerjaannya.
- c) Pengevaluasi diri sendiri, mengevaluasi kinerja mereka sendiri apakah sudah konsisiten dengan nilai-nilai, dengan sukarela dan pemberian kuasa.
- d) Bawahan langsung, evaluasi bawahan langsung dapat memberikan informasi yang tepat dan rinci mengenai perilaku seorang manajer, karena lazimnya penilaian yang mempunyai kontak yang sering dinilai.
- e) Pendekatan menyeluruh, pendekatan ini memberikan umpan balik kinerja dari lingkungan penuh kontas sehari-hari yang mungkin dimiliki pegawai, yang disekitar personal, ruang surat sampai kepelanggan atasan rekan sekerja.

Soedjono (2000) menyebutkan 6 (enam) kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai secara individu yakni:

- a) Kualitas, Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.
- b) Kuantitas, Jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan.
- c) Ketepatan waktu, yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.
- d) Efektivitas, Pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian.
- e) Kemandirian, yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan.
- f) Komitmen kerja, yaitu komitmen kerja antara pegawai dengan organisasinya dan tanggung jawab pegawai terhadap organisasinya.

Sasaran kinerja yang ditetapkan adalah individual secara spesifik, dalam bidang proyek, proses, kegiatan rutin dan inti yang akan menjadi tanggung jawab pegawai. Menurut (Ruky, 2001:149), sasaran kinerja dapat ditetapkan sebagai berikut, pimpinan unit yang bersangkutan dengan kesempatan bawahannya yaitu para pimpinan sub-unit, menyatakan bahwa sasaran yang harus mereka capai dalam kurun waktu tahun ini misalnya adalah sasaran bersama dan menjadi sasaran-sasaran kecil bagi tiap bagian dari unit tersebut.

Untuk mengukur kinerja, dapat digunakan beberapa ukuran kinerja. Beberapa ukuran kinerja meliputi: kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, kemampuan mengemukakan pendapat, pengambilan keputusan, perencanaan kerja dan daerah organisasi kerja. Ukuran prestasi

yang lebih disederhanakan terdapat tiga kriteria untuk mengukur kinerja, pertama; kuantitas kerja, yaitu jumlah yang harus dikerjakan, kedua, kualitas kerja, yaitu mutu yang dihasilkan, dan ketiga, ketepatan waktu, yaitu kesesuaiannya dengan waktu yang telah ditetapkan.

Wibowo (2008: 326) mengemukakan bahwa ukuran kinerja harus relevan, signifikan dan komprehensif, yang diklasifikasikan sebagai berikut:

- a) Produktivitas, biasanya dinyatakan sebagai hubungan antara input dan output fisik suatu proses.
- b) Kualitas, baik tidaknya ukuran internal maupun ukuran eksternal.
- c) Ketepatan Waktu, menyangkut presentase pengiriman tepat waktu atau persentase pesanan sesuai yang dijanjikan. Pada dasarnya, ukuran ketepatan waktu mengukur apakah orang melakukan apa yang dikatakannya akan dilakukan.
- d) *Cycle Time*, menunjukkan jumlah waktu yang diperlukan untuk maju dari suatu titik ke titik lain dalam proses.
- e) Pemanfaatan sumber daya, merupakan pengukuran sumber daya yang dipergunakan lawan sumber daya tersebut untuk digunakan.
- f) Biaya; ukuran biaya terutama berguna apabila dilakukan kalkulasi dalam dasar per unit.

Sementara itu Armstrong dalam Wibowo (2008 : 327) mengklasifikasikan ukuran kinerja dalam empat tipe ukuran, yaitu:

- 1) Ukuran uang, dipergunakan untuk mengukur memaksimalkan income, meminimalkan pengeluaran dan meningkatkan tingkat pendapatan.

- 2) Ukuran waktu, mengekspresikan kinerja dengan jadwal waktu kerja, jumlah jaminan simpanan dan kecepatan aktivitas..
- 3) Ukuran pengaruh, termasuk pencapaian standar, perubahan dalam perilaku, pelengkap fisik kerja dan tingkat penerimaan layanan.
- 4) Reaksi, menunjukkan bagaimana orang lain menilai pekerja dan oleh karenanya kurang objektif. Reaksi dapat diukur dengan penilaian oleh rekan kerja pelanggan atau analisis terhadap keluhan.

Sistem penilaian kinerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah penilaian kinerja berdasarkan pendapat Robbins (2006 : 56). Menurut Robbins (2006 : 56) evaluasi kinerja merupakan proses penilaian yang dilakukan pejabat untuk menilai kinerja pegawai, yang dinilai dan didokumentasikan secara formal untuk menilai kinerja ternilai dengan membandingkan dengan standar kinerjanya secara periodik untuk membantu pengambilan keputusan manajemen sumber daya manusia.

Robbins (2006 : 56) memaparkan indikator kinerja yang menggunakan pendekatan perilaku kerja yang sering digabungkan dengan sifat pribadi. Dimensi untuk mengukur kinerja meliputi: kuantitas kerja, kualitas kerja, lama jam kerja, kerja sama dan supervisi. Sedangkan indikator yang digunakan untuk penilaian kinerja tersebut meliputi: menyelesaikan pekerjaan sesuai mekanisme, bekerja keras, bekerja secara tim, saling mengisi dan mendukung, masuk dan pulang tepat waktu, absensi baik, memberikan tanggung jawab penuh, memberikan penjelasan dengan baik, tugas yang diberikan sesuai kemampuan, sesuai dengan waktu dan jumlah pekerjaan.

### c. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). hal ini sesuai dengan pendapat Keith dalam Mangkunegara (2004 : 67) yang merumuskan bahwa :

- a)  $Human\ Performance = Ability + Motivation$
- b)  $Motivation = Attitude + Situation$
- c)  $Ability = Knowledge + Skill$

Menurut Mangkunegara (2004 : 67-68) faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang ialah sebagai berikut.

- a) Faktor kemampuan, secara umum kemampuan ini terbagi menjadi 2 yaitu kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge* dan *skill*). Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + Skill*). Artinya, pimpinan dan pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *superior*, *very superior*, *gifted* dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.
- b) Faktor motivasi, motivasi terbentuk dari sikap pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi diartikan sebagai suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan pegawai terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersifat positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan

kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Menurut Temple (1992:31) yang dikutip oleh Mangkunegara (2004:15) faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang itu mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi. Faktor internal dan faktor eksternal ini merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang. Jenis-jenis atribusi yang dibuat para pegawai memiliki sejumlah akibat psikologis dan berdasarkan pada tindakan. Seorang pegawai yang menganggap kinerjanya baik berasal dari faktor-faktor internal seperti kemampuan atau upaya, orang tersebut tentunya akan mengalami lebih banyak perasaan positif tentang kinerjanya dibandingkan dengan jika ia menghubungkan kinerjanya yang baik dengan faktor eksternal.

Mangkunegara (2004:16) menyimpulkan bahwa faktor-faktor penentu prestasi kerja adalah faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasinya. Dimana dalam faktor individu secara psikologis dijelaskan bahwa, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmani) dengan adanya integritas yang tinggi

antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang lebih baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelolakan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, tanpa adanya konsentrasi yang baik dari individu dalam bekerja, maka mimpi pimpinan mengharapkan mereka dapat bekerja produktif dalam mencapai tujuan organisasi.

Konsentrasi individu dalam bekerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan potensi, yaitu kecerdasan pikiran / *Intelligence Quotient* (IQ) dan kecerdasan emosi/*Emotional Quotient* (EQ). Pada umumnya, individu yang mampu bekerja dengan penuh konsentrasi apabila ia memiliki tingkat intelegensi minimal normal (*average, above average, superior, very superior, dan gifted*) dengan tingkat kecerdasan emosi baik (tidak merasa bersalah yang berlebihan, tidak mudah marah, tidak dengki, tidak benci, tidak iri hati, tidak pendendam, tidak sombong, tidak minder, tidak mudah cemas, memiliki pandangan dan pedoman hidup yang jelas, dsb)

Faktor lingkungan kerja organisasi sendiri sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang memadai dan sebagainya. Sekalipun, jika faktor lingkungan organisasi kurang menunjang, maka bagi individu yang memiliki tingkat kecerdasan pikiran memadai dengan tingkat kecerdasan emosi yang baik, sebenarnya ia

tetap dapat berprestasi dalam bekerja. Hal ini bagi individu tersebut, lingkungan organisasi itu dapat diubah dan bahkan dapat diciptakan oleh dirinya serta merupakan pemacu (motivator) tantangan bagi dirinya dalam berprestasi di organisasinya.

#### 4. Loyalitas Kerja

Hasibuan (2005) mengemukakan bahwa loyalitas atau kesetiaan merupakan salah satu unsur yang digunakan dalam penilaian pegawai yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan pegawai menjaga dan membela organisasi didalam maupun diluar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggungjawab.

Poerwopoespito (2004), menyebutkan bahwa loyalitas kepada pekerjaan tercermin pada sikap pegawai yang mencurahkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki, melaksanakan tugas dengan tanggungjawab, disiplin serta jujur dalam bekerja. Poerwopoespito (2004) juga menjelaskan bahwa sikap pegawai sebagai bagian dari perusahaan yang paling utama adalah loyal. Sikap ini diantaranya tercermin dari terciptanya suasana yang menyenangkan dan mendukung ditempat kerja, menjaga citra perusahaan dan adanya kesediaan untuk bekerja dalam jangka waktu yang lebih panjang.

Dari beberapa definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa loyalitas pegawai tercermin dari sikap dan perbuatan mencurahkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki, melaksanakan tugas dengan tanggungjawab, disiplin, serta jujur dalam bekerja, menciptakan hubungan kerja yang baik dengan atasan, rekan kerja, serta bawahan dalam menyelesaikan tugas, menciptakan

suasana yang mendukung dan menyenangkan di tempat kerja, menjaga citra perusahaan dan adanya kesediaan untuk bekerja dalam jangka waktu yang lebih panjang.

#### a. Unsur-Unsur Loyalitas

Unsur-unsur loyalitas dikemukakan oleh Steers & Porter (1995) berhubungan dengan sikap yang akan dilakukan pegawai, dan merupakan proses psikologis terciptanya loyalitas kerja dalam perusahaan, antara lain:

- 1) Dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota perusahaan, kekuatan aspek ini sangat dipengaruhi oleh keadaan individu, baik kebutuhan, tujuan maupun kecocokan individu dalam perusahaan.
- 2) Keinginan untuk berusaha semaksimal mungkin bagi perusahaan. Kesamaan persepsi antara pegawai dan perusahaan dan yang didukung oleh kesamaan tujuan dalam perusahaan mewujudkan keinginan yang kuat untuk berusaha maksimal, karena dengan pribadi juga perusahaan akan terwujud.
- 3) Kepercayaan yang pasti dan penerimaan yang penuh atas nilai-nilai perusahaan. Kepastian kepercayaan yang diberikan pegawai tercipta dari operasional dari perusahaan yang tidak lepas dari kepercayaan perusahaan terhadap pegawai itu sendiri untuk melaksanakan pekerjaannya.

Pegawai yang memiliki loyalitas tinggi akan memiliki sikap kerja yang positif. Sikap kerja yang positif meliputi:

- 1) Kemauan untuk bekerja sama; bekerja sama dengan orang-orang dalam suatu kelompok akan memungkinkan perusahaan dapat mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai oleh orang-orang secara individual.

- 2) Rasa memiliki; adanya rasa ikut memiliki pegawai terhadap perusahaan akan membuat pegawai memiliki sikap untuk ikut menjaga dan bertanggung jawab terhadap perusahaan sehingga pada akhirnya akan menimbulkan loyalitas demi tercapainya tujuan perusahaan.
- 3) Hubungan antar pribadi; pegawai yang mempunyai loyalitas pegawai tinggi mereka akan mempunyai sikap fleksibel kearah hubungan antara pribadi. Hubungan antara pribadi ini meliputi : hubungan sosial diantara pegawai. Hubungan yang harmonis antara atasan dan pegawai, situasi kerja dan sugesti dari teman sekerja.
- 4) Suka terhadap pekerjaan; perusahaan harus dapat menghadapi kenyataan bahwa pegawainya tiap hari datang untuk bekerja sama sebagai manusia seutuhnya dalam hal melakukan pekerjaan yang akan dilakukan dengan senang hati

#### **b. Faktor Yang Mempengaruhi Loyalitas Kerja**

Loyalitas kerja akan tercipta apabila pegawai merasa tercukupi dalam memenuhi kebutuhan hidup dari pekerjaannya, sehingga mereka betah bekerja dalam suatu perusahaan. Kadarwati (2003) menegaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas pegawai adalah adanya fasilitas-fasilitas kerja, tunjangan kesejahteraan, suasana kerja serta upah yang diterima dari perusahaan. Selanjutnya Steers & Porter (1995) menyatakan bahwa timbulnya loyalitas kerja dipengaruhi oleh:

- 1) Karakteristik pribadi; merupakan faktor yang menyangkut pegawai itu sendiri yang meliputi usia, masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan,

prestasi yang dimiliki, ras dan sifat kepribadian.

- 2) Karakteristik pekerjaan; menyangkut pada seluk beluk perusahaan yang dilakukan meliputi tantangan kerja, job stress, kesempatan untuk berinteraksi sosial, identifikasi tugas, umpan balik dan kecocokan tugas.
- 3) Karakteristik desain perusahaan; menyangkut pada *interen* perusahaan yang dapat dilihat dari sentralisasi, tingkat formalitas, tingkat keikutsertaan dalam pengambilan keputusan, paling tidak telah mengajukan berbagai tingkat asosiasi dengan tanggung jawab perusahaan. Keetergantungan fungsional maupun fungsi kontrol perusahaan
- 4) Pengalaman yang diperoleh dari perusahaan; merupakan internalisasi individu terhadap perusahaan setelah melaksanakan pekerjaan dalam perusahaan sehingga menimbulkan rasa aman, merasakan adanya keputusan pribadi yang dipenuhi oleh perusahaan.

Berdasarkan faktor-faktor yang telah diungkap diatas dapat dilihat bahwa masing-masing faktor mempunyai dampak tersendiri bagi kelangsungan hidup perusahaan, sehingga tuntutan loyalitas yang diharapkan oleh perusahaan, baru dapat terpenuhi apabila karyaawn memiliki karakteristik seperti yang diharapkan dan perusahaan sendiri telah mampu memenuhi harapan-harapan pegawai, sehingga dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi loyalitas tersebut meliputi: adanya fasilitas-fasilitas kerja, tunjangan kesejahteraan, suasana kerja, upah yang diterima, karakteristik pribadi individu atau pegawai, karakteristik pekerjaan, karakteristik desain perusaha dan pengalaman yang diperoleh selama pegawai menekuni pekerjaan itu.

Menurut Steers & Porter (1995), dimensi yang digunakan untuk mengukur loyalitas kerja pegawai dalam penelitian ini meliputi : *transparansi*, *job description*, tingkat kepercayaan, dan motivasi. Sedangkan indikator yang digunakan untuk mengukur loyalitas tersebut meliputi: penyampaian informasi dan pengkomunikasian kebijaksanaan, pengutaraan pendapat, penyesuaian pekerjaan dengan kemampuan, durasi waktu yang diberikan sesuai kemampuan, organisasi memberikan kepercayaan dan tanggung jawab kepada pegawai, adanya ketergantungan pegawai terhadap organisasi, dukungan dan motivasi dari organisasi, pemaksimalan dan penyelesaian pekerjaan akibat motivasi.

## B. Hipotesis dan Kerangka Berpikir

### 1. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya. Hasil penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya yang menyangkut kepuasan kerja, kualitas pelayanan, loyalitas kerja dan kinerja dapat dilihat pada Tabel 2.2 sebagai berikut.

Tabel 2.2 Hasil Penelitian Terdahulu

Peneliti Tahun	Judul Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
Misran (2009)	Pengaruh Kepuasan Kerja, Loyalitas dan Etos Kerja	Sama-sama meneliti tentang Kinerja Pegawai	Jenis Penelitian yang dipergunakan adalah metode deskriptif dengan teknik survey dan metode verifikasi	1. Kepuasan Kerja, Loyalitas dan Etos Kerja Pegawai berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Pegawai 2. Kepuasan Kerja melalui Loyalitas berpengaruh secara

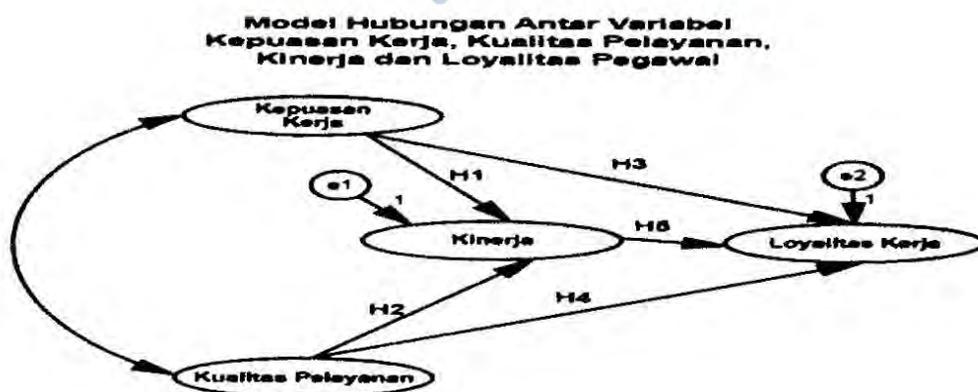
Peneliti Tahun	Judul Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
	Terhadap Kinerja Pegawai			tidak langsung terhadap Kinerja Pegawai
Irawan Suntoro (2009)	Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja Dosen FKIP Universitas Lampung	Sama-sama meneliti tentang Kepuasan Kerja dan Kinerja	Penelitian Kuantitatif dengan teknik analisa dan regresi berdanda	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Budaya Organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap Kinerja.</li> <li>2. Kepemimpinan memiliki pengaruh langsung terhadap Kinerja</li> <li>3. Kepuasan Kerja memiliki pengaruh langsung terhadap Kinerja.</li> <li>4. Motivasi Kerja memiliki pengaruh langsung terhadap Kinerja.</li> </ol>
Parwanto dan Wahyudin (2008)	Pengaruh Faktor-faktor kepuasan pegawai terhadap Kinerja Pegawai	Sama-sama meneliti Kepuasan pegawai dan kinerja pegawai	Penelitian Kuantitatif dengan teknik analisa data regresi berganda, pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, kuisioner dan studi dokumentasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Faktor kepuasan pegawai, gaji, kepemimpinan, dan sikap rekan sekerja mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai.</li> <li>2. Sikap rekan sekerja merupakan faktor kepuasan pegawai yang mempunyai pengaruh paling dominan besar dibandingkan variable lain terhadap kinerja.</li> <li>3. Factor kepuasan pegawai, gaji, kepemimpinan, dan sikap rekan sekerja dapat menjelaskan variasi kinerja pegawai seberapa 99,5% sedang sisanya 0,5% dijelaskan oleh factor kepuasan lain diluar model.</li> </ol>
Anwar Prabu (2006)	Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan koordinasi Keluarga Berencana Nasional Kabupaten Muara Enim	Sama-sama meneliti kepuasan kerja	Penelitian Deskriptif kualitatif dengan wawancara	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variable terikat kepuasan kerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi factor-faktor motivasi yang diberikan maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja pegawai.</li> <li>2. Lingkungan kerja, tingkat pendidikan, keinginan dan harapan pribadi, dan kebutuhan cukup berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai BKKBN Kabupaten Muara Enim yaitu seberapa 50,7% sedangkan sisanya yaitu seberapa 49,3% dipengaruhi oleh factor-faktor lain diluar variable yang diteliti. Hal ini erat kaitannya dengan karakteristik yang dimiliki oleh responden.</li> <li>3. Secara parsial variabel kebutuhan memiliki pengaruh paling dominan terhadap kepuasan kerja pegawai. Sedangkan variable lingkungan kerja dan tingkat pendidikan memiliki pengaruh tidak bermakna terhadap kepuasan pegawai.</li> </ol>

Peneliti Tabun	Judul Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
Hammed T.Ayo (2009)	Influence Of Work Motivation leadership effectiveness and time management on employees performance in sama selected Ibadan Oyo state, Nigeria	Sama-sama meneliti motivasi dan kinerja pegawai	Penelitian ini oleh 300 peserta melalui stratified random sampling, data statistic menggunakan metoderegresi berganda dan korelasi matriks	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Efektifitas kepemimpinan adalah kontributor yang paling ampuh dalam peningkatan kinerja pegawai.</li> <li>2. Motivasi mengikuti yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai</li> <li>3. Manajemen sebagai penyumbang untuk peningkatan kinerja pegawai.</li> </ol>

Sumber : Data sekunder (dari berbagai jurnal)

## 2. Kerangka Berpikir

Penelitian ini berusaha menyelidiki hubungan antara beberapa variabel penelitian yaitu variabel kepuasan kerja, kualitas layanan, kinerja dan loyalitas pegawai. Variabel kepuasan kerja dan kualitas layanan sebagai variabel independen atau variabel bebas atau disebut juga variabel eksogen, sedangkan yang menjadi variabel dependennya atau variabel terikat/variabel endogen adalah loyalitas pegawai. Kinerja sebagai variabel intervening. Berdasarkan kajian pustaka dan beberapa penelitian terdahulu yang telah diuraikan diatas, kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat dijelaskan pada Gambar 2.2 sebagai berikut.



Gambar 2.2 Kerangka Berpikir

Berdasarkan Gambar 2.2 diatas dapat dijelaskan bahwa kepuasan kerja dan kualitas pelayanan sebagai variabel independen merupakan prediktor yang mempengaruhi kinerja dan loyalitas pegawai, sedangkan kinerja sebagai prediktor terhadap loyalitas pegawai. Berdasarkan uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa kepuasan kerja dan kualitas pelayanan merupakan variabel independen (variabel bebas), serta satu variabel *intervening* yaitu kinerja sedangkan loyalitas pegawai merupakan variabel dependen (variabel tetap).

Variabel mediating/intervening digunakan untuk melihat hubungan antar variabel independen terhadap variabel dependen apakah semakin kuat atau lemah jika dimediasi oleh variabel mediating. Dalam hal ini untuk melihat apakah kinerja semakin memperkuat atau memperlemah hubungan antara kepuasan kerja dan kualitas pelayanan terhadap loyalitas kerja secara tidak langsung (*indirect effects*).

### 3. Hipotesis

Kepuasan kerja dan kualitas pelayanan pegawai dapat mempengaruhi hasil kerja/kinerjanya. Semua penyedia pelayanan menunjukkan pelayanan yang lebih baik ketika mereka puas dengan pekerjaannya dan ketika mereka merasa berkomitmen dengan organisasinya (McNeese-Smith, 1996). Dari berbagai penelitian ditemukan bukti bahwa organisasi yang memiliki karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif dibandingkan organisasi yang memiliki karyawan yang kurang puas. Semakin tinggi kepuasan kerja pegawai, semakin tinggi kinerja pegawai tersebut. Kepuasan kerja mempengaruhi kinerja yang dihasilkan karena kepuasan kerja juga dikorelasikan dengan kurangnya

sabotase pencurian, melakukan pekerjaan dengan buruk untuk suatu tujuan, dan menyebarkan rumor atau gosip untuk menyebabkan masalah (Mangoine dan Quinn, 1975 dalam Argyle, 2010).

Kepuasan kerja, kualitas pelayanan dan kinerja juga berpengaruh terhadap loyalitas pegawai. Pegawai yang puas akan pekerjaannya biasanya akan menjadi loyal terhadap organisasi sehingga memberikan kualitas pelayanan terbaik kepada masyarakat atau organisasi. Hal ini juga berdampak pada kinerjanya yang baik dan maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan. Berdasarkan uraian teori, penelitian terdahulu dan kerangka berpikir diatas, maka hipotesis atau dugaan sementara dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut.

H<sub>1</sub> : Kepuasan kerja sebagai prediktor terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau.

H<sub>2</sub> : Kualitas pelayanan sebagai prediktor terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau.

H<sub>3</sub> : Kepuasan kerja sebagai prediktor terhadap loyalitas kerja di Sekretariat Daerah Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau.

H<sub>4</sub> : Kualitas pelayanan sebagai prediktor terhadap loyalitas kerja di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

H<sub>5</sub> : Kinerja sebagai prediktor terhadap loyalitas kerja di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

H<sub>6</sub> : Kepuasan kerja sebagai prediktor terhadap loyalitas melalui kinerja di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

H<sub>7</sub> : Kualitas layanan sebagai prediktor terhadap loyalitas melalui kinerja di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

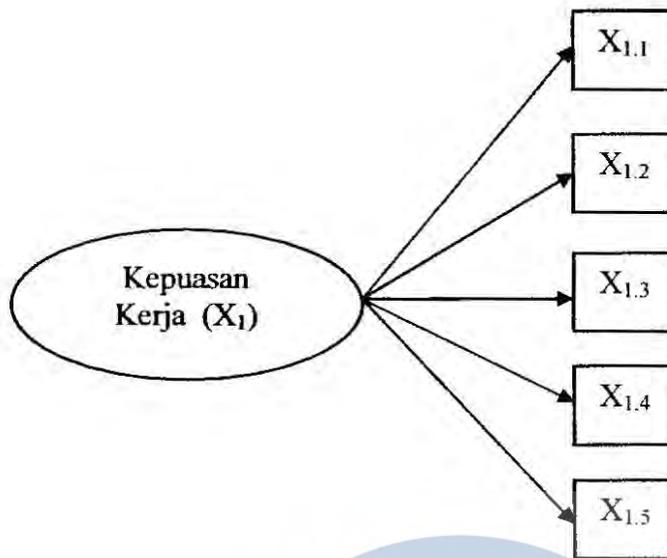
### C. Definisi Operasional Variabel

Dari telaah pustaka dan pengembangan model dalam bentuk kerangka pemikiran teoritis, maka definisi operasional yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

#### 1. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah adalah perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya. Luthans (2005) menyatakan bahwa ada 5 dimensi yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja, yaitu:

- a. Pekerjaan itu sendiri, indikatornya: rasa suka terhadap pekerjaan, kemampuan yang dimiliki seimbang dengan pekerjaan dan *feedback* terhadap hasil kerja
- b. Gaji/upah/imbalan, indikatornya : gaji yang diterima sesuai dengan tuntutan pekerjaan, gaji yang diterima sesuai dengan keterampilan dan kemampuan pegawai.
- c. Pengawasan, indikatornya : adanya hubungan fungsional yang positif, adanya hubungan keseluruhan yang serupa.
- d. Rekan kerja, indikatornya : terpenuhi kebutuhan sosial pegawai dan rekan kerja yang kooperatif
- e. Kondisi kerja, indikatornya : kondisi ruang kerja, ketersediaan fasilitas yang menunjang aktivitas kerja



Gambar 2.3 Indikator Kepuasan Kerja

$X_{1.1}$  = Pekerjaan itu sendiri

$X_{1.2}$  = Gaji/upah/imbalan

$X_{1.3}$  = Pengawasan

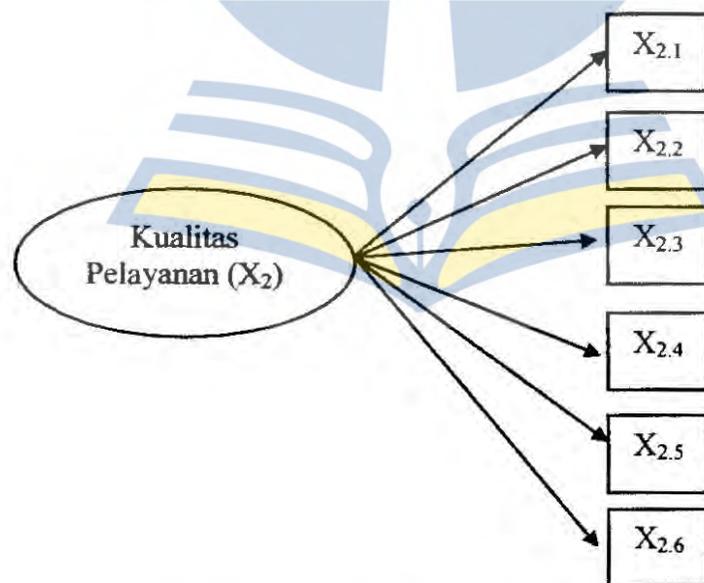
$X_{1.4}$  = Rekan kerja

$X_{1.5}$  = Kondisi kerja

## 2. Kualitas Pelayanan

Kualitas pelayanan adalah totalitas dari karakteristik suatu produk (barang dan/atau jasa) yang menunjang kemampuan dalam memenuhi kebutuhan. Kualitas sering kali diartikan sebagai segala sesuatu yang memuaskan pelanggan atau sesuai dengan persyaratan atau kebutuhan. Zeithaml (1990) mengemukakan dalam mendukung hal tersebut, ada 6 (enam) dimensi yang harus diperhatikan dalam melihat tolok ukur kualitas pelayanan publik, yaitu sebagai berikut.

- a. *Reliable*, terdiri dari kemampuan unit pelayanan dalam menciptakan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat, kemudahan prosedur dan adil dalam pelayanan.
- b. *Responsiveness*, kemauan untuk membantu konsumen bertanggung jawab terhadap kualitas pelayanan yang diberikan, mutu pelayanan dan cepat tanggap terhadap keluhan.
- c. *Courtesy*, sikap atau perilaku ramah, bersahabat, tanggap terhadap keinginan konsumen serta mau melakukan kontak atau hubungan pribadi.
- d. *Empathy*, terdiri dari respek terhadap masyarakat, perhatian pada masyarakat dan penampilan pegawai.
- e. *Tangible*, terdiri atas fasilitas fisik, peralatan, personil dan komunikasi.
- f. *Competence*, tuntutan yang dimilikinya, pengetahuan dan ketrampilan yang baik oleh aparatur dalam memberikan pelayanan.



Gambar 2.4 Indikator Kualitas Pelayanan

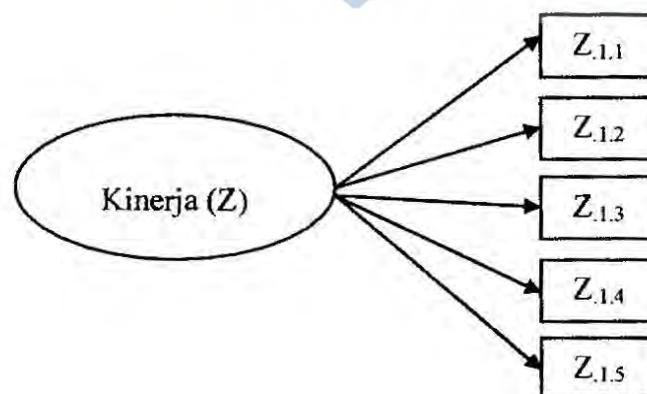
- $X_{2.1}$  = *Reliable*  
 $X_{2.2}$  = *Responsiveness*  
 $X_{2.3}$  = *Courtesy*

- $X_{2,4}$  = *Empathy*  
 $X_{2,5}$  = *Tangible*  
 $X_{2,6}$  = *Competence*

### 3. Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan hasil akhir yang dapat dicapai seseorang dengan memperhatikan apa yang dikerjakan, bagaimana cara mengerjakannya, kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaannya dan kemampuan bekerjasama. Dimensi yang digunakan untuk mengukur kinerja menurut Robbins (2004), meliputi:

- a. Kualitas kerja, indikatornya: menyelesaikan pekerjaan sesuai mekanisme, bekerjasama
- b. Kuantitas kerja, indikatornya: bekerja secara tim, saling mengisi dan mendukung
- c. Lama jam kerja, indikatornya: masuk dan pulang tepat waktu, absensi selalu baik
- d. Kerja sama, indikatornya : memberikan tanggung jawab penuh dan memberikan penjelasan dengan baik
- e. Supervisi, indikatornya : tugas yang diberikan sesuai kemampuan dan sesuai dengan waktu dan jumlah pekerjaan.



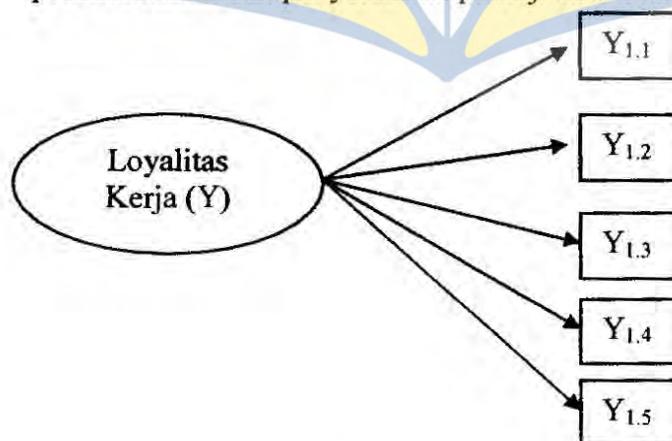
Gambar 2.5 Indikator Kinerja Pegawai

- $Z_{1,1}$  = Kualitas kerja
- $Z_{1,2}$  = Kuantitas kerja
- $Z_{1,3}$  = Lama jam kerja
- $Z_{1,4}$  = Kerjasama
- $Z_{1,5}$  = Supervisi

#### 4. Loyalitas Kerja

Loyalitas kerja tercermin dari sikap dan perbuatan mencurahkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki dalam melaksanakan tugas dengan tanggungjawab. Menurut Steers & Porter (1993), dimensi yang digunakan untuk mengukur loyalitas kerja pegawai dalam penelitian ini meliputi:

- a. Transparansi, indikatornya: penyampaian informasi dan pengkomunikasian kebijaksanaan, pengutaraan pendapat
- b. *Job description*, indikatornya: penyesuaian pekerjaan dengan kemampuan, durasi waktu yang diberikan sesuai kemampuan
- c. Tingkat kepercayaan, indikatornya: organisasi memberikan kepercayaan dan tanggung jawab kepada pegawai, adanya ketergantungan pegawai terhadap organisasi
- d. Motivasi, indikatornya: dukungan dan motivasi dari organisasi, pemaksimalan dan penyelesaian pekerjaan akibat motivasi.



Gambar 2.6 Indikator Loyalitas Kerja

- $Y_{1,1}$  = Transparansi  
 $Y_{1,2}$  = *Job description*  
 $Y_{1,3}$  = Tingkat kepercayaan  
 $Y_{1,4}$  = Motivasi



## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### A. Desain Penelitian

Desain penelitian adalah kerangka kerja yang digunakan untuk melaksanakan penelitian (Maholtra, 2007). Desain penelitian memberikan prosedur untuk mendapatkan informasi yang diperlukan untuk menyusun atau menyelesaikan masalah dalam penelitian. Klasifikasi desain penelitian dibagi menjadi dua yaitu, eksploratif dan konklusif. Desain penelitian konklusif meliputi deskriptif dan kausal. Dilihat dari permasalahan yang diteliti, penelitian ini merupakan penelitian kausalitas, yang bertujuan untuk menganalisis hubungan dan pengaruh (sebab-akibat) dari dua atau lebih fenomena (Sekaran, 1992:21), melalui pengujian hipotesis.

#### 1. Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Secara teoritis variabel dapat didefinisikan sebagai atribut seseorang, atau obyek yang mempunyai variasi antar satu orang dengan yang lain atau satu objek dengan objek yang lain (Hatch dan Farhady, 2004). Sementara itu menurut Kerlinger (2002), variabel adalah konstruk (*construct*) atau sifat yang akan dipelajari dan bervariasi. Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya.

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini dibedakan menjadi variabel independen yaitu variabel yang mempengaruhi atau disebut juga variabel eksogen, variabel dependen yaitu variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas disebut juga variabel endogen dan variabel intervening yaitu variabel penyalur antara yang terletak diantara variabel independen dan dependen. Yang menjadi variabel independen dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja dan kualitas pelayanan, sementara itu variabel dependen dalam penelitian ini adalah loyalitas kerja dan kinerja sebagai variabel intervening.

## **2. Jenis Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, berjenis deskriptif dan asosiatif. Dikatakan pendekatan kuantitatif sebab pendekatan yang digunakan didalam usulan penelitian, proses, hipotesis, turun ke lapangan, analisa data dan kesimpulan data sampai dengan penulisan menggunakan aspek pengukuran, perhitungan, rumus dan kepastian data numerik. Penelitian kuantitatif yaitu penelitian yang data-datanya berhubungan dengan angka-angka baik yang diperoleh dari pengukuran maupun dari nilai suatu data yang diperoleh dengan jalan mengubah data kualitatif kedalam data kuantitatif. Data kualitatif yang diangkakan misalnya terdapat dalam skala pengukuran. Suatu pertanyaan/pernyataan yang memerlukan alternatif jawaban dimana masing-masing: sangat setuju diberi angka 5, setuju 4, ragu-ragu 3, tidak setuju 2 dan sangat tidak setuju 1 (Sugiyono, 2006).

Penelitian ini dikatakan penelitian deskriptif karena bertujuan membuat pencanderaan/lukisan/deskripsi mengenai fakta-fakta atau sifat-sifat suatu populasi atau daerah tertentu secara sistematis, faktual dan teliti (Ginting, 2008). Sedangkan dikatakan sebagai penelitian asosiatif karena penelitian ini menghubungkan dua variabel atau lebih. Hubungan variabel dalam penelitian adalah hubungan kausal, yaitu hubungan yang bersifat sebab akibat. Variabel-variabel yang terdapat dalam penelitian ini meliputi variabel independen/variabel bebas (variabel yang mempengaruhi), variabel dependen/variabel terikat (dipengaruhi) dan variabel intervening/moderator.

## **B. Populasi dan Sampel**

### **1. Populasi**

Populasi dalam suatu penelitian merupakan sekumpulan objek yang dapat dijadikan sumber penelitian yang berbentuk benda-benda, manusia ataupun peristiwa yang terjadi sebagai objek atau sasaran penelitian. Hal ini sesuai dengan pendapat Djarwanto (1997:95) yaitu: populasi adalah jumlah keseluruhan objek yang karakteristiknya hendak diduga yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karekteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau yang berjumlah 244 orang. Rincian populasi dapat dijelaskan pada Tabel 3.1 sebagai berikut.

**Tabel 3.1 Rincian Populasi Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau menurut Unit Organisasi dan Jenis Kelamin Tahun 2013**

Unit Organisasi Organization Unit		Laki-laki Male	Perempuan Female	Jumlah Total
(1)	(2)	(3)	(4)	(4)
Sekretaris Daerah		1	-	1
Asisten Administrasi Umum		1	-	1
Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat		-	1	1
Asisten Perekonomian dan Pembangunan		1	-	1
1	Biro Umum	39	24	63
2	Biro Humas dan Protokol	12	3	15
3	Biro Organisasi	9	4	13
4	Biro Administrasi Pemerintahan Umum	17	9	26
5	Biro Administrasi Kesejahteraan Rakyat	14	8	22
6	Biro Hukum	10	16	26
7	Biro Administrasi Perekonomian	11	12	23
8	Biro Administrasi Pembangunan	14	7	21
9	Biro Perlengkapan	25	6	31
<b>Jumlah/Total!</b>		<b>154</b>	<b>90</b>	<b>244</b>

Sumber : Data Primer (Setda Provinsi Kepulauan Riau, 2013)

## 2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2010). Dalam penelitian ini, besarnya sampel disesuaikan dengan model analisis yang digunakan yaitu *Structural Equation Model* (SEM). Berkaitan dengan hal tersebut, ukuran sampel untuk SEM yang menggunakan model estimasi *maximum likelihood estimation* (MLE) adalah 100-200 sampel (Ghozali, 2004:17), atau sebanyak 5–10 kali jumlah parameter yang diestimasi (Ferdinand, 2000).

Teknik pengambilan sampel yang digunakan masuk dalam kategori *probability sampling*. Sesuai dengan karakteristik sampel yang dibutuhkan, yaitu seluruh pegawai struktural, maka teknik pengambilan sampel probabilitas yang dipilih adalah teknik *simple random sampling*. *Simple random sampling*

adalah suatu cara pengambilan sampel dimana tiap unsur yang membentuk populasi diberi kesempatan yang sama untuk terpilih menjadi sampel. Dari jumlah populasi tersebut dijadikan sampel sebanyak 130 responden.

### C. Instrumen Penelitian

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan alat dalam bentuk kuesioner yang diisi oleh responden dibuat dalam bentuk pertanyaan/pernyataan, dimana dalam kuesioner sudah disediakan alternatif jawaban dari tiap item pernyataan. Dalam pelaksanaan pengisian responden diminta untuk memilih salah satu jawaban yang sekiranya cocok dengan keadaan yang dialami. Untuk mengetahui tanggapan responden serta untuk mempermudah pengambilan kesimpulan dari tanggapan pegawai yang diperoleh dalam pembagian koesioner, maka digunakan skala Likert dengan 5 *option*.

Alternatif jawaban disesuaikan dengan skala likert yang dibuat menjadi 5 alternatif jawaban. Skala likert melibatkan serangkaian pernyataan yang berkaitan dengan sikap responden diminta menyatakan "sangat setuju" sampai pada jawaban "sangat tidak setuju" untuk setiap pernyataan. Jawaban diberi nilai yang akan merefleksikan secara konsisten sikap responden. Nilai total seluruh pertanyaan dihitung untuk setiap responden. Untuk setiap jawaban akan diberi skor 1 - 5 yang dapat dijelaskan sebagai berikut.

- a. Skor 1 untuk jawaban sangat tidak setuju
- b. Skor 2 untuk jawaban tidak setuju
- c. Skor 3 untuk jawaban ragu-ragu
- d. Skor 4 untuk jawaban setuju
- e. Skor 5 untuk jawaban sangat setuju

Untuk lebih memperjelas tentang instrumen penelitian, maka dibuat kisi-kisi instrumen penelitian seperti pada Tabel 3.2 sebagai berikut.

Tabel 3.2 Kisi-kisi instrumen Penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator	Sumber
Kepuasan Kerja	1. Pekerjaan itu sendiri	1. Rasa suka terhadap pekerjaan 2. Kemampuan yang dimiliki seimbang dengan pekerjaan 3. <i>Feedback</i> terhadap hasil kerja	Luthans (2005)
	2. Gaji/upah/imbalan	1. Gaji yang diterima sesuai dengan tuntutan pekerja 2. Gaji sesuai dengan keterampilan dan kemampuan pegawai	
	3. Pengawasan	1. Adanya hubungan fungsional yang positif 2. Adanya hubungan keseluruhan yang serupa	
	4. Rekan kerja	1. Terpenuhinya kebutuhan sosial pegawai 2. Rekan kerja yang kooperatif	
	5. Kondisi kerja	1. Kondisi ruang kerja 2. Ketersediaan fasilitas yang menunjang aktivitas kerja	
Kualitas Pelayanan	1. <i>Realibility</i>	1. Kecepatan dan ketepatan prosedur 2. Kemudahan prosedur 3. Adil dalam pelayanan	Zeithaml (1990)
	2. <i>Responsiveness</i>	1. Mutu layanan 2. Cepat tanggap terhadap keluhan	
	3. <i>Courtesy</i>	1. Keramahan pegawai 2. Keserasian hubungan	
	4. <i>Empathy</i>	1. Respek terhadap masyarakat 2. Perhatian pada masyarakat 3. Penampilan pegawai	
	5. <i>Tengibles</i>	1. Tata ruang kantor 2. Kondisi peralatan ruangan	
	6. <i>Competence</i>	1. Tingkat pengetahuan 2. Kemampuan dan keterampilan	
Kinerja	1. Kualitas kerja	1. Menyelesaikan pekerjaan sesuai mekanisme 2. Bekerja keras	Robbins (2009:56)
	2. Kuantitas kerja	1. Bekerja secara tim 2. Saling mengisi dan mendukung	
	3. Lama jam kerja	1. Masuk dan pulang tepat waktu 2. Absensi selalu baik	
	4. Kerjasama	1. Memberikan tanggung jawab penuh 2. Memberikan penjelasan dengan baik	
	5. Supervisi	1. Tugas yang diberikan sesuai	

Variabel	Dimensi	Indikator	Sumber
		kemampuan 2. Sesuai dengan waktu dan jumlah pekerjaan	
Loyalitas Kerja	1. Transparansi	1. Penyampaian informasi dan pengkomunikasian kebijaksanaan sudah terbuka 2. Pengutaraan pendapat	Steers & Porter (1995)
	2. <i>Job Description</i>	1. Penyesuaian pekerjaan dengan kemampuan 2. Durasi waktu yang diberikan sesuai kemampuan	
	3. Tingkat kepercayaan	1. Organisasi memberikan kepercayaan dan tanggung jawab kepada pegawai 2. Adanya ketergantungan pegawai terhadap organisasi	
4. Motivasi	1. Dukungan dan motivasi dari perusahaan 2. Pemaksimalan dan penyelesaian pekerjaan akibat motivasi		

Sumber : Data sekunder dari berbagai jurnal Sumber Daya Manusia

Untuk memastikan bahwa alat ukur yang akan digunakan dalam penelitian memiliki validitas dan reliabilitas, dilakukan uji instrumen untuk melihat validitas dan reliabilitas kuesioner. Uji validitas dan reliabilitas tersebut dilakukan terhadap 30 responden. Berikut penjelasan dan hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian.

### 1. Uji Validitas

Uji Validitas dan reliabilitas kuesioner (daftar pernyataan) dilakukan untuk mengetahui kemampuan suatu daftar pernyataan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur serta konsistensinya (keajengan). Daftar pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini belum diketahui tingkat validitas dan reliabilitasnya. Untuk itu dilakukan uji validitas setiap item pernyataan dan reliabilitas dari daftar pernyataan yang digunakan pada penelitian ini. Kriteria pengujian validitas adalah dengan membandingkan  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$  pada taraf signifikan 95% atau  $\alpha = 5\%$ .

Menurut Sugiyono (2006 : 115), item pernyataan disebut valid pada taraf signifikan 95% atau  $\alpha = 5\%$ . apabila  $r_{hitung}$  nya lebih besar dari 0,361. Menurut Singgih Santoso, (2003: 277), yang dimaksudkan  $r_{hitung}$  untuk setiap item pertanyaan, adalah koefisien korelasi *product momento pearson* antara skor masing-masing item pertanyaan dengan total skor seluruh item untuk sebuah variabel yang dinotasikan dengan *Corrected Item Total Correlation* pada hasil perhitungan program SPSS untuk setiap item pernyataan dari sebuah variabel.

Hasil uji validitas variabel kepuasan kerja, kualitas pelayanan, loyalitas kerja dan kinerja dapat ditampilkan pada Tabel 3.3 sebagai berikut.

Tabel 3.3 Hasil Pengujian Validitas Instrumen

<b>Variabel Kepuasan Kerja (<math>X_1</math>)</b>			
<b>Indikator</b>	<b><math>r_{hitung}</math> (<i>Corrected item total corelation</i>)</b>	<b><math>r_{tabel}</math></b>	<b>Keterangan</b>
KK1	0,644	0,361	Valid
KK2	0,654	0,361	Valid
KK3	0,805	0,361	Valid
KK4	0,641	0,361	Valid
KK5	0,646	0,361	Valid
KK6	0,583	0,361	Valid
KK7	0,834	0,361	Valid
KK8	0,784	0,361	Valid
KK9	0,802	0,361	Valid
KK10	0,852	0,361	Valid
KK11	0,813	0,361	Valid
<b>Variabel Kualitas Pelayanan (<math>X_2</math>)</b>			
<b>Indikator</b>	<b><math>r_{hitung}</math> (<i>Corrected item total corelation</i>)</b>	<b><math>r_{tabel}</math></b>	<b>Keterangan</b>
KP1	0,845	0,361	Valid
KP2	0,880	0,361	Valid
KP3	0,877	0,361	Valid
KP4	0,750	0,361	Valid
KP5	0,730	0,361	Valid

KP6	0,911	0,361	Valid
KP7	0,613	0,361	Valid
KP8	0,473	0,361	Valid
KP9	0,881	0,361	Valid
KP10	0,844	0,361	Valid
KP11	0,665	0,361	Valid
KP12	0,419	0,361	Valid
KP13	0,776	0,361	Valid
KP14	0,868	0,361	Valid
<b>Variabel Kinerja (Z)</b>			
Indikator	$r_{hitung}$ (Corrected item total corelation)	$r_{tabel}$	Keterangan
K1	0,471	0,361	Valid
K2	0,444	0,361	Valid
K3	0,653	0,361	Valid
K4	0,432	0,361	Valid
K5	0,447	0,361	Valid
K6	0,619	0,361	Valid
K7	0,696	0,361	Valid
K8	0,728	0,361	Valid
K9	0,667	0,361	Valid
K10	0,560	0,361	Valid
<b>Variabel Loyalitas Kerja (Y)</b>			
Indikator	$r_{hitung}$ (Corrected item total corelation)	$r_{tabel}$	Keterangan
LK1	0,402	0,361	Valid
LK2	0,598	0,361	Valid
LK3	0,641	0,361	Valid
LK4	0,456	0,361	Valid
LK5	0,604	0,361	Valid
LK6	0,695	0,361	Valid
LK7	0,680	0,361	Valid
LK8	0,633	0,361	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2013

Berdasarkan hasil pengujian yang telah disajikan pada Tabel 3.3 di atas terlihat bahwa seluruh butir pernyataan/pertanyaan dari masing-masing penelitian valid, karena nilai *corrected item total corelation* > 0,3. Sehingga

kuesioner layak untuk digunakan sebagai pengukuran untuk masing-masing variabel.

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur tingkat konsistensi instrumen penelitian. Dalam penelitian ini diuji melalui Analisis Faktor Konfirmatori, dan jika nilai *Cronbach's alpha* lebih besar atau sama dengan 0,70 berarti instrumen tersebut reliabel (Ghozali, 2004:21). Namun demikian, alat ukur ini dapat menjadi bias dalam beberapa kondisi tertentu (Ferdinand, 2000:171) sehingga nilai di bawah 0,70 pun bisa diijinkan, terutama untuk penelitian eksplanatori (Hair *et al.*,1998:612). Menurut Sekaran (1992:287) jika nilai *Cronbach's alpha* lebih kecil dari 0,60 dikategorikan *poor*; dalam rentang 0,70 (0,60 sampai 0,80) dikategorikan dapat diterima; dan di atas 0,80 dikategorikan baik.

Hasil pengujian reliabilitas dari masing-masing variabel dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 3.4 sebagai berikut.

Tabel 3.4. Uji Reliabilitas Masing-masing Variabel

Variabel	Item	Koefisien Cronbach's Alpha	Keterangan
Kepuasan Kerja ( $X_1$ )	11	0,889	Reliabel
Kualitas Pelayanan ( $X_2$ )	14	0,904	Reliabel
Kinerja ( $Z$ )	10	0,746	Reliabel
Loyalitas Kerja ( $Y$ )	8	0,663	Reliabel

Sumber : Data primer 2013 diolah

Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel 3.4 di atas dapat dilihat bahwa hasil uji reliabilitas pada seluruh variable menunjukkan nilai lebih besar dari 0,6 dengan tingkat kesalahan sebesar 0,05 atau 5%. Maka, seluruh atribut pada variabel tersebut sudah konsisten dan dapat dipercaya (*reliable*). Dengan

adanya uji reliabilitas ini maka diperoleh informasi bahwa jawaban responden terhadap kuesioner memperlihatkan kekonsistenan, sehingga hasil perolehan skor jawaban kuesioner dapat dipergunakan dan dianalisis lebih lanjut.

#### **D. Prosedur Pengumpulan Data**

##### **1. Jenis dan sumber data**

Jenis penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah tipe eksplanatori. Dengan kata lain penelitian ini berusaha menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka, seperti data yang berskala ukur interval dan rasio.

Adapun sumber data yang dipakai dalam penelitian ini diperoleh melalui berbagai sumber, yaitu sebagai berikut.

- a. Data Primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari responden dengan cara membagikan kuesioner selain itu penulis juga melakukan survey langsung ke Sekretariat Daerah Provinsi Riau tempat dimana penulis melakukan penelitian.
- b. Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh dengan melakukan studi kepustakaan yang berhubungan dengan masalah yang akan dikaji lebih lanjut. Data sekunder diperoleh dari referensi-referensi misalnya dari buku-buku, internet, jurnal dan sumber-sumber lainnya yang dapat menunjang penelitian ini. Dari buku diperoleh teori-teori tentang kepuasan kerja, kualitas pelayanan, loyalitas kerja dan kinerja. Sementara itu, teori-teori tentang sejarah dan struktur organisasi diperoleh langsung dari kantor Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

## 2. Teknik Pengumpulan Data

Cara pengumpulan data dalam penelitian ini dibagi menjadi 2 cara, yaitu melalui studi lapangan dan studi kepustakaan. Berikut penjelasan dari kedua teknik pengumpulan data tersebut.

### a. Studi Lapangan (*Field Research*)

Yaitu teknik pengumpulan data dengan cara melakukan penelitian dan pengamatan secara langsung pada objek yang diteliti. Data tersebut penulis peroleh dengan cara : menyebarkan kuesioner untuk dijawab responden dan pertanyaan itu telah dipersiapkan sebelumnya secara sistematis. Disamping itu untuk melakukan cross cek di lapangan peneliti melakukan wawancara kepada beberapa responden. Data yang diperoleh selanjutnya akan digunakan untuk memperkuat hasil uji statistik.

### b. Studi Pustaka (*Library Research*)

Yaitu mengumpulkan data sebagai referensi untuk melakukan penelitian dengan mempelajari literatur-literatur yang berhubungan dengan aspek permasalahan dan menunjang pembahasan dalam pembuatan tesis ini.

## E. Metode Analisis Data

Setelah indikator yang menjadi ukuran masing-masing variabel dan teknik pengukuran yang digunakan ditentukan, maka ditentukan teknik analisis data yang disesuaikan dengan data yang tersedia. Analisis Kuantitatif yaitu analisis yang digunakan untuk mengolah data, terutama data yang diperoleh melalui pertanyaan yang memerlukan pengukuran. Jika data telah terkumpul, selanjutnya dibuat analisis data dengan cara tabulasi, yang termasuk dalam kegiatan ini antara lain memberikan skor (*scoring*) terhadap jawaban

responden menurut kaidah yang tepat, kemudian menyajikan data tersebut kedalam tabel menurut kategori jawaban serta menghitung frekuensi dari masing-masing kategori.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode *structural Equation Model (SEM)*. Perangkat lunak yang digunakan untuk analisis structural adalah AMOS 20.0 dan untuk analisis deskriptif menggunakan SPSS 20. Terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan dalam pemodelan SEM, yang dapat dijelaskan sebagai berikut.

- a. Pengembangan model berbasis teori
- b. Pembuatan diagram alur (*path diagram*)
- c. Mengkonversi diagram alur ke dalam serangkaian persamaan struktural
- d. Menilai kemungkinan munculnya masalah identifikasi
- e. Evaluasi kriteria *goodness of fit*
- f. Interpretasi dan modifikasi model
- g. Pengujian hipotesis

Ketujuh langkah pemodelan SEM tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

#### **1. Pengembangan Model Berbasis Teori**

Pengembangan model berbasis teori memiliki landasan teori yang kuat untuk diteliti. Tanpa adanya *justifikasi* teoritis yang kuat, suatu model tidak ada artinya bila dianalisis dengan SEM. SEM tidak digunakan untuk menghasilkan suatu model, tetapi untuk mengkonfirmasi suatu model yang didukung oleh teori berdasarkan data empiris. Dalam pengembangan model, seorang peneliti berdasarkan pijakan teoritis yang cukup membangun hubungan-hubungan

mengenai sebuah fenomena. Peneliti mempunyai kebebasan untuk membangun hubungan sepanjang terdapat *justifikasi* teoritis yang cukup.

## 2. Pembuatan Diagram Alur (*Path Diagram*)

Model teoritis yang telah dibangun pada langkah pertama akan digambarkan dalam sebuah diagram alur (*path diagram*). Path diagram tersebut akan mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin di uji. Dalam pengoperasian perangkat lunak penghitung *SEM* dengan AMOS versi 20.0, hubungan kausalitas itu cukup digambarkan dalam suatu *path diagram*, dan selanjutnya bahasa program akan mengkonversi gambar menjadi persamaan, dan persamaan menjadi estimasi.

Langkah ini merupakan suatu proses penentuan/penggambaran alur-alur kausalitas dari suatu variabel terhadap variabel lainnya (variabel eksogen terhadap variabel endogen maupun antar variabel endogen), setelah suatu model ditetapkan. Suatu garis anak panah satu arah (biasanya lurus) menunjukkan hubungan kausalitas antar variabel yang dihubungkan. Sedangkan suatu garis anak panah dua arah (biasanya lengkung) menunjukkan korelasi antar variabel yang dihubungkan.

## 3. Mengkonversi Diagram Alur Ke Dalam Persamaan Struktural

Setelah model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat mulai mengkonversi spesifikasi model tersebut ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang dibangun akan terdiri dari:

- a. Persamaan-persamaan struktural (*structural equations*) dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Persamaan struktural pada dasarnya dibangun dengan pedoman berikut:

$$\text{Variabel endogen} = \text{Variabel Eksogen} + \text{Variabel Endogen} + \text{Error}$$

- b. Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*). Pada spesifikasi ini peneliti menentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

#### 4. Menilai Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Problem identifikasi dapat muncul melalui gejala-gejala berikut ini:

- a. *Standard error* yang sangat besar pada satu atau beberapa koefisien.
- b. Program tidak mampu menghasilkan matriks informasi yang seharusnya disajikan.
- c. Munculnya angka-angka yang aneh, seperti adanya *varians error* yang bernilai negatif.
- d. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang diperoleh ( $>0,9$ ).
- e. Pendugaan parameter tidak dapat diperoleh, misalnya terjadi matrik tidak definit positif.

Salah satu cara mengatasi masalah ini adalah dengan memberikan lebih banyak konstruk pada model yang dianalisis tersebut.

## 5. Evaluasi Kriteria *Goodness Of Fit*.

Bila asumsi sudah dipenuhi, maka model dapat diuji dengan menggunakan berbagai cara, dalam analisis SEM tidak ada alat uji statistik tunggal untuk mengukur atau menguji hipotesis mengenai model. Berikut ini adalah beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off value* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak dijelaskan pada Tabel 3.5 sebagai berikut.

Tabel 3.5 Indeks Pengujian Kelayakan Model (*Goodness of Fit Index*)

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

Sumber : Data Sekunder (Ferdinand, 2006)

Kedelapan kriteria *goodness of fit* diatas dapat dijelaskan secara terperinci sebagai berikut.

- a. *Chi Square* statistik, dimana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai chi squarenya rendah. Semakin kecil nilai  $\chi^2$  semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut off value* sebesar  $p > 0,05$  atau  $p > 0,10$  (Hulland dalam Ferdinand, 2006).
- b. RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*), yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair, et. Al., dalam Ferdinand, 2006). Nilai RMSEA

- yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasar *degree of freedom* (Browne dan Cudeck dalam Ferdinand, 2006).
- c. GFI (*Goodness of Fit Index*) adalah ukuran non statistika yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) hingga 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan suatu *better fit*.
  - d. AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hulland dalam Ferdinand, 2006).
  - e. CMIN/DF adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik *chi square*,  $\chi^2$  dibagi DF-nya disebut  $\chi^2$  relatif. Bila nilai  $\chi^2$  relatif kurang dari 2,0 atau 3,0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle dalam Ferdinand, 2006).
  - f. TLI (*Tucker Lewis Index*) merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline* model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah  $\geq 0,95$  (Hair dalam Ferdinand, 2006) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle dalam Ferdinand, 2006).
  - g. CFI (*Comperative Fit Index*) yang bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat *fit* yang tinggi (Arbuckle dalam Ferdinand, 2006). Nilai yang direkomendasikan adalah  $CFI \geq 0,95$ .

## 6. Interpretasi dan Modifikasi Model

Langkah selanjutnya adalah menginterpretasikan model dan memodifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian pengujian yang dilakukan. Setelah model di estimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik. Tabachnick dan Fidell dalam Ferdinand (2000:62). Hair *et al.* dalam Ferdinand (2000:62) memberikan sebuah pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi sebuah model yaitu dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Batas keamanan untuk jumlah residual adalah 5%. Bila jumlah residual lebih besar dari 5% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi perlu dipertimbangkan. Selanjutnya bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan oleh model itu cukup besar ( $>2,58$ ), maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang di estimasi itu.

Dengan penjelasan yang lebih singkat: jika model diterima, dilakukan interpretasi pola kausalitas yang dihasilkan (diestimasi), apakah secara statistik signifikan dan mengikuti teori yang mendasari. Selanjutnya bisa dilakukan modifikasi model untuk menghasilkan model alternatif (*competing models*) yang akan dibandingkan dengan model aslinya. Model yang lebih baik dipilih setelah mendapat justifikasi teoritis.

## 7. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis adalah suatu prosedur yang akan menghasilkan suatu keputusan yaitu keputusan menolak atau menerima hipotesis. Penolakan suatu hipotesis bukan berarti menyimpulkan bahwa hipotesis salah dimana bukti yang tidak konsisten dengan hipotesis. Penerimaan hipotesis sebagai akibat tidak cukupnya bukti untuk menolak dan tidak berimplikasi bahwa hipotesis itu pasti benar. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini berjenis hipotesis korelatif yaitu pernyataan tentang ada atau tidak adanya hubungan antara dua variabel atau lebih.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut.

- a. Menentukan formulasi hipotesis
- b. Menentukan taraf nyata (*significant level*)
- c. Menentukan kriteria pengujian
- d. Menentukan nilai uji statistik
- e. Membuat kesimpulan

## BAB IV

### TEMUAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Objek Penelitian

##### 1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau dibentuk sejalan dengan berdirinya Pemerintah Daerah Provinsi Kepulauan Riau berdasarkan Undang-Undang No.25 Tahun 2002 tanggal 24 September 2002. Kedudukan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau ditetapkan dalam Peraturan Daerah Nomor 4 Tahun 2011 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah. Sekretariat Daerah di Lingkungan Provinsi Kepulauan Riau merupakan unsur staf yang dipimpin oleh Sekretaris Daerah yang berada di bawah Gubernur dan bertanggung jawab langsung kepada Gubernur.

Tugas dan kewajiban Sekretariat Daerah membantu Gubernur dalam menyusun kebijakan dan mengkoordinasikan dengan Dinas Daerah dan Lembaga Teknis Daerah. Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, Sekretaris Daerah dibantu oleh 5 (lima) orang Staf Ahli, 3 (tiga) orang Asisten dan 9 (sembilan) orang Kepala Biro. Berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 4 Tahun 2011, susunan Organisasi Sekretariat Daerah terdiri dari:

- a. Sekretaris Daerah
- b. Staf Ahli, terdiri dari: Staf Ahli Bidang Hukum dan Politik, Staf Ahli Bidang Pemerintahan, Staf Ahli Bidang Pembangunan, Staf Ahli Bidang Sosial, Kemasyarakatan dan SDM, Staf Ahli Bidang Ekonomi dan Keuangan

- c. Asisten, terdiri dari: Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat, Asisten Perekonomian dan Pembangunan, Asisten Umum
- d. Biro, terdiri dari: Biro Administrasi Pemerintahan Umum, Biro Administrasi Kesejahteraan Rakyat, Biro Hukum, Biro Administrasi Perekonomian, Biro Administrasi Pembangunan, Biro Perlengkapan, Biro Umum, Biro Humas, Biro Organisasi

Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 4 Tahun 2011. Pemerintah Daerah Provinsi Kepulauan Riau memberikan tugas, fungsi dan kewenangan kepada Sekretariat Daerah sebagai unsur pelaksana Pemerintah Provinsi bidang pekerjaan umum. Dalam melaksanakan tugasnya, Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau menyelenggarakan fungsinya sebagai berikut.

- a. Penyusunan kebijakan Pemerintahan Daerah
- b. Pengkoordinasian pelaksanaan tugas Dinas Daerah dan Lembaga Teknis Daerah
- c. Pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan Pemerintahan Daerah.

## **2. Gambaran Umum Responden Penelitian**

Responden dalam penelitian ini dilakukan terhadap pegawai negeri sipil di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. Dari 244 pegawai, peneliti mengambil 130 orang untuk dijadikan sampel dengan menggunakan teknik *Simple Random Sampling* (metode pengambilan sampel acak sederhana), sesuai dengan yang telah diuraikan dalam Bab 3 sebelumnya. Dari 130 responden, seluruh responden menjawab semua pertanyaan yang diberikan

sehingga tidak ada kuesioner yang kembali cacat/tidak terisi dengan sempurna. Berikut gambaran umum responden penelitian berdasarkan jenis kelamin, usia dan pendidikannya:

a. Responden berdasarkan jenis kelamin

Responden dari penelitian ini adalah pria dan wanita. Dari 130 orang responden didapatkan bahwa jumlah responden pria sebanyak 78 orang atau 60% dan responden wanita sebanyak 52 orang atau 40 %. Berikut gambaran umum responden berdasarkan jenis kelamin:

Tabel 4.1 Distribusi frekuensi responden berdasarkan jenis kelamin

		Gender			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pria	78	60,0	60,0	60,0
	Wanita	52	40,0	40,0	100,0
Total		130	100,0	100,0	

Sumber: Data Primer diolah 2013

b. Responden berdasarkan usia

Berdasarkan usianya, responden diklasifikasikan dalam 4 kelompok usia yaitu: berusia antara 20-30 tahun, berusia diantara 30 tahun hingga 40 tahun, berusia 40 tahun hingga 50 tahun dan yang berusia lebih dari 50 tahun. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner didapatkan bahwa jumlah responden yang berusia diantara 20 – 30 tahun sebanyak 30 orang atau 23,1%, responden yang berusia diantara 30 – 40 tahun sebanyak 70 orang atau 53,8 %, responden yang berusia diantara 40 – 50 tahun sebanyak 20 orang atau 15,4%, dan yang berusia lebih dari 50 tahun sebanyak 10 atau 7,7%.

Gambaran umum responden penelitian berdasarkan usia dapat dijelaskan pada Tabel 4.2 sebagai berikut.

Tabel 4.2 Distribusi frekuensi responden berdasarkan usia

		Usia			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20 - 30 tahun	30	23,1	23,1	23,1
	30 - 40 tahun	70	53,8	53,8	76,9
	40 - 50 tahun	20	15,4	15,4	92,3
	> 50 tahun	10	7,7	7,7	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Sumber : Data Primer diolah 2013

c. Responden berdasarkan jenjang pendidikan

Menurut jenjang pendidikannya responden diklasifikasikan atas 4 bagian, yaitu : SLTA, Diploma, Sarjana (S1) dan Magister (S2). Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner, diperoleh bahwa responden yang berpendidikan SLTA sederajat sebanyak 10 orang atau 7,7%, responden berpendidikan Diploma sebanyak 15 orang atau 11,5%, responden yang berpendidikan Sarjana (S1) sebanyak 80 orang atau 61,5% dan responden yang berpendidikan Magister (S2) sebanyak 25 orang atau 19,2%. Berikut gambaran umum responden penelitian menurut jenjang pendidikan

Tabel 4.3 Distribusi frekuensi responden berdasarkan jenjang pendidikan

		Pendidikan			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SLTA	10	7,7	7,7	7,7
	Diploma	15	11,5	11,5	19,2
	Sarjana (S1)	80	61,5	61,5	80,8
	Magister (S2)	25	19,2	19,2	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

Sumber : Data primer diolah, 2013

## B. HASIL ANALISIS DATA

### 1. Pengembangan Model Berbasis Teori

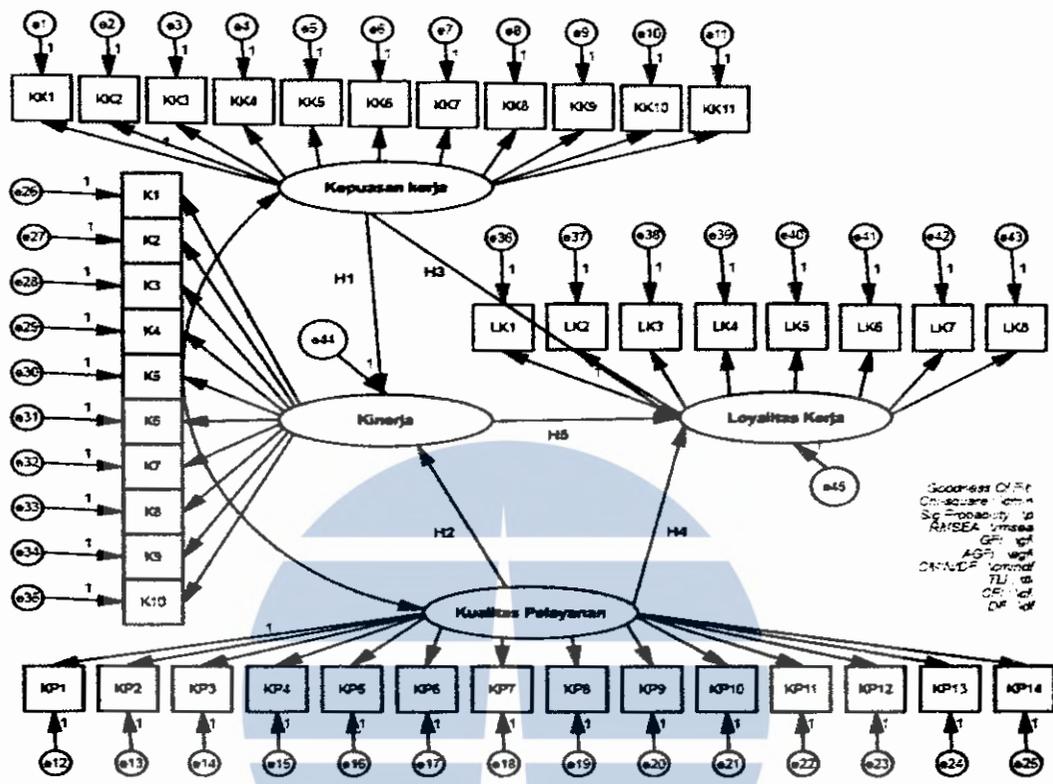
Secara teoritis seluruh variabel dalam penelitian ini telah diuraikan secara terperinci melalui kajian pustaka, dan pengembangan model telah dijelaskan secara panjang lebar dalam Bab II. Konstruk-konstruk dan dimensi-dimensi yang akan diteliti dari model penelitian masing-masing variabel telah disajikan dalam definisi operasional pada Bab II, serta kisi-kisi instrumen penelitian disajikan pada Tabel 3.2 di Bab III. Model yang akan dikembangkan dalam penelitian ini terdiri atas empat variabel yaitu kepuasan kerja, kualitas pelayanan, kinerja dan loyalitas kerja dengan total keseluruhan indikator berjumlah 43 indikator.

### 2. Pembuatan Diagram Alur (*Path Diagram*)

Model penelitian yang dikembangkan akan digambarkan dalam *path diagram* untuk mempermudah melihat hubungan-hubungan kausalitas yang sedang diuji. Bahasa program dalam SEM akan mengkonversi gambar *path diagram* tersebut menjadi persamaan kemudian persamaan menjadi estimasi. Didalam SEM dikenal *construct* atau faktor, yaitu konsep-konsep dengan dasar teoritis yang kuat untuk menjelaskan berbagai *construct* yang akan digunakan dan atas dasar itu variabel untuk mengukur *construct* itu akan dicari (Ferdinand, 2002).

Diagram alur (*path diagram*) dalam penelitian ini dapat digambarkan dalam Gambar 4.1 sebagai berikut.

**KEPUASAN KERJA DAN KUALITAS PELAYANAN  
SEBAGAI PREDIKTOR TERHADAP LOYALITAS PEGAWAI  
MELALUI KINERJA**

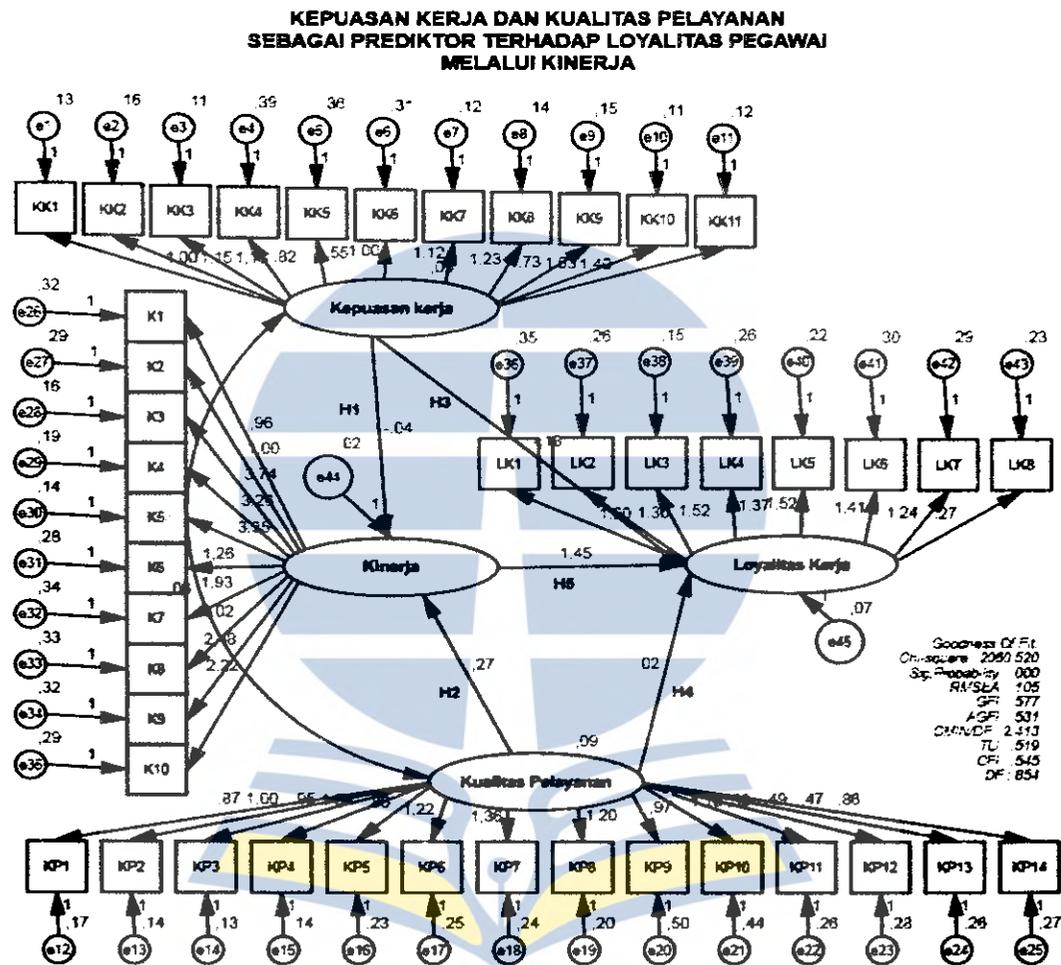


Sumber : Data primer diolah, 2013

Gambar 4.1 Diagram Alur (*Path Diagram*)

Mengacu pada Gambar 4.1 terlihat jumlah indikator masing-masing variabel laten Kepuasan Kerja = 11 indikator, Kualitas Pelayanan = 14 indikator, Kinerja = 10 indikator, dan Loyalitas Kerja = 8 indikator. Skor jawaban responden terhadap setiap indikator tersebut disajikan dalam bentuk list data SPSS versi 20.0. Skor jawaban responden selanjutnya diolah dengan statistik *Full Model Structural Equation Modelling (SEM)* menggunakan software *AMOS for windows versi 20.0* hingga diperoleh tampilan grafik seperti dan hasil *Regression Weights*.

Dari hasil pengolahan data dilakukan analisis *Full Model Structural Equation Modelling (SEM)*. Untuk keperluan analisis, pertama-tama ditampilkan gambar hasil pengolahan *Structural Equation Modelling (SEM)* pada Gambar 4.2 sebagai berikut.



Sumber : Data Primer diolah, 2013

Gambar 4.2 *Full Model Structural Equation Modelling*

Berdasarkan Gambar 4.2 dapat dilakukan analisis *Goodness of fit*, analisis model struktural, analisis determinasi, analisis model pengukuran dengan parameter lamda untuk pengaruh kepuasan kerja dan kualitas pelayanan terhadap kinerja dan loyalitas kerja.

### 3. Mengkonversi Diagram Alur Ke Dalam Serangkaian Persamaan Struktural

Model yang telah dinyatakan dalam diagram alur pada Gambar 4.2 tersebut dibuat dalam persamaan struktural (*structural equations*) dan persamaan-persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*). Model persamaan tersebut dijelaskan dalam sebagai berikut.

$Z = \gamma_{ZX_1}KK + \xi_1 \rightarrow$  pengaruh langsung (*Direct Effects*) kepuasan kerja ( $X_1$ )

terhadap kinerja ( $Z$ )

$Z = \gamma_{ZX_2}KP + \xi_1 \rightarrow$  pengaruh langsung (*Direct Effects*) kualitas pelayanan ( $X_2$ )

terhadap kinerja ( $Z$ )

$Y = \gamma_{YX_1}KK + \xi_2 \rightarrow$  pengaruh langsung (*Direct Effects*) kepuasan kerja ( $X_1$ )

terhadap loyalitas kerja ( $Y$ )

$Y = \gamma_{YX_2}KP + \xi_2 \rightarrow$  pengaruh langsung (*Direct Effects*) kualitas pelayanan

( $X_2$ ) terhadap loyalitas kerja ( $Y$ )

$Y = \gamma_{YZ}K + \xi_2 \rightarrow$  pengaruh langsung (*Direct Effects*) kinerja ( $Z$ ) terhadap

loyalitas kerja ( $Y$ )

$Y = \gamma_{X_1}KK + \gamma_{Z}K + \xi_2 \rightarrow$  pengaruh tidak langsung (*Indirect Effects*) kepuasan

kerja ( $X_1$ ) terhadap loyalitas kerja ( $Y$ ) melalui

kinerja ( $Z$ )

$Y = \gamma_{X_2}KP + \gamma_{Z}K + \xi_2 \rightarrow$  pengaruh tidak langsung (*Indirect Effects*) kualitas

pelayanan ( $X_2$ ) terhadap loyalitas kerja ( $Y$ ) melalui

kinerja ( $Z$ )

Pengujian model dilakukan menggunakan koefisien regresi untuk variabel kepuasan kerja ( $X_1$ ) dan kualitas pelayanan ( $X_2$ ) terhadap kinerja ( $Z$ ) dan

loyalitas kerja (Y) melalui *table output* dari sub menu *view/set*. Berdasarkan hasil perhitungan koefisien regresi (*regression weight*) dapat dibuat *table output* seperti disajikan dalam Tabel 4.4 dan Tabel 4.5 sebagai berikut.

Tabel 4.4 *Standardized Direct Effects* (Group number 1 – Default model)

	KP	KK	K	LK
K	,264	,285	,000	,000
LK	,216	,263	,192	,000

Sumber : Data primer diolah, 2013

Tabel 4.5 *Regression Weight* Pengaruh Kepuasan Kerja ( $X_1$ ) dan Kualitas

Pelayanan ( $X_2$ ) Terhadap Kinerja (Z) dan Loyalitas Kerja (Y)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
K	<---	KP	,571	,264	2,162	,031	par_44
K	<---	KK	,073	,285	2,257	,007	par_45
LK	<---	KP	,023	,216	2,106	,015	par_28
LK	<---	KK	,184	,263	2,701	,003	par_29
LK	<---	K	,715	,192	3,725	***	par_43

Sumber : Data primer diolah, 2013

Dari Tabel 4.4 dan Tabel 4.5 diatas terlihat pengaruh langsung variabel Kualitas Pelayanan (KP) terhadap Kinerja (K) memiliki *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,264 dengan CR (*critical ratio* = identik dengan nilai t-hitung) sebesar 2,162 pada *Probability* 0,031. Nilai CR 2,162 > 1,97 dan *Probability* 0,031 < 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh langsung variabel kualiiitas pelayanan terhadap kinerja adalah signinfikan.

Pengaruh langsung variabel Kepuasan Kerja (KK) terhadap Kinerja (K) memiliki *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,285 dengan CR (*critical ratio* = identik dengan nilai t-hitung) sebesar 2,257 pada *Probability* 0,007. Nilai CR 2,257 > 1,97 dan *Probability* 0,007 < 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh langsung variabel kepuasan kerja terhadap kinerja adalah signinfikan.

Pengaruh langsung variabel Kualitas Pelayanan (KP) terhadap Loyalitas Kerja (LK) memiliki *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,216 dengan CR (*critical ratio* = identik dengan nilai t-hitung) sebesar 2,106 pada *Probability* 0,015. Nilai CR 2,106 > 1,97 dan *Probability* 0,015 < 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh langsung variabel kualitas pelayanan terhadap loyalitas kerja adalah signifikan.

Pengaruh langsung variabel Kepuasan Kerja (KK) terhadap Loyalitas Kerja (LK) memiliki *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,263 dengan CR (*critical ratio* = identik dengan nilai t-hitung) sebesar 2,701 pada *Probability* 0,003. Nilai CR 2,701 > 1,97 dan *Probability* 0,003 < 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh langsung variabel kepuasan kerja terhadap loyalitas kerja adalah signifikan.

Pengaruh langsung variabel Kinerja (K) terhadap Loyalitas Kerja (LK) memiliki *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,192 dengan CR (*critical ratio* = identik dengan nilai t-hitung) sebesar 3,725 pada *Probability* \*\*\*. Nilai CR 3,725 > 1,97 dan *Probability* \*\*\* (berarti lebih kecil dari 0,01) menunjukkan bahwa pengaruh langsung variabel kinerja terhadap loyalitas kerja adalah signifikan. Dengan memperhatikan *standardized estimate* untuk variabel kepuasan kerja ( $X_1$ ) dan kualitas pelayanan ( $X_2$ ) terhadap kinerja ( $Z$ ) dan loyalitas kerja ( $Y$ ), maka dapat dibuat model persamaan struktural sebagai berikut.

$$Z = \gamma_{ZX1}KK + \xi_1 = 0,285KK + \xi_1$$

$$Z = \gamma_{ZX2}KP + \xi_1 = 0,264KP + \xi_1$$

$$Y = \gamma_{YX1}KK + \xi_2 = 0,263KK + \xi_2$$

$$Y = \gamma_{ZX_2}KP + \xi_2 = 0,216KP + \xi_2$$

$$Y = \gamma_2K + \xi_2 = 0,192KP + \xi_2$$

Untuk mengetahui besarnya pengaruh tidak langsung (*Indirect Effects*)  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $Y$  melalui  $Z$  :  $Y = \gamma_{X_1}KK + \gamma_2K + \xi_2$  dan  $Y = \gamma_{X_1}KP + \gamma_2K + \xi_2$  ditampilkan dalam Tabel 4.6 sebagai berikut.

Tabel 4.6 *Standardized Indirect Effects* (Group number 1 – Default model)

	KP	KK	K	LK
K	,000	,000	,000	,000
LK	,351	,035	,000	,000

Sumber : Data primer diolah, 2013

Dari persamaan dan data pada Tabel 4.6 diatas dapat dinyatakan bahwa terdapat pola pengaruh positif yang signifikan Kepuasan Kerja ( $X_1$ ) terhadap loyalitas kerja ( $Y$ ) melalui Kinerja ( $Z$ ) sebesar 0,035. Terdapat pola pengaruh positif yang signifikan Kualitas Pelayanan ( $X_2$ ) terhadap loyalitas kerja ( $Y$ ) melalui Kinerja ( $Z$ ) sebesar 0,351. Dari seluruh hasil output pada Tabel 4.4, Tabel 4.5 dan Tabel 4.6 diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh kepuasan kerja ( $X_1$ ) terhadap kinerja ( $Z$ ) sebesar 0,285, terdapat pola pengaruh positif yang signifikan kualitas pelayanan ( $X_2$ ) terhadap kinerja sebesar 0,264, terdapat pola pengaruh positif yang signifikan kepuasan kerja ( $X_1$ ) terhadap loyalitas kerja ( $Y$ ) sebesar 0,263, terdapat pola pengaruh positif yang signifikan kualitas pelayanan ( $X_2$ ) terhadap loyalitas kerja ( $Y$ ) sebesar 0,216, terdapat pola pengaruh positif yang signifikan kinerja ( $Z$ ) terhadap loyalitas kerja ( $Y$ ) sebesar 0,192, terdapat pola pengaruh positif yang signifikan secara tidak langsung kepuasan kerja ( $X_1$ ) terhadap loyalitas kerja ( $Y$ ) melalui kinerja sebesar 0,035 dan terdapat pola pengaruh positif yang signifikan secara tidak

langsung kualitas pelayanan ( $X_2$ ) terhadap loyalitas kerja ( $Y$ ) melalui kinerja ( $Z$ ) sebesar 0,351.

Artinya bila kepuasan kerja dan kualitas pelayanan meningkat maka kinerja pegawai juga akan meningkat. Sebaliknya, bila kepuasan kerja dan kualitas pelayanan menurun maka kinerja pegawai akan mengalami penurunan pula. Apabila kepuasan kerja, kualitas pelayanan dan kinerja meningkat maka loyalitas kerja pegawai juga mengalami peningkatan. Sebaliknya, bila kepuasan kerja, kualitas pelayanan dan kinerja menurun maka loyalitas pegawai akan mengalami penurunan pula.

Artinya, hipotesis yang menyatakan :

- $H_1$  : Kepuasan kerja sebagai prediktor terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau adalah teruji kebenarannya.
- $H_2$  : Kualitas pelayanan sebagai prediktor terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau adalah teruji kebenarannya.
- $H_3$  : Kepuasan kerja sebagai prediktor terhadap loyalitas kerja di Sekretariat Daerah Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau adalah teruji kebenarannya.
- $H_4$  : Kualitas pelayanan sebagai prediktor terhadap loyalitas kerja di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau adalah teruji kebenarannya.
- $H_5$  : Kinerja sebagai prediktor terhadap loyalitas kerja di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau adalah teruji kebenarannya.
- $H_6$  : Kepuasan kerja sebagai prediktor terhadap loyalitas melalui kinerja di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau adalah teruji kebenarannya.

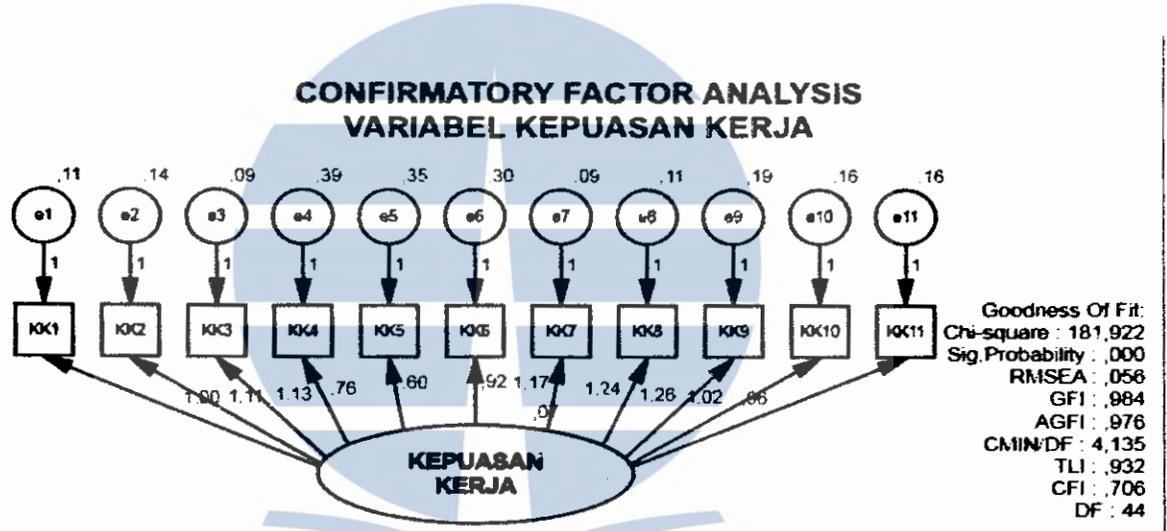
H<sub>7</sub> : Kualitas layanan sebagai prediktor terhadap loyalitas melalui kinerja di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau adalah teruji kebenarannya.

#### 4. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen dan Endogen

##### a. *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) Konstruk Eksogen

Hasil dari *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) untuk konstruk eksogen disajikan pada Gambar 4.3, Tabel 4.7 dan Tabel 4.8 dibawah ini.

Gambar 4.3 *Confirmatory Factor Analysis* Variabel Kepuasan Kerja



Sumber : Data primer diolah, 2013

Tabel 4.7 Indeks Pengujian Kelayakan Analisis Factor Konfirmatori Variabel Kepuasan Kerja

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut of Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
<i>Chi-square (<math>\chi^2</math>)</i>	Diharapkan kecil	181,922	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0.05$	0,000	Marginal
RMSEA	$\leq 0.08$	0,056	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0,984	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0,976	Baik
CMIN/DF	$\leq 3.00$	4,135	Kurang Baik
TLI	$\geq 0.95$	0,932	Marginal
CFI	$\geq 0.95$	0,706	Kurang Baik

Sumber : Data primer diolah, 2013

Tabel 4.8 *Regression Weights* Variabel Kepuasan Kerja

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KK1	<---	KK	1,000				
KK2	<---	KK	1,108	,190	5,842	***	par_1
KK3	<---	KK	1,127	,172	6,536	***	par_2
KK4	<---	KK	,762	,246	3,094	,002	par_3
KK5	<---	KK	,603	,229	2,636	,008	par_4
KK6	<---	KK	,918	,233	3,949	***	par_5
KK7	<---	KK	1,167	,184	6,357	***	par_6
KK8	<---	KK	1,236	,201	6,143	***	par_7
KK9	<---	KK	1,262	,235	5,378	***	par_8
KK10	<---	KK	1,021	,201	5,083	***	par_9
KK11	<---	KK	,963	,192	5,030	***	par_10

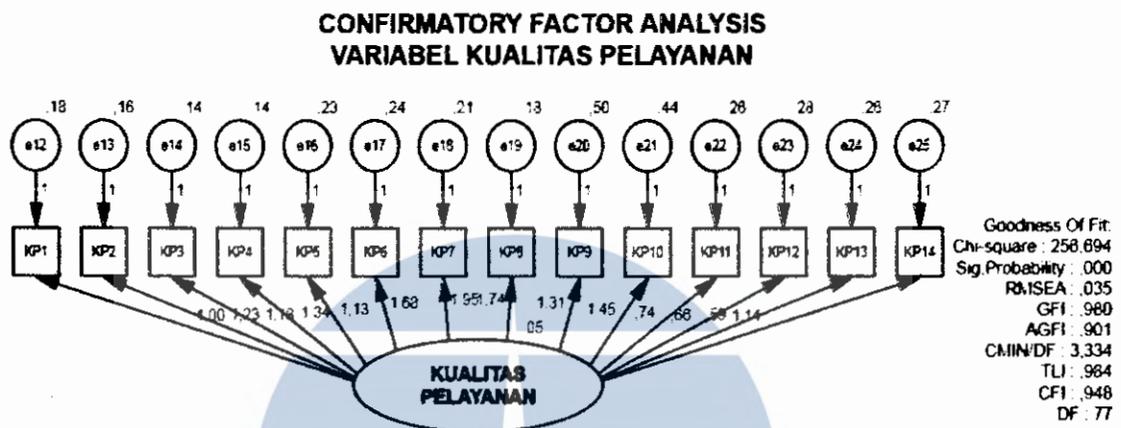
Sumber : Data primer diolah, 2013

Hasil dari analisis faktor konfirmatori untuk variabel kepuasan kerja yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dimensi-dimensi yang membentuk variabel-variabel laten di atas menunjukkan bahwa nilai hasil model sesuai dengan kriteria *goodness of fit*, yaitu ada 4 yang memenuhi kriteria *goodness of fit* dan 2 kriteria yang marginal sehingga model dapat diterima. Kuat lemahnya dimensi-dimensi untuk membentuk factor latennya dapat dianalisis dengan nilai *critical ratio* (CR). CR yang lebih besar dari 2,00 menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut secara signifikan merupakan dimensi-dimensi factor laten yang dibentuk. Sementara itu, Hari *et. al.* (2002) menyatakan bahwa syarat suatu variabel yang merupakan dimensi dari variabel latennya adalah jika nilai *loading factor* lebih dari dari 0,4.

Berdasarkan Tabel 4.8 di atas menunjukkan bahwa *critical ratio* (CR) untuk masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu lebih besar dari 2. Sementara itu nilai *loading factor* dari masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat, yaitu  $> 0,40$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel tersebut di atas secara signifikan merupakan dimensi-dimensi

dan variabel-variabel laten yang dibentuk. Berdasarkan analisis tersebut maka model penelitian ini dapat dianalisis lebih lanjut tanpa adanya modifikasi ataupun penyesuaian-penyesuaian.

Gambar 4.4 *Confirmatory Factor Analysis* Variabel Kualitas Pelayanan



Sumber : Data primer diolah, 2013

Tabel 4.9 Indeks Pengujian Kelayakan Analisis Factor Konfirmatori Variabel Kualitas Pelayanan

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut of Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
<i>Chi-square (<math>\chi^2</math>)</i>	Diharapkan kecil	256,694	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,000	Marginal
RMSEA	$\leq 0,08$	0,035	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,980	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,901	Baik
CMIN/DF	$\leq 3,00$	3,334	Marginal
TLI	$\geq 0,95$	0,964	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,948	Marginal

Sumber : Data primer diolah, 2013

Tabel 4.10 *Regression Weights* Variabel Kualitas Pelayanan

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KP1	<--- KP	1,000				
KP2	<--- KP	1,225	,265	4,614	***	par_1
KP3	<--- KP	1,178	,258	4,565	***	par_2
KP4	<--- KP	1,338	,285	4,700	***	par_3
KP5	<--- KP	1,131	,289	3,915	***	par_4

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KP6	<---	KP	1,682	,380	4,430	***	par_5
KP7	<---	KP	1,945	,428	4,541	***	par_6
KP8	<---	KP	1,742	,382	4,561	***	par_7
KP9	<---	KP	1,315	,394	3,337	***	par_8
KP10	<---	KP	1,454	,393	3,697	***	par_9
KP11	<---	KP	,738	,254	2,900	,004	par_10
KP12	<---	KP	,659	,247	2,668	,008	par_11
KP13	<---	KP	,593	,233	2,543	,011	par_12
KP14	<---	KP	1,139	,298	3,820	***	par_13

Sumber : Data primer diolah, 2013

Hasil dari analisis faktor konfirmatori untuk variabel kualitas pelayanan yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dimensi-dimensi yang membentuk variabel-variabel laten di atas menunjukkan bahwa nilai hasil model sesuai dengan kriteria *goodness of fit*, yaitu ada 5 yang memenuhi kriteria *goodness of fit* dan 3 kriteria yang marginal sehingga model dapat diterima. Kuat lemahnya dimensi-dimensi untuk membentuk factor latennya dapat dianalisis dengan nilai *Critical Ratio* (CR). CR yang lebih besar dari 2,00 menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut secara signifikan merupakan dimensi-dimensi faktor laten yang dibentuk. Sementara itu, Hari *et. al.* (2002) menyatakan bahwa syarat suatu variabel yang merupakan dimensi dari variabel latennya adalah jika nilai *loading factor* lebih dari 0,4.

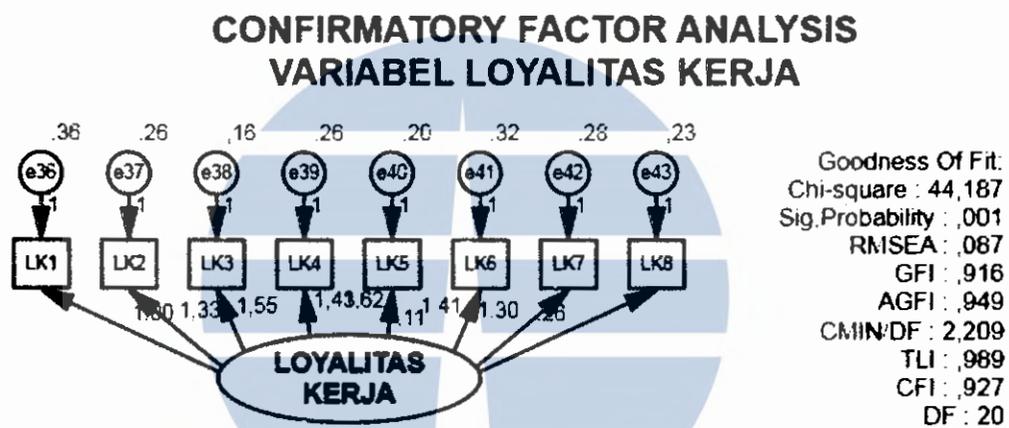
Berdasarkan Tabel 4.10 di atas menunjukkan bahwa *critical ratio* (CR) untuk masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu lebih besar dari 2. Sementara itu nilai *loading factor* dari masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat, yaitu  $> 0,40$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel tersebut di atas secara signifikan merupakan dimensi-dimensi dan variabel-variabel laten yang dibentuk. Berdasarkan analisis tersebut maka

model penelitian ini dapat dianalisis lebih lanjut tanpa adanya modifikasi ataupun penyesuaian-penyesuaian.

**b. Confirmatory Factor Analysis (CFA) Konstruk Endogen**

Hasil dari *confirmatory factor analysis* untuk konstruk endogen disajikan seperti Gambar 4.5 dan Tabel 4.11 dan Tabel 4.12 berikut ini.

Gambar 4.5 *Confirmatory Factor Analysis (CFA) Variabel Loyalitas Kerja*



Sumber : Data primer diolah, 2013

Tabel 4.11 Indeks Pengujian Kelayakan CFA Variabel Loyalitas Kerja

Goodness of Fit Index	Cut of Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi-square ( $\chi^2$ )	Diharapkan kecil	44,187	Baik
Probability	$\geq 0.05$	0,001	Marginal
RMSEA	$\leq 0.08$	0,087	Marginal
GFI	$\geq 0.90$	0,916	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0,949	Baik
CMIN/DF	$\leq 3.00$	2,209	Baik
TLI	$\geq 0.95$	0,989	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0,927	Marginal

Sumber : Data primer diolah, 2013

Tabel 4.12 *Regression Weights Variabel Loyalitas Kerja*

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
LK1	<--- LK	1,000				
LK2	<--- LK	1,333	,272	4,897	***	par_1
LK3	<--- LK	1,554	,290	5,353	***	par_2

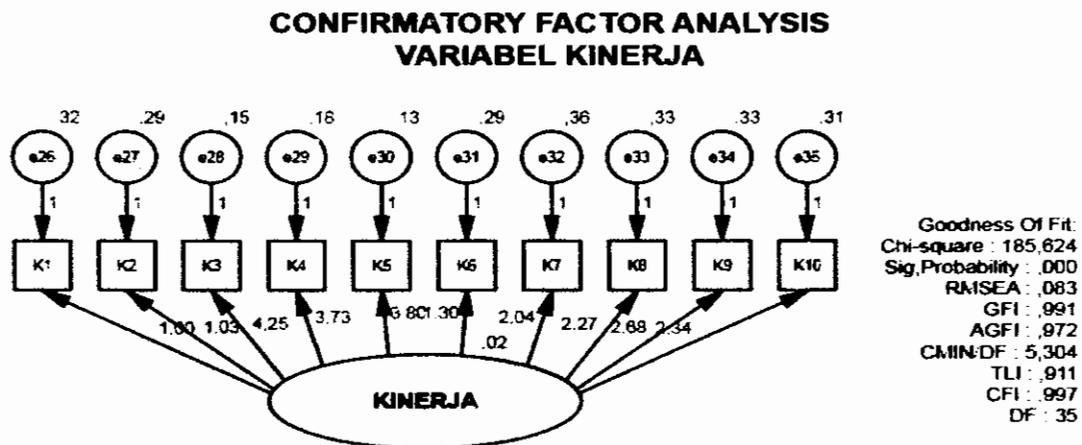
			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
LK4	<---	LK	1,430	,287	4,992	***	par_3
LK5	<---	LK	1,622	,303	5,348	***	par_4
LK6	<---	LK	1,413	,289	4,897	***	par_5
LK7	<---	LK	1,299	,266	4,882	***	par_6
LK8	<---	LK	,258	,142	2,812	,070	par_7

Sumber : Data primer diolah, 2013

Hasil dari analisis faktor konfirmatori untuk variabel loyalitas kerja yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dimensi-dimensi yang membentuk variabel-variabel laten di atas menunjukkan bahwa nilai hasil model sesuai dengan kriteria *goodness of fit*, yaitu ada 5 yang memenuhi kriteria *goodness of fit* dan 3 kriteria yang marginal sehingga model dapat diterima. Kuat lemahnya dimensi-dimensi untuk membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan nilai *Critical Ratio* (CR). CR yang lebih besar dari 2,00 menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut secara signifikan merupakan dimensi-dimensi faktor laten yang dibentuk. Sementara itu, Hari *et. al.* (2002) menyatakan bahwa syarat suatu variabel yang merupakan dimensi dari variabel latennya adalah jika nilai *loading factor* lebih dari 0,4.

Berdasarkan Tabel 4.12 di atas menunjukkan bahwa *critical ratio* (CR) untuk masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu lebih besar dari 2. Sementara itu nilai *loading factor* dari masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat, yaitu  $> 0,40$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel tersebut di atas secara signifikan merupakan dimensi-dimensi dan variabel-variabel laten yang dibentuk. Berdasarkan analisis tersebut maka model penelitian ini dapat dianalisis lebih lanjut tanpa adanya modifikasi ataupun penyesuaian-penyesuaian.

Gambar 4.6 *Confirmatory Factor Analysis (CFA) Variabel Kinerja*



Sumber : Data primer diolah, 2013

Tabel 4.13 Indeks Pengujian Kelayakan Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Kinerja

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut of Value</i>	<i>Hasil Analisis</i>	<i>Evaluasi Model</i>
<i>Chi-square (<math>\chi^2</math>)</i>	Diharapkan kecil	185,624	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0.05$	0,000	Marginal
RMSEA	$\leq 0.08$	0,083	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0,991	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0,972	Baik
CMIN/DF	$\leq 2.00$	5,304	Kurang Baik
TLI	$\geq 0.95$	0,911	Marginal
CFI	$\geq 0.95$	0,997	Baik

Sumber : Data primer diolah, 2013

Tabel 4.14 *Regression Weights Variabel Kinerja*

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
K1	<---	K	1,000				
K2	<---	K	1,027	,489	2,101	,036	par_1
K3	<---	K	4,249	1,567	2,712	,007	par_2
K4	<---	K	3,732	1,375	2,713	,007	par_3
K5	<---	K	3,803	1,402	2,713	,007	par_4
K6	<---	K	1,300	,572	2,271	,023	par_5
K7	<---	K	2,037	,821	2,482	,013	par_6
K8	<---	K	2,271	,891	2,550	,011	par_7
K9	<---	K	2,684	1,034	2,596	,009	par_8
K10	<---	K	2,344	,911	2,574	,010	par_9

Sumber : Data primer diolah, 2013

Hasil dari *confirmatory factor analysis* (CFA) untuk variabel kinerja yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dimensi-dimensi yang membentuk variabel-variabel laten di atas menunjukkan bahwa nilai hasil model sesuai dengan kriteria *goodness of fit*, yaitu ada 5 yang memenuhi kriteria *goodness of fit* dan 2 kriteria yang marginal sehingga model dapat diterima. Kuat lemahnya dimensi-dimensi untuk membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan nilai *Critical Ratio* (CR). CR yang lebih besar dari 2,00 menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut secara signifikan merupakan dimensi-dimensi faktor laten yang dibentuk. Sementara itu, Hari *et. al.* (2002) menyatakan bahwa syarat suatu variabel yang merupakan dimensi dari variabel latennya adalah jika nilai *loading factor* lebih dari 0,4.

Berdasarkan Tabel 4.14 di atas menunjukkan bahwa *critical ratio* (CR) untuk masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu lebih besar dari 2. Sementara itu nilai *loading factor* dari masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat, yaitu  $> 0,40$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel tersebut di atas secara signifikan merupakan dimensi-dimensi dan variabel-variabel laten yang dibentuk. Berdasarkan analisis tersebut maka model penelitian ini dapat dianalisis lebih lanjut tanpa adanya modifikasi ataupun penyesuaian-penyesuaian.

Berdasarkan hasil analisis faktor konfirmatori pada Gambar 4.3 – Gambar 4.6 dan Tabel 4.7 – Tabel 4.14 di atas menunjukkan semua indikator pada masing-masing variabel adalah valid untuk menjelaskan variabel eksogen dan endogennya. Artinya hasil analisis faktor konfirmatori ini dapat digunakan oleh pihak manajemen/organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau

dalam rangka mempertahankan loyalitas pegawai, meningkatkan kinerja, memberikan kualitas pelayanan terbaik dan meningkatkan kepuasan kerja. Sehingga kinerja dan loyalitas pegawai semakin baik lagi dikemudian hari.

## 5. Menilai Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi

Pengujian selanjutnya adalah menguji apakah pada model yang dikembangkan muncul permasalahan identifikasi. Problem identifikasi pada prinsipnya mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Problem identifikasi dapat muncul melalui gejala-gejala sebagai berikut:

- a. *Standard error* untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar
- b. Program tidak mampu menghasilkan matriks informasi yang seharusnya disajikan
- c. Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya *varian error* yang negatif
- d. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat ( $> 0,9$ ).

Berdasarkan analisis terhadap pengujian pada model penelitian yang dilakukan seperti pada Gambar 4.2 diatas ternyata tidak menunjukkan adanya gejala problem identifikasi sebagaimana telah disebutkan diatas.

## 6. Evaluasi kriteria *goodness of fit*

Berdasarkan kriteria uji, *Chi-square* ( $\chi^2$ ), *Relative Chi-square* ( $\chi^2/df$ ), RMSEA, GFI, AGFI, TLI dan CFI pada Gambar 4.2 diatas dan nilai *Goodness of Fit* hasil pengolahan Amos for windows versi 20.0 sebagaimana ditampilkan

pada Gambar 4.2 diatas, maka dapat dibuat tabel evaluasi *Goodness of Fit* sebagai berikut.

Tabel 4.15 Evaluasi *Goodness of Fit*

Goodness of Fit Index	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
<i>Chi-square</i> ( $\chi^2$ )	Diharapkan kecil	2060,520	<i>Badness of fit</i>
<i>Relative Chi-square</i> ( $\chi^2/df$ )	$\leq 3,00$	0,854*)	Baik
<i>Significance Probability</i>	$\geq 0,05$	0,000	<i>Badness of fit</i>
RMSEA	$\leq 0,08$	0,105	<i>Badness of fit</i>
GFI	$\geq 0,90$	0,577	<i>Badness of fit</i>
AGFI	$\geq 0,90$	0,531	<i>Badness of fit</i>
CMIN/DF	$\leq 2,00$	2,413	<i>Badness of fit</i>
TLI	$\geq 0,95$	0,519	<i>Badness of fit</i>
CFI	$\geq 0,95$	0,545	<i>Badness of fit</i>

Sumber : Data primer diolah, 2013

\*) artinya : memenuhi kriteria *Goodness of Fit*

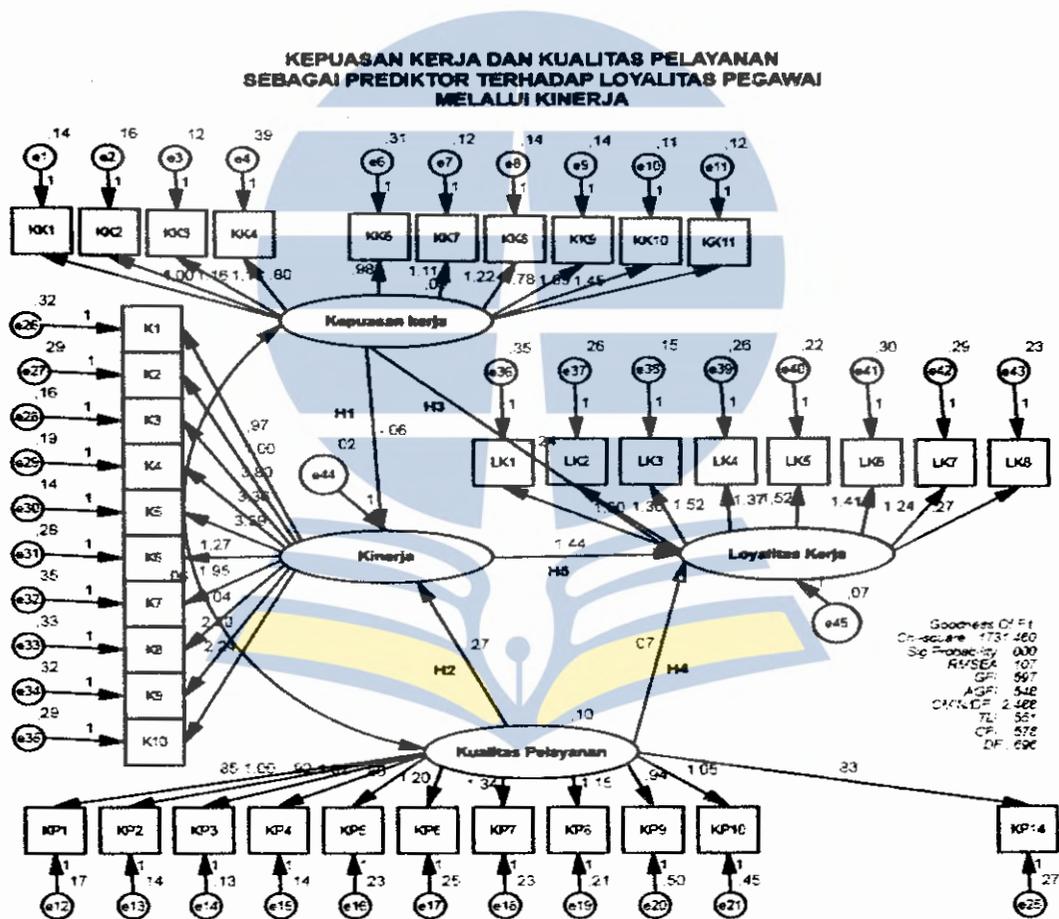
Memperhatikan nilai *cut-of-value* dan *goodness of fit* hasil model pada tabel diatas, terlihat hanya satu kriteria yang terpenuhi dari delapan kriteria yang dipakai. Kriteria yang terpenuhi adalah *Relative Chi-square* ( $\chi^2/df$ ) dan terdapat satu yang marginal yaitu *Significance Probability*. Karena hanya satu kriteria dari delapan kriteria yang disyaratkan, maka model diatas dapat dinyatakan sebagai model yang kurang baik (Solimun, 2004 : 71). Dengan demikian maka dipandang perlu diadakan modifikasi model untuk dapat meningkatkan kecocokan model (*Goodness of fit*) (Solimun, 2004).

Untuk meningkatkan nilai *Goodness of fit* dapat dilakukan dengan dua cara, yang pertama dengan modifikasi tahap I yaitu dengan tidak mengikut sertakan indikator yang memiliki  $\lambda_i$  yang tergolong kecil. Apabila nilai *goodness of fit* masih belum memenuhi maka dilakukan modifikasi tahap kedua yaitu dengan mengkorelasikan beberapa indikator yang memiliki nilai Modifikasi Indeks (M.I.) yang besar (Ferdinand, 2006).

## 7. Interpretasi dan modifikasi model

### a. Modifikasi Model Tahap 1

Pada Modifikasi model tahap 1 ini dilakukan dengan tidak mengikutsertakan indikator yang memiliki *loading faktor* ( $\lambda$ ) < 0,700. Indikator yang memiliki loading faktor ( $\lambda$ ) < 0,70 pada model utama adalah indikator KK5, KP11, KP12, dan KP13 dengan  $\lambda$  masing-masing 0,55, 0,52, 0,49 dan 0,47. Hasil modifikasi tahap pertama dapat disajikan dalam persamaan SEM seperti Gambar 4.7 sebagai berikut.



Sumber : Data primer diolah, 2013

Gambar 4.7 Model Modifikasi Tahap I

Dari hasil modifikasi model dengan tidak mengikutsertakan indikator indikator KK5, KP11, KP12 DAN KP 13, maka dapat dilakukan perbandingan

*Goodness of Fit* antara model utama dengan model hasil modifikasi 1. Perbandingan yang dilakukan meliputi : besarnya koefisien *Chi-square* ( $\chi^2$ ), *Relative Chi-square* ( $\chi^2/df$ ), RMSEA, GFI, AGFI, TLI dan CFI. Perbandingan model utama dengan model modifikasi tahap pertama dapat dijelaskan pada Tabel 4.16 sebagai berikut.

Tabel 4.16 Perbandingan Model utama dengan Model Hasil Modifikasi-1

<b>Goodness of Fit Index</b>	<b>Cut-off Value</b>	<b>Model Utama</b>	<b>Model Modifikasi 1</b>	<b>Keterangan</b>
<i>Chi-square</i> ( $\chi^2$ )	Diharapkan kecil	2060,520	1731,460	Semakin baik
<i>Relative Chi-square</i> ( $\chi^2/df$ )	$\leq 3,00$	0,854*)	0,696*)	<i>Goodness of fit</i>
<i>Significance Probability</i>	$\geq 0,05$	0,000	0,000	Marginal
RMSEA	$\leq 0,08$	0,105	0,107	<i>Badness of fit</i>
GFI	$\geq 0,90$	0,577	0,597	<i>Better fit</i>
AGFI	$\geq 0,90$	0,531	0,548	<i>Better fit</i>
CMIN/DF	$\leq 2,00$	2,413	2,488	<i>Badness of fit</i>
TLI	$\geq 0,95$	0,519	0,551	<i>Better fit</i>
CFI	$\geq 0,95$	0,545	0,578	<i>Better fit</i>

Sumber : Data primer diolah, 2013

\*) artinya : memenuhi kriteria *Goodness of Fit*

Bila dilihat dari *Goodness of fit*, terlihat model hasil modifikasi menunjukkan perbaikan pada lima kriteria yang disyaratkan. Model utama yang semula hanya ada satu kriteria yang memenuhi *Goodness of fit* ternyata setelah diadakan modifikasi 1 tetap hanya ada satu yang terpenuhi. Namun nilai koefisiennya *goodness of fit* menjadi lebih baik untuk kelima *cut of value* tersebut. Dengan demikian modifikasi model tahap 1 mengarah ke memenuhi syarat, namun belum terpenuhi *cut of value* yang disyaratkan. Oleh sebab itu perlu dilakukan modifikasi kembali untuk memperbaiki nilai *goodness of fit* dari model agar menjadi *best fit*.

**b. Modifikasi Model Tahap II**

Dari hasil analisis modifikasi tahap pertama dapat dinyatakan bahwa melakukan modifikasi model yang pertama telah dapat meningkatkan kesesuaian model (*Goodness of fit*), namun sumbangan yang dihasilkan belumlah begitu besar. Dengan demikian dipandang perlu mengadakan modifikasi tahap 2. Untuk itu dilakukan modifikasi model dengan mengkorelasikan beberapa *error* yang memiliki koefisien Modifikasi Indeks yang besar. Untuk keperluan modifikasi 2 ditampilkan tabel yang memuat *Modification Indices* ( $M.I. > 15,000$ ) untuk setiap *error* dengan mengacu pada Tabel 4.17 sebagai berikut.

Tabel 4.17 *Modification Indices* (Group number 1 - Default model)  
Covariances: (Group number 1 - Default model)

			M.I.	Par Change
e43	<-->	KP	7,643	,028
e43	<-->	KK	5,763	,018
e35	<-->	e45	6,718	,038
e34	<-->	e42	6,247	,071
e34	<-->	e35	53,412	,206
e32	<-->	e35	12,059	,101
e32	<-->	e33	17,037	,127
e21	<-->	e44	13,853	,035
e21	<-->	e25	5,717	,076
e20	<-->	e44	9,989	,032
e20	<-->	e34	11,726	,125
e20	<-->	e25	7,409	,091
e20	<-->	e21	25,682	,217
e19	<-->	KP	4,798	,022
e19	<-->	KK	7,407	,020
e19	<-->	e20	4,611	,065
e18	<-->	e41	4,985	,058
e18	<-->	e19	19,266	,093
e17	<-->	e35	5,983	,061
e17	<-->	e19	4,799	,047
e17	<-->	e18	21,832	,107
e11	<-->	KP	4,855	,017

			M.I.	Par Change
e11	<-->	e44	7,811	-,014
e11	<-->	e35	5,702	,042
e11	<-->	e25	8,068	,048
e11	<-->	e21	7,075	-,058
e10	<-->	KP	13,295	,027
e10	<-->	KK	8,373	-,015
e10	<-->	e25	4,667	,036
e10	<-->	e20	9,419	-,068
e10	<-->	e11	17,041	,046
e9	<-->	e45	4,487	-,023
e9	<-->	e10	5,512	,029
e8	<-->	e25	4,218	-,037
e8	<-->	e21	4,548	,050
e8	<-->	e11	11,513	-,042
e8	<-->	e10	9,344	-,037
e7	<-->	KP	13,048	-,028
e7	<-->	KK	8,382	,016
e7	<-->	e25	4,140	-,035
e7	<-->	e19	5,028	-,034
e7	<-->	e11	8,163	-,033
e7	<-->	e10	16,441	-,046
e7	<-->	e8	26,527	,064
e6	<-->	e42	4,261	,057
e6	<-->	e18	4,403	-,053
e6	<-->	e11	4,532	-,038
e6	<-->	e8	7,797	,054
e40	<-->	e42	14,038	,093
e40	<-->	e21	7,334	-,083
e39	<-->	e35	7,903	-,074
e39	<-->	e34	5,696	-,066
e39	<-->	e6	4,676	-,058
e38	<-->	KP	6,526	-,024
e38	<-->	e41	8,749	-,066
e38	<-->	e25	5,381	-,048
e38	<-->	e18	6,650	-,051
e38	<-->	e8	6,806	,040
e38	<-->	e39	4,092	,042
e37	<-->	e42	11,839	-,090
e37	<-->	e33	4,758	,061
e37	<-->	e20	5,201	-,077
e37	<-->	e17	7,494	-,067
e37	<-->	e38	4,677	,045

			M.I.	Par Change
e36	<-->	e35	37,188	,179
e36	<-->	e34	27,519	,161
e36	<-->	e20	6,425	,096
e16	<-->	e39	6,207	,058
e15	<-->	e18	4,496	-,037
e15	<-->	e17	6,991	-,046
e15	<-->	e37	9,557	,057
e15	<-->	e16	5,237	,038
e14	<-->	e42	7,857	,052
e14	<-->	e18	5,587	-,040
e14	<-->	e15	15,601	,051
e12	<-->	KP	5,001	-,020
e12	<-->	KK	7,679	,018
e12	<-->	e43	10,572	,057
e12	<-->	e20	4,826	-,058
e12	<-->	e19	5,517	-,041
e12	<-->	e18	9,711	-,058
e12	<-->	e6	6,532	,053
e12	<-->	e38	5,724	,039
e13	<-->	KP	5,352	-,019
e13	<-->	KK	8,285	,017
e13	<-->	e42	5,967	-,047
e13	<-->	e17	5,693	-,042
e13	<-->	e11	7,006	,033
e13	<-->	e10	6,823	,031
e13	<-->	e8	10,298	-,043
e13	<-->	e12	11,805	,049
e31	<-->	KP	4,712	,025
e31	<-->	e43	13,883	,084
e31	<-->	e6	8,580	,078
e31	<-->	e13	5,239	,042
e30	<-->	e41	5,384	,050
e30	<-->	e35	4,720	-,045
e30	<-->	e32	6,222	-,056
e30	<-->	e40	4,730	-,042
e28	<-->	e42	5,495	-,052
e28	<-->	e35	7,285	-,060
e28	<-->	e32	4,591	-,051
e28	<-->	e21	6,732	,071
e28	<-->	e11	5,841	-,035
e28	<-->	e38	5,447	,042
e28	<-->	e30	10,079	,052

			M.I.	Par Change
e26	<-->	KP	10,557	,040
e26	<-->	e25	11,982	,092
e26	<-->	e18	7,078	,068
e26	<-->	e11	4,433	,038
e26	<-->	e10	4,821	,039
e26	<-->	e8	4,245	-,040
e26	<-->	e6	9,289	-,086
e27	<-->	e44	4,133	-,015
e27	<-->	e43	18,061	,096
e27	<-->	e25	10,988	,083
e27	<-->	e11	6,331	,043
e27	<-->	e10	4,126	,034
e27	<-->	e8	4,838	-,041
e27	<-->	e39	8,005	,073
e27	<-->	e31	7,386	,069
e27	<-->	e28	4,980	-,048
e27	<-->	e26	26,251	,138
e4	<-->	e25	7,735	-,082
e4	<-->	e20	7,357	,108
e4	<-->	e7	5,244	,046
e4	<-->	e16	5,529	,064
e3	<-->	e25	5,426	-,039
e3	<-->	e11	4,217	-,023
e3	<-->	e10	5,807	-,026
e3	<-->	e9	4,437	-,027
e3	<-->	e8	7,744	,034
e3	<-->	e7	4,155	,023
e3	<-->	e16	4,130	-,031
e3	<-->	e15	4,674	-,026
e3	<-->	e29	4,017	,030
e2	<-->	e32	4,220	-,045
e2	<-->	e25	7,462	-,053
e2	<-->	e9	15,520	-,058
e2	<-->	e7	6,996	,035
e2	<-->	e38	4,353	,034
e2	<-->	e3	8,849	,038
e1	<-->	KP	7,367	-,022
e1	<-->	KK	4,749	,013
e1	<-->	e10	5,089	-,026
e1	<-->	e9	8,986	-,040
e1	<-->	e7	9,262	,037
e1	<-->	e3	24,309	,058

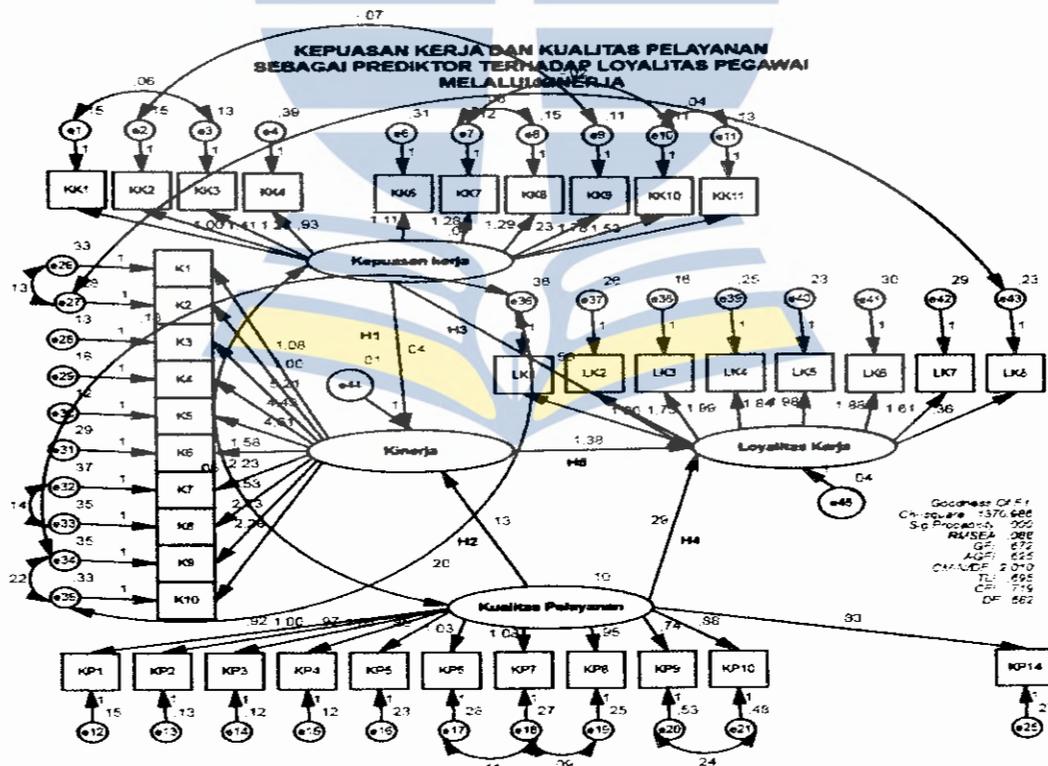
		M.I.	Par Change
e1	<-->	e2	11,506 ,047

Sumber : data primer diolah, 2013

Pada Tabel 4.17 terlihat ada beberapa *error* yang memiliki Modifikasi Indeks besar, untuk itu dilakukan modifikasi model tahap 2 dengan acuan tidak mengikut sertakan model yang memiliki modifikasi indek yang nilainya > 15,000. Hal ini dilakukan dengan tujuan mendapatkan *Goodness of Fit* yang lebih baik. Adapun error yang dikorelasikan meliputi:

- e34 ↔ e35, e32 ↔ e33, e20 ↔ e21, e18 ↔ e19, e17 ↔ e18, e10 ↔ e11, e7 ↔ e10, e7 ↔ e8, e36 ↔ e35, e36 ↔ e34, e27 ↔ e43, e27 ↔ e26, e2 ↔ e9, e1 ↔ e3

Berdasarkan hasil Modifikasi Model tahap 2, maka didapatkan hasil yang ditunjukkan pada Gambar 4.8 sebagai berikut.



Sumber : Data primer diolah, 2013

Gambar 4.8 Modifikasi Model Tahap 2

Dari hasil modifikasi model dengan mengkorelasikan beberapa *error* indikator maka dapat dilakukan perbandingan *Goodness of Fit* antara model modifikasi 1 dengan model hasil modifikasi 2. Perbandingan yang dilakukan meliputi: besarnya koefisien *Chi-square* ( $\chi^2$ ), *Relative Chi-square* ( $\chi^2/df$ ), RMSEA, GFI, AGFI, TLI dan CFI. Perbandingan model modifikasi tahap pertama terhadap modifikasi tahap kedua dapat dijelaskan pada Tabel 4.10 sebagai berikut.

Tabel 4.18 Perbandingan Model Hasil Modifikasi-1 dengan Model Hasil Modifikasi-2

Goodness of Fit Index	Cut-off Value	Model Modifikasi 1	Model Modifikasi 2	Keterangan
<i>Chi-square</i> ( $\chi^2$ )	Diharapkan kecil	1731,460	1370,986	<i>Better of fit</i>
<i>Relative Chi-square</i> ( $\chi^2/df$ )	$\leq 3,00$	0,696*)	0,682*)	<i>Goodness of fit</i>
<i>Significance Probability</i>	$\geq 0,05$	0,000	0,000	Marginal
RMSEA	$\leq 0,08$	0,107	0,088*)	<i>Goodness of fit</i>
GFI	$\geq 0,90$	0,597	0,672	<i>Better of fit</i>
AGFI	$\geq 0,90$	0,548	0,625	<i>Better of fit</i>
CMIN/DF	$\leq 2,00$	2,488	2,010*)	<i>Goodness of fit</i>
TLI	$\geq 0,95$	0,551	0,695	<i>Better of fit</i>
CFI	$\geq 0,95$	0,578	0,719	<i>Better of fit</i>

Sumber : Data primer diolah, 2013

\*) artinya : memenuhi kriteria *Goodness of fit*

Bila dilihat dari *Goodness of fit*, terlihat model hasil modifikasi menunjukkan perbaikan pada semua kriteria yang ada. Model modifikasi 1 yang semula hanya ada satu indikator yang memenuhi syarat dan satu marginal *Goodness of fit* setelah dilakukan modifikasi tahap dua menjadi tiga buah yang memenuhi kriteria *Goodness of Fit* yang disyaratkan yaitu *Relative Chi-square* ( $\chi^2/df$ ), RMSEA dan CMIN/DF, dengan demikian modifikasi model

tahap 2 lebih memenuhi syarat. Dari hasil modifikasi tahap 2 ini dinyatakan bahwa melakukan modifikasi model tahap 2 telah dapat meningkatkan kesesuaian model (*Goodness of fit*). Berhubung telah ada (lebih dari satu) indikator yang memenuhi syarat *Goodness Of Fit*, maka model sudah dipandang lebih baik (*good of fit*). Hal ini sesuai dengan pendapat Solimun, (2002:80) dan Solimun (2004:71). Dengan demikian dipandang tidak perlu mengadakan modifikasi lebih lanjut.

## 8. Pengujian hipotesis

Setelah tahap-tahap pengujian dilakukan, langkah selanjutnya adalah pengujian hipotesis penelitian yang diajukan pada Bab II. Pengujian hipotesis ini didasarkan atas pengolahan data penelitian dengan menggunakan analisis SEM dengan cara menganalisis nilai regresi (*regression weights Analisis Structural equation modelling*) pada Tabel 4.19. Pengujian hipotesis ini adalah dengan menganalisis nilai *Critical Ratio* (CR) dan *probability* hasil olah data, dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, yaitu diatas 1,97 untuk nilai CR dan dibawah 0,05 untuk nilai *probability*.

Apabila hasil olahan data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima. Secara rinci pengujian hipotesis penelitian akan dibahas secara bertahap sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Pada penelitian ini diajukan 7 hipotesis yang selanjutnya pembahasannya dilakukan sebagai berikut.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai *Regression weights* seperti yang ditampilkan pada Tabel 4.19 sebagai berikut.

Tabel 4.19 Hasil *Regression Weights Analisis Structural Equation Modelling*

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
K	<---	KP	,571	,264	2,162	,031	par_44
K	<---	KK	,073	,285	2,257	,007	par_45
LK	<---	KP	,023	,216	2,106	,015	par_28
LK	<---	KK	,184	,263	2,701	,003	par_29
LK	<---	K	,715	,192	3,725	***	par_43
KK6	<---	KK	1,004	,278	3,616	***	par_1
KK7	<---	KK	1,121	,219	5,117	***	par_2
KK8	<---	KK	1,228	,241	5,102	***	par_3
KK5	<---	KK	,550	,263	2,088	,037	par_4
KK4	<---	KK	,822	,289	2,849	,004	par_5
KK3	<---	KK	1,161	,217	5,357	***	par_6
KK2	<---	KK	1,155	,235	4,914	***	par_7
KK1	<---	KK	1,000				
K3	<---	K	1,850	,324	5,703	***	par_8
K2	<---	K	,494	,169	2,915	,004	par_9
K1	<---	K	,477	,175	2,721	,007	par_10
K4	<---	K	1,609	,288	5,583	***	par_11
K5	<---	K	1,653	,294	5,630	***	par_12
K7	<---	K	,955	,221	4,326	***	par_13
KP6	<---	KP	1,252	,322	3,884	***	par_14
KP7	<---	KP	1,395	,348	4,006	***	par_15
KP8	<---	KP	1,226	,308	3,977	***	par_16
KP9	<---	KP	1,000				
KP5	<---	KP	,879	,253	3,469	***	par_17
KP4	<---	KP	1,066	,277	3,849	***	par_18
KP3	<---	KP	,972	,258	3,762	***	par_19
LK1	<---	LK	1,000				
LK2	<---	LK	1,296	,254	5,105	***	par_20
LK3	<---	LK	1,517	,271	5,601	***	par_21
LK4	<---	LK	1,368	,265	5,163	***	par_22
LK5	<---	LK	1,516	,276	5,485	***	par_23
LK6	<---	LK	1,406	,273	5,144	***	par_24
LK7	<---	LK	1,236	,247	5,016	***	par_25
LK8	<---	LK	,269	,138	1,954	,051	par_26
KK9	<---	KK	1,732	,344	5,040	***	par_30
KK10	<---	KK	1,527	,313	4,879	***	par_31
KK11	<---	KK	1,401	,289	4,857	***	par_32
KP2	<---	KP	1,026	,269	3,807	***	par_33
KP1	<---	KP	,891	,250	3,562	***	par_34
K6	<---	K	,623	,178	3,496	***	par_35
K8	<---	K	1,000				

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
K9	<---	K	1,223	,254	4,812	***	par_36
K10	<---	K	1,098	,235	4,681	***	par_37
KP10	<---	KP	1,132	,319	3,552	***	par_38
KP11	<---	KP	,539	,201	2,680	,007	par_39
KP12	<---	KP	,501	,203	2,474	,013	par_40
KP13	<---	KP	,484	,198	2,449	,014	par_41
KP14	<---	KP	,877	,267	3,286	,001	par_42

Sumber : Data primer diolah, 2013

### a. Uji Hipotesis 1

Hipotesis 1 pada penelitian ini adalah kepuasan kerja sebagai prediktor terhadap kinerja. Berdasarkan hasil pengolahan data pengaruh langsung variabel Kepuasan Kerja (KK) terhadap Kinerja (K) memiliki *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,285 dengan CR (*critical ratio* = identik dengan nilai t-hitung) sebesar 2,257 pada *probability* 0,007. Nilai CR 2,257 > 1,97 dan *probability* 0,007 < 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh langsung variabel kepuasan kerja terhadap kinerja adalah signifikan. Artinya hipotesis 1 dalam penelitian ini dapat diterima karena memenuhi syarat penilaian diatas.

### b. Uji Hipotesis 2

Hipotesis 2 pada penelitian ini adalah kualitas pelayanan sebagai prediktor terhadap kinerja. Berdasarkan hasil pengolahan data pengaruh langsung variabel Kualitas Pelayanan (KP) terhadap Kinerja (K) memiliki *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,264 dengan CR (*critical ratio* = identik dengan nilai t-hitung) sebesar 2,162 pada *probability* 0,031. Nilai CR 2,162 > 1,97 dan *probability* 0,031 < 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh langsung variabel kualitas pelayanan terhadap kinerja adalah signifikan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 2 penelitian ini dapat diterima.

### c. Uji Hipotesis 3

Hipotesis 3 pada penelitian ini adalah kepuasan kerja sebagai prediktor terhadap loyalitas kerja. Berdasarkan hasil pengolahan data pengaruh langsung variabel Kepuasan Kerja (KK) terhadap Loyalitas Kerja (LK) memiliki *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,263 dengan CR (*critical ratio* = identik dengan nilai t-hitung) sebesar 2,701 pada *probability* 0,003. Nilai CR  $2,701 > 1,97$  dan *probability*  $0,003 < 0,05$  menunjukkan bahwa pengaruh langsung variabel kepuasan kerja terhadap loyalitas kerja adalah signifikan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 3 penelitian ini dapat diterima.

### d. Uji Hipotesis 4

Hipotesis 4 pada penelitian ini adalah kualitas pelayanan sebagai prediktor terhadap loyalitas kerja. Berdasarkan hasil pengolahan data pengaruh langsung variabel Kualitas Pelayanan (KP) terhadap Loyalitas Kerja (LK) memiliki *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,216 dengan CR (*critical ratio* = identik dengan nilai t-hitung) sebesar 2,106 pada *probability* 0,015. Nilai CR  $2,106 > 1,97$  dan *probability*  $0,015 < 0,05$  menunjukkan bahwa pengaruh langsung variabel kualitas pelayanan terhadap loyalitas kerja adalah signifikan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 4 penelitian ini dapat diterima.

### e. Uji Hipotesis 5

Hipotesis 5 pada penelitian ini adalah kinerja sebagai prediktor terhadap loyalitas kerja. Berdasarkan hasil pengolahan data pengaruh langsung variabel

Kinerja (K) terhadap Loyalitas Kerja (LK) memiliki *standardized estimate* (*regression weight*) sebesar 0,192 dengan CR (*critical ratio* = identik dengan nilai t-hitung) sebesar 3,725 pada *probability* \*\*\*. Nilai CR 2,701 > 1,97 dan *probability* \*\*\* (berarti lebih kecil dari 0,01) menunjukkan bahwa pengaruh langsung variabel kinerja terhadap loyalitas kerja adalah signifikan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 5 penelitian ini dapat diterima.

#### **f. Uji Hipotesis 6**

Hipotesis 6 pada penelitian ini adalah kepuasan kerja sebagai prediktor terhadap loyalitas kerja melalui kinerja. Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel 4.6 (*standardized indirect effects*) diperoleh pengaruh positif yang signifikan Kepuasan Kerja ( $X_1$ ) terhadap loyalitas kerja (Y) melalui Kinerja (Z) sebesar 0,035. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 6 penelitian ini dapat diterima.

Terdapat pola pengaruh positif yang signifikan kepuasan kerja ( $X_1$ ) terhadap loyalitas kerja (Y) melalui Kinerja (Z) sebesar 0,035. Artinya bila kepuasan kerja meningkat maka kinerja pegawai juga akan meningkat. Sebaliknya, bila kepuasan kerja menurun maka kinerja pegawai akan mengalami penurunan pula. Apabila kepuasan kerja dan kinerja meningkat maka loyalitas kerja pegawai juga mengalami peningkatan. Sebaliknya, bila kepuasan kerja dan kinerja menurun maka loyalitas pegawai akan mengalami penurunan pula.

#### **g. Uji Hipotesis 7**

Hipotesis 7 pada penelitian ini adalah kualitas pelayanan sebagai prediktor terhadap loyalitas kerja melalui kinerja. Berdasarkan hasil pengolahan data

pada Tabel 4.6 (*standardized indirect effects*) diperoleh pengaruh positif yang signifikan kualitas pelayanan ( $X_2$ ) terhadap loyalitas kerja (Y) melalui Kinerja (Z) sebesar 0,351. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 7 penelitian ini dapat diterima.

Terdapat pola pengaruh positif yang signifikan Kualitas Pelayanan ( $X_2$ ) terhadap loyalitas kerja (Y) melalui Kinerja (Z) sebesar 0,351. Artinya bila kualitas pelayanan meningkat maka kinerja pegawai juga akan meningkat. Sebaliknya, bila kualitas pelayanan menurun maka kinerja pegawai akan mengalami penurunan pula. Apabila kualitas pelayanan dan kinerja meningkat maka loyalitas kerja pegawai juga mengalami peningkatan. Sebaliknya, bila kualitas pelayanan dan kinerja menurun maka loyalitas pegawai akan mengalami penurunan pula.

### C. Pembahasan

Dari hasil analisis yang telah dilakukan sebelumnya, maka dapat disimpulkan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima dan terbukti. Hal ini dapat dilihat dari nilai CR hasil analisis data penelitian lebih besar dari standardnya ( $\geq 1,97$ ) dan nilai *Probability* hasil analisis data penelitian lebih kecil dari standarnya ( $\leq 0,05$ ). Hal ini berarti hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja, kualitas pelayanan sebagai prediktor terhadap loyalitas kerja baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kinerja dapat diterima dan teruji kebenarannya.

Dari hasil analisis yang telah dilakukan diatas maka dapat diketahui model terbaik diperoleh setelah diadakan modifikasi model sebanyak dua kali, yaitu

modifikasi tahap pertama dilakukan dengan tidak mengikutsertakan beberapa error indikator yang memiliki *loading factor* ( $\lambda$ )  $< 0,7000$  dan pada modifikasi tahap kedua dengan mengkorelasikan indikator yang memiliki Modifikasi Indeks (M.I)  $> 15,00$ . Model persamaan struktural hasil modifikasi dinyatakan baik, karena telah memenuhi tiga kriteria dari delapan kriteria *cut of value*, yaitu kriteria *Relative chi-square*, RMSEA, dan CMIN/DF. Untuk itu dilakukan pembahasan secara parsial terhadap hipotesis penelitian, sebagai berikut.

### 1. Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja sebagai prediktor terhadap kinerja. Penelitian ini berhasil membuktikan hipotesis tersebut. Hasil penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Luthans (2006), Lawler (2003), dan Verawati (2009).

Luthans (2006) menyatakan terdapat hubungan yang kuat antara kepuasan kerja dan kinerja. Jika seseorang mendapatkan kepuasan dalam bekerja, maka ia akan menghasilkan kinerja yang lebih besar. Kepuasan kerja adalah kondisi yang dirasakan seorang pekerja dalam melakukan pekerjaannya. Hal tersebut menggambarkan senang tidaknya seorang pegawai bekerja pada sebuah organisasi.

Dalam *equity theory* yang dijelaskan oleh Herzberg (2005) berawal dari adanya ketidakpuasan kerja yang muncul dari seorang individu dalam membandingkan antara memberikan sesuatu (*input*) dalam pertukaran untuk sesuatu yang lain (*output*) dan merasa bahwa posisinya tidak adil. Kemudian

aspek kepuasan kerja akan muncul dimana individu membandingkan apa yang telah dia kerjakan (*input*), harus memiliki nilai yang sama atau sebanding dengan yang dia harapkan (*output*). Apabila yang diharapkan individu tidak memiliki nilai yang sama atau tidak sebanding dari yang telah dia kerjakan maka individu tersebut akan menjadi tidak puas. Sebaliknya, apabila yang diharapkan individu memiliki nilai yang sama atau sebanding dari yang telah dikerjakan maka individu tersebut merasa puas.

Bila kepuasan kerja terjadi, maka perasaan tersebut tercermin pada sikap dan perilaku positif pegawai terhadap pekerjaannya. Pegawai akan melaksanakan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh dan segala sesuatu yang dihadapi ataupun ditugaskan kepadanya akan dilakukan dengan baik. Apabila pegawai melakukan pekerjaannya dengan baik, maka kinerja organisasi akan menjadi baik pula. Hal ini berarti apabila rasa puas seseorang tinggi maka kinerja organisasi juga akan tinggi.

Kepuasan kerja adalah efek atau respon berupa rasa emosional dari individu terhadap berbagai aspek yang ada dalam sebuah organisasi. Aspek tersebut dapat berupa rasa senang atau tidak senang, situasi kerja, interaksi dengan orang lain, dan perasaan nyaman akan pekerjaannya itu. Sehingga faktor tersebut memberikan rasa puas kepada individu, dan menjadikan individu itu bekerja lebih keras dan mampu meningkatkan kinerja organisasi. Lawler (2003) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dengan kinerja organisasi. Penelitian tersebut juga didukung oleh penelitian Verawati (2009) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

## 2. Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kinerja

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah kualitas pelayanan sebagai prediktor terhadap kinerja. Penelitian ini berhasil membuktikan hipotesis tersebut. Hasil penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Zeithaml dan Bitner (2000), Donaldson dan O'Toole (2002), Barnes (2003)

Penelitian yang dilakukan oleh Zeithaml dan Bitner (2000) menyatakan bahwa kualitas pelayanan memiliki pengaruh terhadap kinerja. Pendapat ini didukung oleh Barnes (2003) yang menyatakan tidak akan berhasil untuk mencoba melakukan strategi mempertahankan (retensi) pegawai dengan kualitas pelayanan yang mutunya rendah (*inferior service*). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa keunggulan pada pelayanan atau produk jasa yang ditawarkan merupakan suatu yang perlu sekali (berpengaruh) untuk meningkatkan kinerja.

Zeithaml dan Bitner (2000) menyatakan bahwa strategi-strategi dapat sukses dalam jangka panjang jika berbasiskan kualitas pelayanan yang kuat (solid) dan kepuasan kerja. Donaldson dan O'Tolle (2002) menyatakan kinerja pegawai bergantung pada kualitas pelayanan. Pendekatan yang profesional, keterampilan interpersonal yang baik, kemampuan berkomunikasi, sikap yang positif, pengetahuan yang baik dan faktor senyuman, kesemuanya itu dapat berperan dalam suatu citra dan tingkat kualitas pelayanan yang diberikan. Kualitas pelayanan yang baik dapat mengindikasikan kinerja yang baik. Peningkatan kualitas pelayanan diharapkan menjadi tolak ukur dalam meningkatkan kinerja.

### **3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Kerja**

Hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja sebagai prediktor terhadap loyalitas kerja. Penelitian ini berhasil membuktikan hipotesis tersebut. Hasil penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Dharmayanti (2006), Anderson, Fornell dan Lehman (1994), Kandampully dan Suhartanto (2000).

Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas kerja. Semakin pegawai puas dengan hasil kerjanya, maka loyalitas pegawai akan semakin tinggi. Kepuasan pegawai dapat dilihat dengan puas secara keseluruhan, tidak merasa kecewa, merasa terkesan dan bersemangat dalam melakukan pekerjaannya. Kepuasan adalah salah satu di antara beberapa penyebab terbentuknya loyalitas, apabila pegawai puas terhadap pekerjaan yang dilakukannya, maka akan menimbulkan kesetiaan/loyalitas terhadap organisasi. Kepuasan yang dirasakan pegawai dapat meningkatkan kinerjanya, dan dengan tingkat kepuasan yang optimal ini akan mendorong terciptanya loyalitas.

### **4. Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Loyalitas Kerja**

Hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini adalah kualitas pelayanan sebagai prediktor terhadap loyalitas kerja. Penelitian ini berhasil membuktikan hipotesis tersebut. Hasil penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sabihaini (2002), Bloomer, Ruyter dan Peeters (1998), Fornell (1992), Boulding *et al.*, (1993), Andreasson dan Lindestad (1998).

Subihaini (2002) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa peningkatan kualitas jasa akan memberikan dampak yang baik untuk meningkatkan loyalitas. Bloomer, Ruyter dan Peeters (1998) mendapatkan kualitas jasa memiliki pengaruh langsung terhadap loyalitas dan mempengaruhi loyalitas melalui kepuasan. Hasil yang sama juga diperlihatkan oleh hasil penelitian Fornell (1992), Boulding et al. (1993), Andreasson dan Lindestad (1998). Semakin baik kualitas pelayanan yang diberikan, maka loyalitas pegawai akan semakin tinggi. Kualitas pelayanan dapat dilihat dengan keramahan, ketanggapan pegawai, kebersihan, pegawai memahami kebutuhan dan kemampuan pegawai.

Pemberian pelayanan publik oleh aparat pemerintah kepada masyarakat merupakan implikasi dari fungsi aparat negara sebagai pelayan masyarakat. Karena itu, kedudukan aparat pemerintah dalam pelayanan umum (*public services*) sangat strategis karena akan sangat menentukan sejauhmana pemerintah mampu memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya bagi masyarakat. Suatu layanan dapat dikatakan berkualitas apabila layanan yang diberikan suatu organisasi dapat memuaskan masyarakat dan dapat memberikan kepuasan kerja terhadap pegawai. Oleh karena itu suatu kualitas pelayanan dapat dikatakan baik adalah yang akan membuat pegawai merasa puas terhadap pelayanan yang telah diberikan organisasi, sehingga secara langsung dapat membuat pegawai menjadi loyal dan akan tetap setia kepada organisasi. Meningkatnya loyalitas kerja pegawai dapat mendorong pegawai untuk meningkatkan kualitas pelayanan yang semakin baik pula, sehingga pelayanan yang diberikan kepada masyarakat menjadi semakin baik.

## 5. Pengaruh Kinerja Terhadap Loyalitas Kerja

Hipotesis kelima yang diajukan dalam penelitian ini adalah kinerja sebagai prediktor terhadap loyalitas kerja. Penelitian ini berhasil membuktikan hipotesis tersebut. Hasil penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Dharmayanti (2006), Cronin dan Taylor (1994).

Penelitian yang dilakukan oleh Dharmayanin menunjukkan bahwa kinerja pegawai berpengaruh signifikan pada loyalitas pegawai. Semakin tinggi kinerja maka loyalitas pegawai akan semakin tinggi pula. Kinerja merupakan penggerak utama dalam menciptakan loyalitas kerja. Menurut Cronin dan Taylor (1994) kinerja pelayanan adalah kinerja dari pelayanan yang benar-benar mereka rasakan. Sehingga kinerja pelayanan lebih bisa menjawab permasalahan yang muncul dalam melakukan kerja. Dengan kinerja yang semakin baik maka akan menimbulkan loyalitas pegawai terhadap perusahaan.

## 6. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Kerja Melalui Kinerja

Hipotesis keenam yang diajukan dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja sebagai prediktor terhadap loyalitas kerja melalui kinerja. Penelitian ini berhasil membuktikan hipotesis tersebut. Hasil penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ruyter dan Bloemer (1999).

Ruyter dan Bloemer (1999) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa pencapaian manfaat, suasana hati yang positif dan kepuasan berinteraksi untuk mempengaruhi loyalitas dan akan menghasilkan pemahaman yang lebih baik

tentang konsekuensi terhadap loyalitas. Kinerja sebagai mediator yang akan mendorong pegawai untuk melakukan kerja terbaiknya sehingga menimbulkan kepuasan kerja yang baik dan pada akhirnya menciptakan loyalitas pegawai terhadap organisasi.

Hubungan antara kepuasan kerja dan loyalitas kerja tidak bersifat proporsional. Jika kinerja memenuhi harapan, pegawai akan merasa puas, sehingga apabila diberi peringkat dengan skala 1 – 5, jika mereka menilai dengan angka 1, maka akan menceritakan ke pelanggan lain hal-hal yang sangat negatif. Skala 2 – 4 masih dianggap cukup, tetapi belum menjamin pegawai masih loyal terhadap organisasi, sehingga skala 5 yang menjamin pegawai akan melakukan kinerja terbaik.

Pegawai yang merasa puas akan menyebarkan tentang kebaikan-kebaikan organisasi melalui *word of mouth* kepada orang lain yang mereka temui. Promosi yang dilakukan secara tidak sengaja ini berdampak meningkatkan penilaian yang positif bagi masyarakat terkait kinerja Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. tetapi peningkatan penilaian yang positif tersebut tidak menjamin meningkatnya kepuasan pegawai. Oleh sebab itu, kinerja menjadi mediator untuk menciptakan kepuasan kerja dan loyalitas kerja.

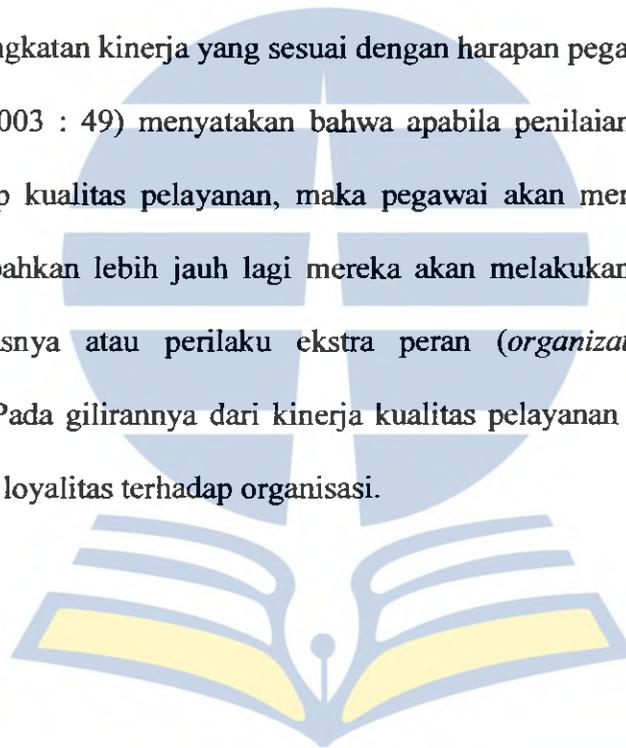
## **7. Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Loyalitas Kerja Melalui Kinerja**

Hipotesis ketujuh yang diajukan dalam penelitian ini adalah kualitas pelayanan sebagai prediktor terhadap loyalitas kerja melalui kinerja. Penelitian ini berhasil membuktikan hipotesis tersebut. Hasil penelitian ini memiliki

kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kotler (2003) dan Griffin (2003).

Kualitas pelayanan dapat memberikan suatu dorongan kepada pegawai untuk menjalin ikatan hubungan yang kuat dengan organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. Dalam jangka panjang ikatan seperti ini memungkinkan organisasi untuk memahami dengan seksama harapan pegawai serta kebutuhan mereka (Kotler, 2003). Dengan demikian organisasi dapat mencapai tujuan, yaitu loyalitas pegawai sepenuhnya (*total employee loyalty*) melalui peningkatan kinerja yang sesuai dengan harapan pegawai.

Griffin (2003 : 49) menyatakan bahwa apabila penilaian pegawai merasa baik terhadap kualitas pelayanan, maka pegawai akan menunjukkan kinerja terbaiknya, bahkan lebih jauh lagi mereka akan melakukan pekerjaan diluar yang seharusnya atau perilaku ekstra peran (*organizational citizenship behaviour*). Pada gilirannya dari kinerja kualitas pelayanan yang memuaskan akan tercipta loyalitas terhadap organisasi.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian dan pembahasan yang telah dijelaskan pada bab IV sebelumnya maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja adalah positif dan signifikan. Artinya, apabila kepuasan kerja meningkat maka kinerja juga akan mengalami peningkatan yang berarti.
2. Pengaruh langsung kualitas pelayanan terhadap kinerja adalah positif dan signifikan. Artinya, apabila kualitas pelayanan meningkat maka kinerja juga akan mengalami peningkatan yang berarti.
3. Pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap loyalitas kerja adalah positif dan signifikan. Artinya, apabila kepuasan kerja meningkat maka loyalitas kerja juga akan mengalami peningkatan yang berarti.
4. Pengaruh langsung kualitas pelayanan terhadap loyalitas kerja adalah positif dan signifikan. Artinya, apabila kualitas pelayanan meningkat maka loyalitas kerja juga akan mengalami peningkatan yang berarti.
5. Pengaruh langsung kinerja terhadap loyalitas kerja adalah positif dan signifikan. Artinya, apabila kinerja meningkat maka loyalitas kerja juga akan mengalami peningkatan yang berarti.
6. Pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap loyalitas kerja melalui kinerja adalah positif dan signifikan. Artinya, apabila kepuasan kerja meningkat maka loyalitas kerja juga akan mengalami peningkatan melalui peningkatan variabel kinerja.

7. Pengaruh tidak langsung kualitas pelayanan terhadap loyalitas kerja melalui kinerja adalah positif dan signifikan. Artinya, apabila kualitas pelayanan meningkat maka loyalitas kerja juga akan mengalami peningkatan melalui peningkatan variabel kinerja.

## **B. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini belum sempurna dan masih memiliki keterbatasan. Adapun beberapa keterbatasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Penelitian ini terbatas pada jumlah sampel atau responden yang hanya berjumlah 130 responden serta hanya pada lingkungan yang sempit.
2. Penelitian ini hanya membahas mengenai pengaruh kepuasan kerja dan kualitas pelayanan terhadap kinerja dan loyalitas kerja, tentunya masih banyak lagi variabel lain yang mempengaruhi kinerja dan loyalitas kerja yang tidak disebutkan dalam penelitian ini.
3. Penelitian ini tidak mengontrol jawaban responden dalam pengisian kuesioner, sehingga bisa saja dilakukan oleh orang lain yang tidak sesuai dengan karakteristik dan pendapat reponden yang bersangkutan.
4. Hasil perhitungan dari *goodness of fit* masih belum menunjukkan seluruh kriteria yang memnuhi nilai *goodness of fit*. Hal ini mengindikasikan bahwa model penelitian masih belum optimal, sehingga diperlukan adanya pengembangan kembali dari penelitian ini dengan menambah jumlah indikator maupun jumlah responden dalam penelitian

### C. Saran

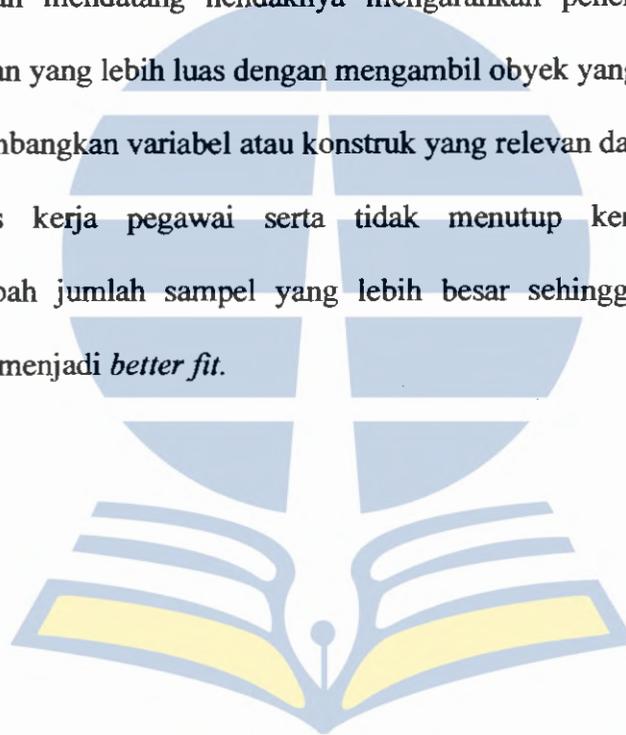
Setelah meneliti dan mengetahui permasalahan yang ada pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau, maka berikut ini beberapa saran-saran yang dapat penulis berikan, yaitu.

1. Pihak Instansi di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau dapat menggunakan model persamaan struktural hasil modifikasi 2 dalam menganalisis permasalahan kepuasan kerja dan kualitas pelayanan berkaitan dengan kinerja dan loyalitas kerja pegawai.
2. Kepuasan kerja, kualitas pelayanan dan kinerja sama-sama memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap loyalitas kerja pegawai, maka disarankan kepada seluruh pegawai dan pimpinan agar tetap memperhatikan hal-hal yang berkenaan dengan kepuasan kerja, kualitas pelayanan, kinerja dan loyalitas kerja agar loyalitas kerja tetap tertanam dalam diri masing-masing pegawai.
3. Dari seluruh variabel yang diteliti diperoleh bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang paling kuat terhadap kinerja, oleh sebab itu diharapkan kepada organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau agar selalu memperhatikan hal-hal yang berkaitan dengan kepuasan kerja pegawai agar kinerja pegawai tetap terjaga dan semakin meningkat lagi.
4. Faktor loyalitas pegawai di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau harus diperhatikan dan dijaga. Cara menjaga loyalitas pegawai adalah dengan memberikan kebutuhan pegawai sesuai dengan yang dibutuhkan. Kemudian dilakukan suatu seminar maupun *workshop* tentang bagaimana memperbaiki loyalitas pegawai, khususnya ditempat kerja.

#### D. Rencana Penelitian Mendatang

Beberapa agenda penelitian mendatang yang dapat diberikan dari penelitian ini antara lain adalah:

1. Penelitian yang akan datang perlu menambah atau memasukkan konstruk variabel lain berupa konstruk eksogen yang dapat berpengaruh terhadap kinerja dan loyalitas kerja, sehingga nilai koefisien determinasinya dapat lebih bervariasi secara signifikan dan dapat ditingkatkan lagi.
2. Penelitian mendatang hendaknya mengarahkan penelitian pada obyek penelitian yang lebih luas dengan mengambil obyek yang lebih luas pula.
3. Mengembangkan variabel atau konstruk yang relevan dalam meningkatkan loyalitas kerja pegawai serta tidak menutup kemungkinan untuk menambah jumlah sampel yang lebih besar sehingga dapat membuat kriteria menjadi *better fit*.



## DAFTAR PUSTAKA

- Barnes, J.G. (2003). *Secrets of costumer relationship management (Rahasia manajemen hubungan pelanggan)*. Yogyakarta : Andi.
- Bloemer., Ruyter., & Peeters (1998). Investigating drivers of bank loyalty: the complex relationship between image, service quality and satisfaction. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. (16/7), 276-286.
- Bloemer, J. & Ruyter, K. D. (1997). On the relationship between store image, store satisfaction and store loyalty. *European Journal of Marketing*, Vol. 32 (5/6), 499-513.
- Byars, L.L. & Rue, L. W. (2005). *Human resources management*, New York : Mc Graw-Hill. Hal. 275.
- Dharma, Surya., & Akib, Haedar. (2005). The influence of job satisfaction on work performance : a Theoretical approach. *Jurnal Usahawan*. Vol. 02. Pg. 30-33.
- Djarwanto, P.S., & Pangestu, Subagiyo. (1995). *Statistik induktif*. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Djarwanto, P. S. (1997). *Statistik non parametrik*. Yogyakarta : Penerbit BPFE.
- Donaldson, B., & O'Tolle, T. (2002). *Strategic market relationship, from strategy to implementation*. New York : John Willy & Sons.
- Effendi, Sofyan. (2004). *Paradigma pembangunan kelembagaan publik dan reinventing government*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Ennew, C. & Sekhon, H. (2007). *Measuring trust in financial service : The trust index*. Consumer Policy Review.

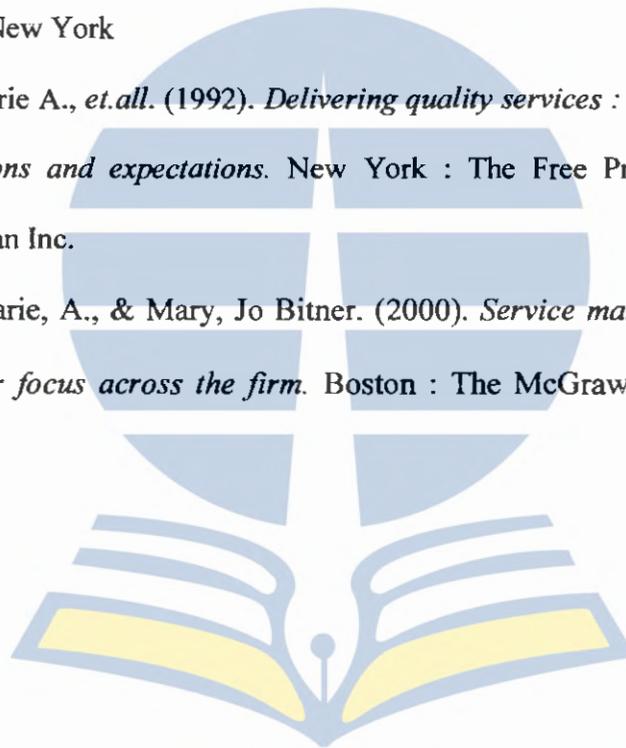
- Ewen, R. B., Hulin, C. L., Smith, P. C., & Locke, E. A. (1996). An empirical test of the Herzberg two-factor theory. *Journal of Applied Psychology*, 50, 6, 544-550. March 14, 2008. Proquest database.
- Ferdinand, A.T. (2006). *Metode penelitian manajemen*. Semarang : BP Undip.
- Gaspersz, Vincent. (2001). *Total Quality Management (TQM)*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Ghozali, I. (2004). *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ginting, Paham & Syafrizal H. S. (2008). *Filsafat dan Metode Riset*. Medan: USU Press.
- Hariandja, M. T. E. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Grasindo.
- Hasibuan, M. (2007) *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara Indonesia.
- Ivancevich, Gibson, Donnelly. (2004). *Organizations Behavior Structure Processes*. Tenth Edition. McGraw Hill Inc.
- \_\_\_\_\_ (2008). *Organizations Behavior Structure Processes*. Thirteenth Edition. McGraw Hill Inc.
- Kerlinger, F. N. (2002). *Asas-asas penelitian behavioral*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press
- Kinicki, A. & Kreitner, R. (2005). *Organizational behavior key concepts skills and best practice*. New York : Mc Graw-Hill.
- Kotler, P. & Keller, K.L. (2003). *Manajemen pemasaran*. Edisi 12. Cetakan III. Alih Bahasa oleh Benyamin Molan. Jakarta : Salemba 4.

- Kusnadi, A. C. (2003). *Teori dan manajemen stres*. Malang : PT. Taroda.
- Locke, E. A. (1996). What is job satisfaction? *Journal of Organizational and Human Performance*. Vol 4. Pg 309-336.
- Lovelock. (1996). *Service marketing*. New Jersey-NJ : Prantice Hall.
- Luthans, F. (2005). *Organizational Behavior*. Singapura : Mc Graw-Hill Book Co-Singapore.
- Mangkunegara, A. P. (2004). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung : PT. Remaja Rsodakarya.
- Mathis R.L., & Jackson J.H. (2002). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mc. Dougal, G. & Levesque, T. (2000). Costumer satisfaction with service putting perceived valued into the equation. *The Journal of Service Marketing* , Vol. 14 (5).
- Moenir, H.A.S. (1995). *Manajemen pelayanan umum*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Nelson, D.L. & Quick, J. C. (2006). *Organizational behavior foundations realities and challenges*. United States of America: Thompson South Western. Hal. 120.
- Noe, R. A., *et all.* (2006). *Human resources management*, New York : Mc Graw-Hill. Hal. 436.
- Osborne, D. & Gaebler, Ted. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. USA : Addison – Wesley Publishing Company Inc.
- Osborne, David. & Gaebler, Ted. (1996). *Mewirusahaakan birokrasi*. Penerjemah: Abdul Rasyid. Jakarta : Pustaka Binaman Presindo.

- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., & Boulian, P.V. (1995). Organisational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 59, pp 603-9.
- Poerwopoespito, F. Z. (2004). *Mengatasi krisis manusia di perusahaan*. Jakarta : PT. Gramedia Widiasarana Indonesia
- Rasyid, R. (1998). *Desentralisasi dalam menunjang pembangunan daerah dalam pembangunan administrasi di indonesia*. Jakarta: PT. Pustaka LP3ES.
- Rivai, Veithzal. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S.P. (1996). *Perilaku organisasi konsep kontroversi aplikasi*. Jilid I (Terjemahan: Hadyana Pujatmaka). Jakarta: PT Prinhalido.
- \_\_\_\_\_ (2006). *Organizational Behavior*. (10<sup>th</sup> Edition). Jakarta : Gramedia.
- Robbins, S.P. & Judge, T. A. (2009). *Organizational behavior*. United State Of America, New York : Pearson Prentice Hall.
- Ruky, Achmad. (2001). *Sistem manajemen kinerja*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Santoso, Singgih. (1998). *Buku latihan SPSS statistik parametrik*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Santoso, Singgih. (2000). *SPSS Mengolah data statistik secara profesional*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo. Kelompok Gramedia.
- Santoso, Singgih. (2003). *SPSS statistik parametrik*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

- Sarundajang, S.H. (2001). *Arus balik kekuasaan pusat ke daerah*. Jakarta : Sinar Pustaka.
- Sekaran, Uma. (1992). *Research methods for business a skill building approach*. New York : John Wiley & Son. Inc.
- Simamora, Henry. (1995). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta : STIE YPKN.
- Soedjono. (2000). Strategi sumber daya manusia untuk pengendalian jumlah pendapatan asli daerah dan belanja rutin dalam rangka otonomi daerah. *Jurnal ekuitas*. Vol. 4 (4). Hal 233 – 256.
- Sugiyono. (2006). *Metode penelitian administrasi*. Bandung: PT. Alfabeta.
- Temple, D. A. (1991). *Kinerja (Performance)*. Jakarta : PT. Gramedia Asri Media
- Tjiptono, Fandy. (1997). *Prinsip-prinsip Total Quality (TQS)*. Yogyakarta : Penerbit ANDI.
- \_\_\_\_\_ (2002). *Manajemen jasa*. Cetakan ketiga. Yogyakarta : Penerbit ANDI.
- Thoha, Miftah. (2008). *Birokrasi pemerintah Indonesia di Era Reformasi*. Jakarta: Kencana Prana Media Group.
- Thoha, Miftah. (2007). Kepemimpinan dalam manajemen suatu pendekatan perilaku. Dalam Widodo, *Good governance*, hal 120-121. Jakarta : PT. Raja Grafindo Pustaka.
- Walsh, Kieron. (1995). *Public service and market mechanisms : Competition, contracting and the new public management*. London : Macmillan Press Ltd.

- Warsito, Utomo. (1997). Peranan dan strategi peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dalam pelaksanaan Otonomi Daerah. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*. Bandung. Vol 1.
- Wexley, K.N. & Yukl, G.A. (1992). *Organizational behaviour and personnel psychology*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Wibowo. (2008). *Manajemen kinerja*. Jakarta : Penerbit: Raja Grafindo Persada
- Zeithaml, Valarie A., *et.all.* (1990). Service quality : A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing, Spring*. New York
- Zeithaml, Valarie A., *et.all.* (1992). *Delivering quality services : Balancing customer perceptions and expectations*. New York : The Free Press, A Division of Macmillan Inc.
- Zeithaml, Valarie, A., & Mary, Jo Bitner. (2000). *Service marketing, integrating costumer focus across the firm*. Boston : The McGraw – Hill Companies Inc.





**Kepada :**

**Yth. Bapak/Ibu/Saudara Pegawai  
Sekretariat Daerah  
Provinsi Kepulauan Riau  
di-**

**Tanjung Pinang**

Teriring salam dan do'a Saya haturkan semoga Bapak/Ibu/Saudara berada dalam lindungan Allah SWT. Amin.

Berdasarkan ketentuan Akademik Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka, bahwa setiap mahasiswa yang akan menyelesaikan pendidikan diwajibkan mengadakan penelitian sebagai bahan dalam penulisan tesis. Sehubungan dengan penulisan tesis dimaksud, Saya :

Nama : Hafid Apriyanto

NIM : 018257086

Melakukan penelitian tentang “Kepuasan Kerja dan Kualitas Pelayanan Sebagai Prediktor Terhadap Loyalitas Kerja Melalui Kinerja di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau”.

Dalam rangka melengkapi data penelitian ini, Saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk memberikan jawaban yang sejujurnya terhadap sejumlah pertanyaan berikut ini.

Demikian disampaikan, atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara dalam menjawab kuesioner ini Saya haturkan terima kasih.

Hormat Saya,

**Hafid Apriyanto  
(NIM. 018257086)**

## A. DATA RESPONDEN

Sebelum menjawab pertanyaan kuisisioner ini, mohon Bapak/Ibu/Saudara mengisi data terlebih dahulu (data yang diberikan akan diperlakukan secara rahasia).

1. Nama Lengkap : .....  
(diisi jika tidak keberatan)
2. Jabatan : .....  
(diisi jika tidak keberatan)
3. Jenis Kelamin : Laki-Laki/Perempuan
4. Usia : a. 20 – 30 tahun  
b. 30 – 40 tahun  
c. 40 – 50 tahun  
d. > 50 tahun
5. Tingkat Pendidikan : a. SMA sederajat  
b. Diploma  
c. Strata 1  
d. Strata 2

## B. PETUNJUK PENGISIAN

Jawablah pertanyaan di bawah ini dengan memberi tanda (✓) pada salah satu angka yang ada pada kotak jawaban. Diharapkan jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara berikan sesuai dengan kondisi atau kenyataan yang sebenarnya. Penjelasan untuk masing-masing jawaban adalah sebagai berikut:

- STS = Sangat Tidak Setuju  
TS = Tidak Setuju  
CS = Cukup Setuju  
S = Setuju  
SS = Sangat Setuju

**C. KUISIONER**

NO	INDIKATOR	JAWABAN				
		SANGAT TIDAK SETUJU	TIDAK SETUJU	CUKUP	SETUJU	SANGAT SETUJU
<b>KEPUASAN KERJA</b>						
1.	Pegawai merasa suka dengan pekerjaan yang dibebankan					
2.	Kemampuan yang dimiliki pegawai seimbang dengan pekerjaan					
3.	Ada <i>Feedback</i> terhadap hasil kerja					
4.	Gaji yang anda diterima sesuai dengan tuntutan pekerjaan					
5.	Gaji yang diterima sesuai dengan keterampilan dan kemampuan pegawai					
6.	Adanya hubungan fungsional yang positif di Setda Prov. Kepri					
7.	Adanya hubungan keseluruhan yang serupa					
8.	Terpenuhinya kebutuhan sosial pegawai					
9.	Hubungan dengan rekan kerja terbina secara kooperatif					
10.	Kondisi ruang kerja kondusif					
11.	Fasilitas yang menunjang aktivitas kerja tersedia					
<b>KUALITAS PELAYANAN</b>						
1.	Kecepatan dan ketepatan prosedur terlaksana dengan baik					
2.	Organisasi memberikan kemudahan prosedur					
3.	Organisasi Setda Provinsi Kepri bertindak adil dalam memberikan pelayanan					
4.	Organisasi memberikan mutu layanan terbaik pada masyarakat					
5.	Cepat tanggap terhadap keluhan					
6.	Pegawai selalu berusaha untuk menunjukkan sikap keramahan					
7.	Keserasian hubungan terbina dengan baik					

NO	INDIKATOR	JAWABAN				
		SANGAT TIDAK SETUJU	TIDAK SETUJU	CUKUP	SETUJU	SANGAT SETUJU
8.	Setda Prov. Kepri respek terhadap masyarakat					
9.	Setda Prov. Kepri memberi Perhatian pada masyarakat					
10.	Penampilan pegawai harus selalu diperhatikan					
11.	Ruangan kantor tertata dengan rapi					
12.	Kondisi peralatan ruangan layak pakai dan baik					
13.	Pegawai memiliki tingkat pengetahuan terkait dengan pekerjaan					
14.	Pegawai memiliki Kemampuan dan keterampilan yang dapat menunjang pekerjaan					
<b>KINERJA</b>						
1.	Pegawai Menyelesaikan pekerjaan sesuai mekanisme					
2.	Pegawai bekerja keras agar tujuan organisasi tercapai					
3.	Pegawai bekerja secara tim					
4.	Pegawai menanamkan sikap saling mengisi dan mendukung.					
5.	Pegawai selalu masuk dan pulang tepat waktu					
6.	Absensi pegawai selalu baik					
7.	Pemimpin memberikan tanggung jawab penuh					
8.	Pemimpin memberikan penjelasan dengan baik					
9.	Tugas yang diberikan sesuai kemampuan					
10.	Sesuai dengan waktu dan jumlah pekerjaan					

NO	INDIKATOR	JAWABAN				
		SANGAT TIDAK SETUJU	TIDAK SETUJU	CUKUP	SETUJU	SANGAT SETUJU
<b>Loyalitas Kerja</b>						
1.	Penyampaian informasi dan pengkomunikasian kebijaksanaan sudah terbuka					
2.	Pengutaraan pendapat sudah dilakukan secara bebas					
3.	Penyesuaian pekerjaan dengan kemampuan					
4.	Durasi waktu yang diberikan sesuai kemampuan					
5.	Organisasi memberikan kepercayaan dan tanggung jawab kepada pegawai					
6.	Adanya ketergantungan pegawai terhadap organisasi					
7.	Pemaksimalan dan penyelesaian pekerjaan akibat motivasi					
8.	Pegawai mendapat dukungan dan motivasi dari organisasi					
9.	Pemaksimalan dan penyelesaian pekerjaan akibat motivasi					

**TERIMAKASIH UNTUK PARTISIPASINYA**

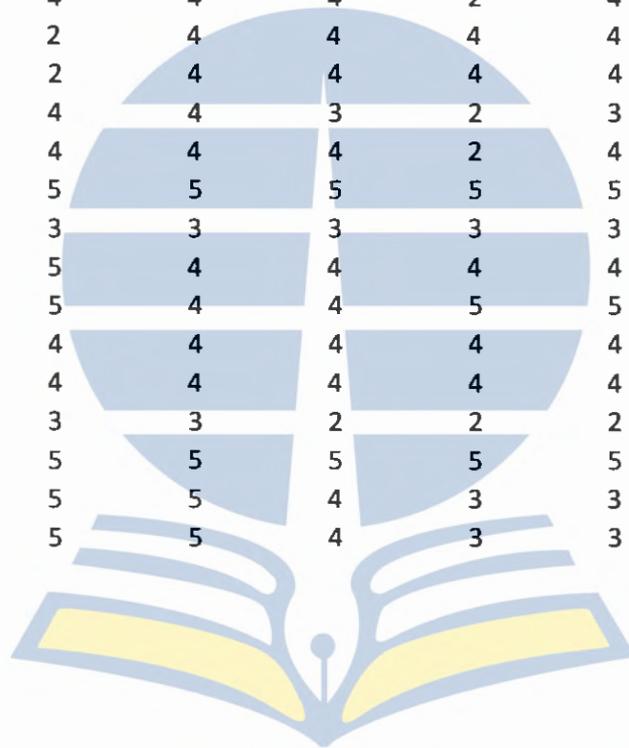
	KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8
1	4	3	3	4	3	4	4	3
2	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	4	4	3	4	4	4
4	4	2	1	2	1	3	1	1
5	4	2	1	2	1	3	1	1
6	4	4	4	4	1	5	5	4
7	4	3	4	3	4	4	3	3
8	1	4	4	2	4	2	4	4
9	1	5	4	4	1	4	4	5
10	5	4	3	4	3	4	4	4
11	4	4	4	4	4	4	4	4
12	4	4	4	2	2	4	4	4
13	4	4	4	4	4	4	4	4
14	4	4	4	4	4	4	4	4
15	4	4	4	4	4	4	4	4
16	1	2	4	5	4	5	4	5
17	4	3	3	4	4	3	4	5
18	4	3	5	2	1	4	4	4
19	5	5	5	5	5	5	5	5
20	1	2	5	5	2	5	2	4
21	5	5	5	4	4	4	4	4
22	4	4	4	4	4	4	4	4
23	5	4	4	4	4	4	4	4
24	4	4	4	4	4	4	4	4
25	4	4	4	4	4	4	4	4
26	2	1	2	5	4	2	1	2
27	1	2	3	5	4	3	1	4
28	4	4	4	4	3	3	4	3
29	4	4	4	4	4	4	4	4
30	4	4	4	3	3	4	3	4
31	4	4	4	3	3	4	4	4
32	4	4	4	3	3	4	4	4
33	5	5	5	3	3	4	4	4
34	4	4	4	4	4	4	4	4
35	4	4	4	4	4	4	4	4
36	4	4	4	4	4	4	4	4
37	5	5	5	5	5	5	5	5
38	4	4	4	4	4	4	4	4
39	4	4	4	4	4	4	4	4
40	5	5	5	5	5	5	5	5
41	4	4	4	4	4	4	4	4
42	4	4	4	4	4	4	4	4
43	4	4	4	4	3	4	4	3
44	4	4	4	4	4	4	4	4
45	4	4	4	4	4	4	4	4
46	4	4	5	5	5	4	4	4
47	5	5	5	5	4	5	5	5
48	4	4	4	4	4	4	4	4
49	4	4	4	4	4	4	4	4



50	4	4	4	4	4	3	4	4
51	4	4	4	4	4	4	4	4
52	4	4	4	4	4	4	4	4
53	4	4	4	4	4	4	4	4
54	4	3	4	4	3	4	4	4
55	4	4	4	4	3	4	4	4
56	5	5	5	3	3	3	5	5
57	4	4	4	4	4	4	4	4
58	4	4	4	2	3	4	4	3
59	4	4	4	3	3	4	4	4
60	4	2	4	2	2	3	4	4
61	4	4	4	5	2	4	4	4
62	3	3	3	4	3	4	4	4
63	4	4	3	2	4	3	4	3
64	2	4	3	3	2	4	4	3
65	4	4	4	2	4	3	4	4
66	4	4	4	3	4	3	4	4
67	4	4	4	2	3	3	4	4
68	4	4	4	4	4	4	4	4
69	4	4	4	4	4	4	4	4
70	2	3	4	3	3	3	3	3
71	4	4	4	2	4	3	4	4
72	3	4	3	3	4	3	3	3
73	5	5	4	3	4	3	4	4
74	4	4	4	2	4	3	4	4
75	4	4	4	4	2	4	3	4
76	4	4	4	2	4	3	4	4
77	5	4	4	4	4	4	4	4
78	4	4	4	2	4	3	4	4
79	4	4	4	4	4	4	4	4
80	4	4	4	4	4	4	4	4
81	4	4	4	4	4	4	4	4
82	5	5	5	5	5	5	5	5
83	4	4	4	2	4	3	4	4
84	4	4	4	2	4	4	4	4
85	4	5	4	3	4	5	4	4
86	4	4	4	4	4	4	4	4
87	4	4	4	1	2	2	4	4
88	4	4	4	1	4	4	4	4
89	4	4	4	4	4	4	4	4
90	4	4	4	2	3	3	4	4
91	4	3	4	4	4	4	3	4
92	4	4	4	3	4	3	4	4
93	4	4	4	2	4	3	4	4
94	4	4	5	4	4	3	4	4
95	5	5	4	2	4	3	5	4
96	4	4	4	3	2	1	4	4
97	4	4	4	2	3	4	4	4
98	4	4	4	1	4	4	4	4
99	4	4	4	2	2	4	3	4



100	4	4	4	2	4	4	4	4
101	4	4	4	4	4	4	4	4
102	4	4	4	4	4	4	4	4
103	4	4	4	4	4	4	3	3
104	4	4	4	4	4	4	4	4
105	4	4	4	4	2	1	4	5
106	4	4	4	3	2	1	4	4
107	4	4	5	3	2	2	4	4
108	4	4	4	5	5	5	4	4
109	4	4	4	5	5	5	4	4
110	4	4	4	3	2	2	4	4
111	4	3	4	2	2	4	4	4
112	4	4	4	4	2	4	4	4
113	4	4	4	2	2	4	5	5
114	5	4	4	4	3	5	4	4
115	4	4	4	4	4	4	4	4
116	5	4	4	4	2	4	5	5
117	4	2	4	4	4	4	4	4
118	4	2	4	4	4	4	4	4
119	4	4	4	3	2	3	4	3
120	5	4	4	4	2	4	5	4
121	5	5	5	5	5	5	5	5
122	3	3	3	3	3	3	3	3
123	4	5	4	4	4	4	4	4
124	4	5	4	4	5	5	4	5
125	4	4	4	4	4	4	4	4
126	4	4	4	4	4	4	4	4
127	3	3	3	2	2	2	2	2
128	5	5	5	5	5	5	5	5
129	5	5	5	4	3	3	5	5
130	5	5	5	4	3	3	5	5



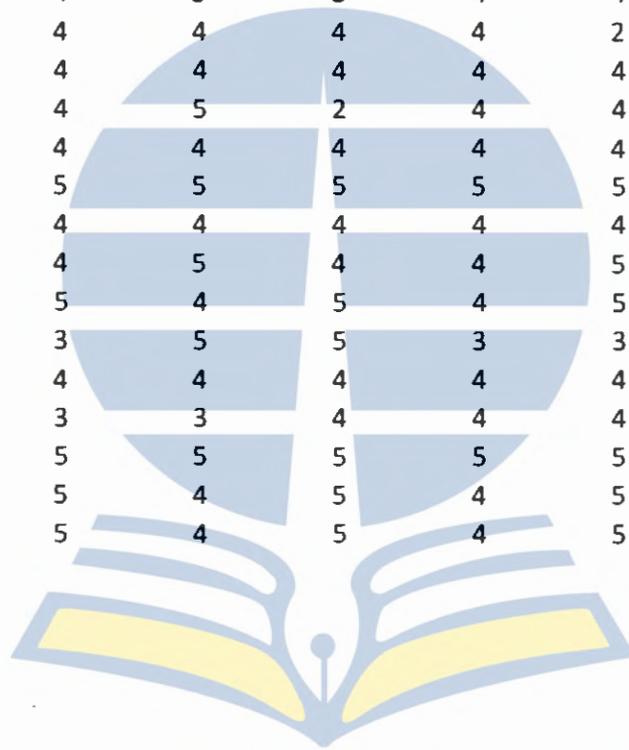


KK9	KK10	KK11	KP1	KP2	KP3	KP4	KP5	KP6
5	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	5	4	3
5	4	4	4	4	4	4	4	4
1	1	1	1	1	1	1	4	3
1	1	1	1	1	1	1	4	3
5	5	4	5	5	4	4	4	3
4	2	4	4	3	3	4	4	2
4	4	4	4	4	4	4	2	2
4	5	4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	4	4	5	5	4
4	4	4	4	4	5	4	4	4
5	4	4	4	5	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4	2
5	5	5	5	5	5	4	3	5
4	4	4	5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	5	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	2	2	3	5	2	1	1
2	3	3	1	5	1	3	5	1
4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	5	4	5	4	4
4	4	4	4	5	4	3	4	3
5	4	5	4	4	5	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	3	4





4	5	5	5	5	5	5	4	4
3	4	4	5	4	4	3	3	4
3	4	4	4	5	4	4	4	3
3	4	3	4	4	4	4	3	3
5	5	5	4	5	5	4	3	4
1	1	2	4	4	3	3	3	2
1	1	1	1	1	1	1	3	4
2	2	2	2	2	2	1	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	4
2	2	2	2	1	2	2	4	4
4	4	4	5	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	2
4	4	4	4	4	4	4	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	5	5	4	4	4	5
5	4	4	5	3	4	4	4	1
4	4	4	4	4	4	2	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	2	4	4	2	2
4	4	4	4	4	4	4	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	5	4	3
4	5	5	4	5	4	5	5	5
4	3	3	5	5	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	3	3	4	4	4	5	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	4	5	5	4
5	5	5	4	5	4	5	5	4





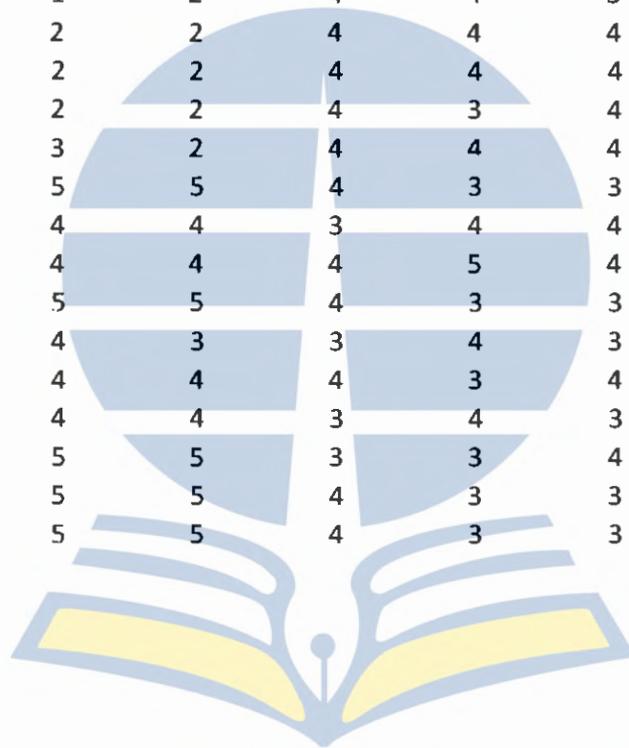
KP7	KP8	KP9	KP10	KP11	KP12	KP13	KP14	K1
3	3	2	2	3	3	4	4	2
3	3	2	2	4	4	5	5	5
4	4	3	3	4	4	5	4	4
1	1	2	4	1	1	1	1	1
1	1	2	4	1	1	1	1	1
4	3	1	2	4	4	4	4	4
3	3	3	3	4	4	3	4	3
2	2	2	4	4	2	4	4	4
4	4	1	1	4	4	4	4	4
4	3	3	3	4	3	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	2	2	4	4	4	4	4
4	4	4	1	4	4	4	4	4
4	4	2	2	2	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3
5	5	4	5	4	4	5	4	5
3	4	2	2	4	3	4	5	4
3	4	2	2	4	4	4	4	4
4	5	2	2	5	5	5	5	5
4	4	4	1	4	5	5	5	5
4	4	4	2	5	5	5	5	5
5	5	4	2	5	5	2	5	5
4	4	2	2	4	4	4	5	4
4	4	4	2	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	5	4	3	1	2	5	3
2	3	5	3	2	1	3	1	3
4	3	3	3	3	3	4	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	2	2	2	4	4	4	4
4	4	2	2	2	4	4	4	4
4	4	2	2	2	4	4	4	4
4	4	3	2	2	4	4	4	4
4	4	1	1	1	4	4	4	4
4	4	1	1	1	4	4	4	4
4	4	3	2	2	4	4	4	4
4	4	1	1	4	4	4	4	4
4	4	2	2	2	4	4	4	4
4	4	3	3	3	4	4	4	4
4	4	1	1	1	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	1	1	1	3	3	2	2
3	3	3	3	4	4	4	4	3
4	4	1	1	1	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	5	5
3	4	4	4	4	4	4	3	3
5	4	5	5	5	3	4	3	5
4	4	3	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4



4	4	3	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	3	4	4	3	4
4	4	3	3	3	4	4	3	3
4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	4	3	4	4	4
5	5	3	1	3	4	3	5	5
3	4	2	3	4	4	4	4	4
3	3	3	3	4	4	5	5	4
3	3	3	3	4	4	4	4	4
4	4	2	1	4	4	4	4	4
5	5	2	2	4	4	4	4	2
4	3	3	3	4	4	4	4	4
3	3	2	3	3	3	4	4	2
3	4	4	3	4	4	4	3	3
4	4	1	1	4	4	4	4	4
4	4	2	1	4	4	4	4	4
5	4	2	2	2	5	4	4	5
5	5	1	1	1	5	5	5	5
5	5	1	1	1	5	5	4	4
2	4	3	4	2	3	2	2	2
4	4	3	3	4	4	4	4	5
3	2	3	3	2	3	3	2	3
4	4	3	3	4	4	4	5	4
4	4	1	1	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	3	2	4	4	4	4	4
4	3	3	3	4	4	4	4	4
4	4	2	2	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4	5	5
5	4	4	5	4	5	4	4	4
4	4	1	1	4	4	4	4	4
4	4	1	1	1	4	4	4	4
4	4	1	1	3	4	4	4	4
5	5	1	1	1	4	4	4	4
4	4	1	1	1	4	4	4	4
4	4	2	2	4	4	4	4	4
4	4	3	3	3	3	3	4	4
5	5	1	1	1	4	5	5	4
3	3	4	4	4	5	4	4	4
4	4	2	2	3	4	4	4	5
4	4	1	1	4	4	4	4	4
4	4	1	1	4	4	5	4	4
5	4	2	3	4	4	5	4	4
4	4	3	2	4	4	1	1	1
3	3	2	2	3	3	4	3	3
4	4	1	1	1	4	4	4	4
3	4	2	2	2	3	4	3	3



4	5	2	2	2	4	4	5	5
4	3	3	4	3	4	5	3	3
3	4	3	4	4	3	5	5	5
3	4	3	3	4	3	4	4	4
5	5	2	1	4	4	5	5	5
3	4	2	3	4	3	5	5	5
4	4	3	2	4	4	1	1	1
4	4	3	3	4	4	4	2	3
4	5	1	2	2	5	5	5	4
4	5	1	2	2	5	5	5	4
4	4	3	3	4	2	2	2	2
3	2	2	2	2	3	4	3	3
2	2	2	2	4	4	4	4	4
3	3	3	3	4	4	4	3	4
5	5	4	3	4	4	5	5	5
4	3	3	2	4	3	3	5	4
3	3	1	2	4	4	5	5	4
3	3	2	2	4	4	4	4	4
4	4	2	2	4	4	4	4	4
2	4	2	2	4	3	4	4	2
3	4	3	2	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	3	3	4	3
4	4	4	4	3	4	4	2	5
4	4	4	4	4	5	4	3	5
5	5	5	5	4	3	3	2	4
4	4	4	3	3	4	3	3	4
4	4	4	4	4	3	4	3	3
3	4	4	4	3	4	3	5	3
5	4	5	5	3	3	4	5	4
5	5	5	5	4	3	3	4	2
5	5	5	5	4	3	3	4	2



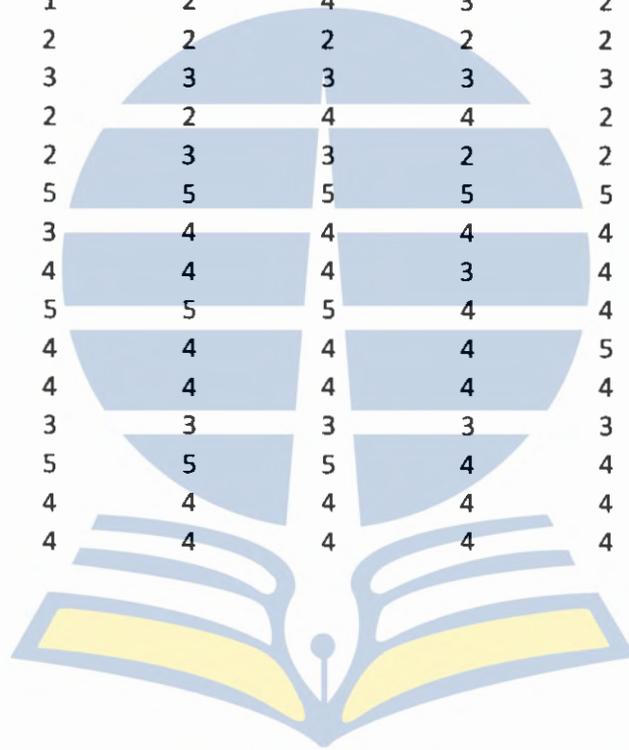
K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10
4	2	2	2	3	2	3	3	2
4	3	2	3	3	2	3	3	3
5	2	2	2	4	3	2	3	2
1	3	5	5	1	1	3	3	1
1	3	5	5	1	1	3	3	1
4	2	2	2	3	2	2	2	2
3	4	3	3	3	4	3	4	4
4	2	2	2	4	4	2	2	2
4	5	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	3	3	3	3	3	3
4	3	3	4	4	4	4	4	4
4	2	2	3	4	3	3	4	4
4	1	1	1	3	3	3	2	2
4	1	1	1	3	3	3	2	2
3	3	3	3	3	2	2	2	2
4	5	4	5	5	4	5	4	5
4	2	2	3	4	3	3	3	3
4	4	2	4	4	4	4	5	4
5	2	2	2	5	5	5	5	5
5	2	2	2	3	2	2	4	2
5	2	2	2	5	5	5	5	5
5	2	2	2	5	5	2	5	2
4	2	2	2	4	2	2	2	2
4	2	2	2	4	4	4	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4
1	1	2	5	2	2	3	3	2
5	1	2	4	2	1	3	1	2
2	2	2	2	3	3	2	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	1	1	1	4	3	2	3	3
4	1	1	1	4	2	2	2	2
4	1	1	1	3	2	2	3	2
4	2	2	2	4	4	4	3	3
4	1	1	1	4	2	2	3	3
4	2	2	2	4	4	4	2	2
4	2	2	2	4	4	4	4	4
4	2	2	1	4	4	2	2	2
4	2	2	2	4	4	4	4	4
4	2	2	2	4	4	4	4	4
4	3	3	3	4	4	4	3	3
4	2	2	2	4	3	3	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	1	1	1	4	3	2	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	1	1	1	4	4	4	3	3
5	4	4	4	4	5	4	5	4
4	3	4	4	5	3	4	4	4
4	4	5	3	4	4	4	1	1
4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	3	2	4	4	3	2	4	4



4	4	4	4	3	2	2	4	4
3	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	4	4	4	3	3
4	3	3	3	4	3	3	3	4
4	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	5	4	3	3	1
4	3	2	3	3	2	2	2	2
5	3	4	4	4	3	3	4	4
4	3	3	4	4	4	3	2	2
4	2	2	1	4	2	2	2	2
4	2	2	2	4	2	2	2	4
4	3	3	3	4	2	3	3	2
3	3	3	3	3	4	3	3	3
2	3	3	3	3	3	3	2	3
4	2	2	2	4	3	3	2	2
4	2	2	2	3	2	2	2	2
4	1	1	1	1	1	1	2	2
5	1	1	1	4	4	4	2	2
5	2	2	2	3	2	3	2	2
4	3	3	4	5	5	2	3	5
4	3	2	3	3	2	2	2	2
3	3	3	2	3	3	3	4	4
4	2	3	2	4	3	2	2	2
4	2	2	2	3	2	2	2	2
4	2	3	3	3	2	2	2	2
4	2	2	2	3	2	2	2	2
4	2	2	2	3	3	2	2	2
4	2	3	3	3	2	2	2	3
4	4	4	4	4	4	4	2	2
4	2	2	2	4	2	4	2	2
5	3	3	3	1	1	1	2	2
5	4	4	5	5	5	4	5	5
4	2	2	2	3	2	2	2	2
4	1	1	1	3	3	3	2	2
4	2	3	2	3	2	1	2	2
4	1	1	1	3	3	3	1	1
4	1	1	1	4	4	4	4	4
4	2	2	2	3	3	2	2	2
4	3	3	3	3	3	3	3	3
5	1	1	1	2	2	2	1	1
4	5	4	3	5	3	2	3	2
4	2	2	2	4	2	3	2	2
4	2	2	2	3	2	2	2	2
4	2	2	2	3	2	2	2	2
4	3	3	3	3	2	2	2	2
1	3	3	3	4	3	5	3	3
3	3	3	3	4	2	4	2	2
4	1	1	1	1	1	1	2	2
3	2	3	3	4	3	4	2	2



5	2	3	2	4	2	2	2	2
3	3	3	4	4	3	2	4	3
4	3	3	3	3	2	2	3	3
4	2	2	3	2	2	2	4	3
5	2	2	2	2	2	2	2	2
5	3	2	3	3	2	2	2	2
1	4	4	3	4	3	5	3	3
3	4	3	3	4	5	3	3	3
5	1	1	1	2	2	2	1	1
5	1	1	1	2	2	2	1	1
2	4	4	3	4	3	5	3	3
3	2	2	2	3	2	2	3	3
4	2	2	3	4	4	4	2	2
3	2	2	2	4	2	4	3	2
5	3	3	3	3	3	3	3	3
4	2	2	3	4	4	2	3	3
5	2	1	2	4	3	2	2	4
4	2	2	2	2	2	2	2	2
4	3	3	3	3	3	3	2	2
4	2	2	2	4	4	2	2	2
3	2	2	3	3	2	2	2	2
5	5	5	5	5	5	5	3	3
4	4	3	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	3	4	5	4
5	5	5	5	5	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	5	4	3
4	4	4	4	4	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3	4	3
5	5	5	5	5	4	4	3	4
4	5	4	4	4	4	4	3	3
4	5	4	4	4	4	4	3	3



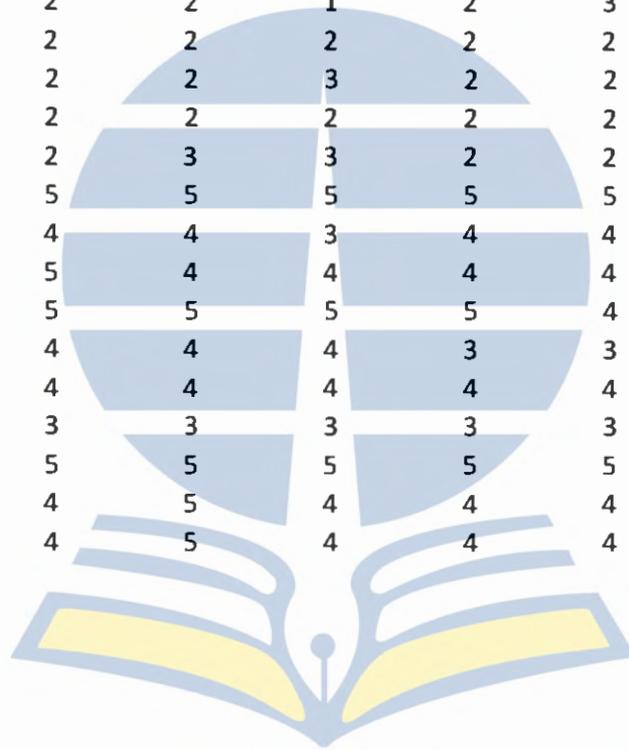


LK1	LK2	LK3	LK4	LK5	LK6	LK7	LK8
3	4	2	3	4	3	3	4
3	3	3	3	3	2	3	4
2	3	3	3	3	3	3	4
1	3	1	1	1	3	2	1
1	3	1	1	1	3	2	1
2	2	4	4	4	4	3	4
3	4	4	3	4	3	3	3
2	2	4	4	2	2	2	1
4	4	4	4	5	5	4	3
3	2	3	3	2	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	2	4	3	3	2	2	3
2	2	2	2	1	1	1	4
2	2	2	2	2	2	3	4
2	2	2	2	3	3	3	4
4	5	5	4	5	4	5	4
2	2	2	3	3	2	3	4
2	4	4	2	2	2	2	4
5	5	5	5	5	5	5	5
2	4	1	1	1	1	1	5
5	2	5	5	2	2	2	5
2	2	2	2	2	2	2	5
2	2	2	2	2	2	2	4
2	2	2	2	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4
1	3	1	3	3	3	3	5
3	5	4	2	3	2	3	5
3	2	3	2	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4
3	1	1	1	1	1	1	4
2	1	1	1	2	2	2	4
2	2	2	2	1	1	1	4
3	2	2	2	2	2	2	4
3	1	1	1	1	1	1	4
2	2	2	2	1	1	1	4
4	2	2	2	1	2	1	4
2	2	2	3	2	2	2	4
4	2	2	2	3	3	3	4
3	2	2	2	2	2	2	4
2	2	2	3	2	2	2	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	1	1	1	4
3	3	3	3	3	3	3	4
3	1	1	1	1	2	2	4
5	4	4	2	4	3	4	3
3	4	4	4	5	4	4	4
1	3	3	3	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	3	4	4





2	2	2	2	1	1	1	5
4	3	3	4	3	3	3	4
3	2	3	2	3	3	3	4
2	2	3	3	2	3	3	4
2	1	1	1	2	1	2	4
3	3	3	2	3	2	1	4
3	2	3	3	3	3	3	1
3	2	3	3	3	4	4	2
1	2	1	2	2	1	2	5
1	2	1	2	2	1	2	5
3	2	3	3	3	3	4	2
4	2	3	4	3	2	3	4
2	3	4	4	2	2	2	4
3	2	2	2	3	2	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	3	2	3	2	3	4
4	2	2	2	1	2	3	4
2	2	2	2	2	2	2	4
2	2	2	2	3	2	2	4
2	2	2	2	2	2	2	4
2	2	2	3	3	2	2	4
4	3	5	5	5	5	5	5
2	5	4	4	3	4	4	4
3	5	5	4	4	4	4	4
2	4	5	5	5	5	4	5
3	4	4	4	4	3	3	3
3	3	4	4	4	4	4	4
5	3	3	3	3	3	3	3
5	4	5	5	5	5	5	5
4	2	4	5	4	4	4	4
4	2	4	5	4	4	4	4



## Distribusi Frekuensi Responden

### Gender

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pria	78	60,0	60,0	60,0
	Wanita	52	40,0	40,0	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

### Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20 - 30 tahun	30	23,1	23,1	23,1
	30 - 40 tahun	70	53,8	53,8	76,9
	40 - 50 tahun	20	15,4	15,4	92,3
	> 50 tahun	10	7,7	7,7	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

### Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SLTA	10	7,7	7,7	7,7
	Diploma	15	11,5	11,5	19,2
	Sarjana (S1)	80	61,5	61,5	80,8
	Magister (S2)	25	19,2	19,2	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

## Validitas dan Reliabilitas

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,889	11

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KK1	36,8333	57,730	,644	,913
KK2	36,9000	51,679	,654	,877
KK3	36,6667	49,954	,805	,868
KK4	36,6333	56,447	,641	,894
KK5	37,1667	54,695	,646	,897
KK6	36,5667	55,013	,583	,882

KK7	36,8667	47,775	,834	,864
KK8	36,6333	50,309	,784	,869
KK9	36,4667	49,499	,802	,867
KK10	36,5333	49,844	,852	,865
KK11	36,4000	48,524	,813	,866

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,904	14

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KP1	46,9000	78,645	,845	,887
KP2	46,9667	79,344	,880	,887
KP3	46,9333	76,409	,877	,885
KP4	46,7667	80,668	,750	,891
KP5	46,8667	79,430	,730	,892
KP6	46,9333	78,478	,911	,885
KP7	46,8667	91,085	,613	,910
KP8	47,2667	84,961	,473	,902
KP9	47,2667	77,857	,881	,886
KP10	47,2000	79,062	,844	,888
KP11	47,8667	92,395	,665	,919
KP12	48,1000	103,197	,419	,935
KP13	47,2000	79,683	,776	,890
KP14	47,2667	75,651	,868	,885

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,746	10

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
K1	29,0333	31,206	,471	,717
K2	28,9000	30,783	,444	,720
K3	29,0667	28,961	,653	,689
K4	29,0667	31,168	,432	,722
K5	30,3333	30,989	,447	,720

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
K6	30,3000	36,976	,619	,783
K7	29,9333	37,857	,696	,801
K8	29,3667	28,723	,728	,680
K9	29,7667	28,254	,667	,684
K10	29,7333	31,030	,560	,707

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,663	8

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LK1	22,0000	19,241	,402	,619
LK2	22,1667	17,937	,598	,570
LK3	22,1667	20,006	,641	,635
LK4	23,4333	18,944	,456	,606
LK5	23,4000	23,490	,604	,711
LK6	23,0333	24,378	,695	,743
LK7	22,4667	17,706	,680	,553
LK8	22,8667	17,223	,633	,555

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

	KP	KK	K	LK
K	,264	,285	,000	,000
LK	,216	,263	,192	,000
KP14	,449	,000	,000	,000
KP13	,273	,000	,000	,000
KP12	,274	,000	,000	,000
KP11	,300	,000	,000	,000
KP10	,454	,000	,000	,000
K10	,000	,000	,563	,000
K9	,000	,000	,589	,000
K8	,000	,000	,501	,000
K6	,000	,000	,365	,000
KP1	,547	,000	,000	,000
KP2	,632	,000	,000	,000

	KP	KK	K	LK
KK11	,000	,679	,000	,000
KK10	,000	,725	,000	,000
KK9	,000	,723	,000	,000
LK8	,000	,000	,000	,192
LK7	,000	,000	,000	,627
LK6	,000	,000	,000	,665
LK5	,000	,000	,000	,745
LK4	,000	,000	,000	,681
LK3	,000	,000	,000	,804
LK2	,000	,000	,000	,661
LK1	,000	,000	,000	,508
KP3	,623	,000	,000	,000
KP4	,653	,000	,000	,000
KP5	,478	,000	,000	,000
KP9	,390	,000	,000	,000
KP8	,630	,000	,000	,000
KP7	,651	,000	,000	,000
KP6	,601	,000	,000	,000
K1	,000	,000	,271	,000
K2	,000	,000	,295	,000
K3	,000	,000	,841	,000
K4	,000	,000	,777	,000
K5	,000	,000	,825	,000
K7	,000	,000	,478	,000
KK8	,000	,605	,000	,000
KK7	,000	,596	,000	,000
KK6	,000	,385	,000	,000
KK5	,000	,206	,000	,000
KK4	,000	,289	,000	,000
KK3	,000	,621	,000	,000
KK2	,000	,551	,000	,000
KK1	,000	,533	,000	,000

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

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
K	<---	KP	,571	,264	2,162	,031	par_44
K	<---	KK	,073	,285	2,257	,007	par_45
LK	<---	KP	,023	,216	2,106	,015	par_28
LK	<---	KK	,184	,263	2,701	,003	par_29
LK	<---	K	,715	,192	3,725	***	par_43
KK6	<---	KK	1,004	,278	3,616	***	par_1
KK7	<---	KK	1,121	,219	5,117	***	par_2

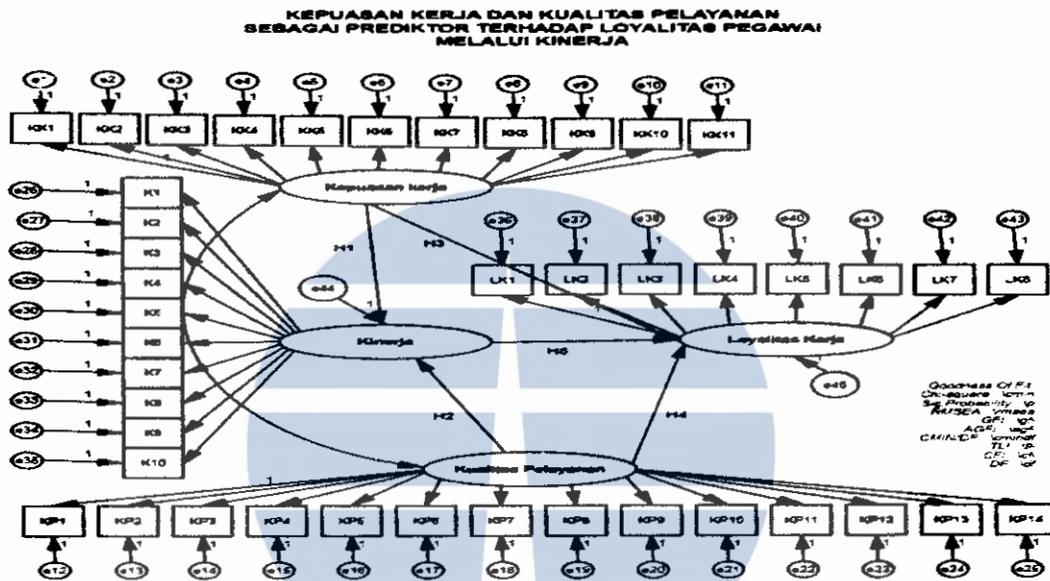
			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KK8	<---	KK	1,228	,241	5,102	***	par_3
KK5	<---	KK	,550	,263	2,088	,037	par_4
KK4	<---	KK	,822	,289	2,849	,004	par_5
KK3	<---	KK	1,161	,217	5,357	***	par_6
KK2	<---	KK	1,155	,235	4,914	***	par_7
KK1	<---	KK	1,000				
K3	<---	K	1,850	,324	5,703	***	par_8
K2	<---	K	,494	,169	2,915	,004	par_9
K1	<---	K	,477	,175	2,721	,007	par_10
K4	<---	K	1,609	,288	5,583	***	par_11
K5	<---	K	1,653	,294	5,630	***	par_12
K7	<---	K	,955	,221	4,326	***	par_13
KP6	<---	KP	1,252	,322	3,884	***	par_14
KP7	<---	KP	1,395	,348	4,006	***	par_15
KP8	<---	KP	1,226	,308	3,977	***	par_16
KP9	<---	KP	1,000				
KP5	<---	KP	,879	,253	3,469	***	par_17
KP4	<---	KP	1,066	,277	3,849	***	par_18
KP3	<---	KP	,972	,258	3,762	***	par_19
LK1	<---	LK	1,000				
LK2	<---	LK	1,296	,254	5,105	***	par_20
LK3	<---	LK	1,517	,271	5,601	***	par_21
LK4	<---	LK	1,368	,265	5,163	***	par_22
LK5	<---	LK	1,516	,276	5,485	***	par_23
LK6	<---	LK	1,406	,273	5,144	***	par_24
LK7	<---	LK	1,236	,247	5,016	***	par_25
LK8	<---	LK	,269	,138	1,954	,051	par_26
KK9	<---	KK	1,732	,344	5,040	***	par_30
KK10	<---	KK	1,527	,313	4,879	***	par_31
KK11	<---	KK	1,401	,289	4,857	***	par_32
KP2	<---	KP	1,026	,269	3,807	***	par_33
KP1	<---	KP	,891	,250	3,562	***	par_34
K6	<---	K	,623	,178	3,496	***	par_35
K8	<---	K	1,000				
K9	<---	K	1,223	,254	4,812	***	par_36
K10	<---	K	1,098	,235	4,681	***	par_37
KP10	<---	KP	1,132	,319	3,552	***	par_38
KP11	<---	KP	,539	,201	2,680	,007	par_39
KP12	<---	KP	,501	,203	2,474	,013	par_40
KP13	<---	KP	,484	,198	2,449	,014	par_41
KP14	<---	KP	,877	,267	3,286	,001	par_42

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

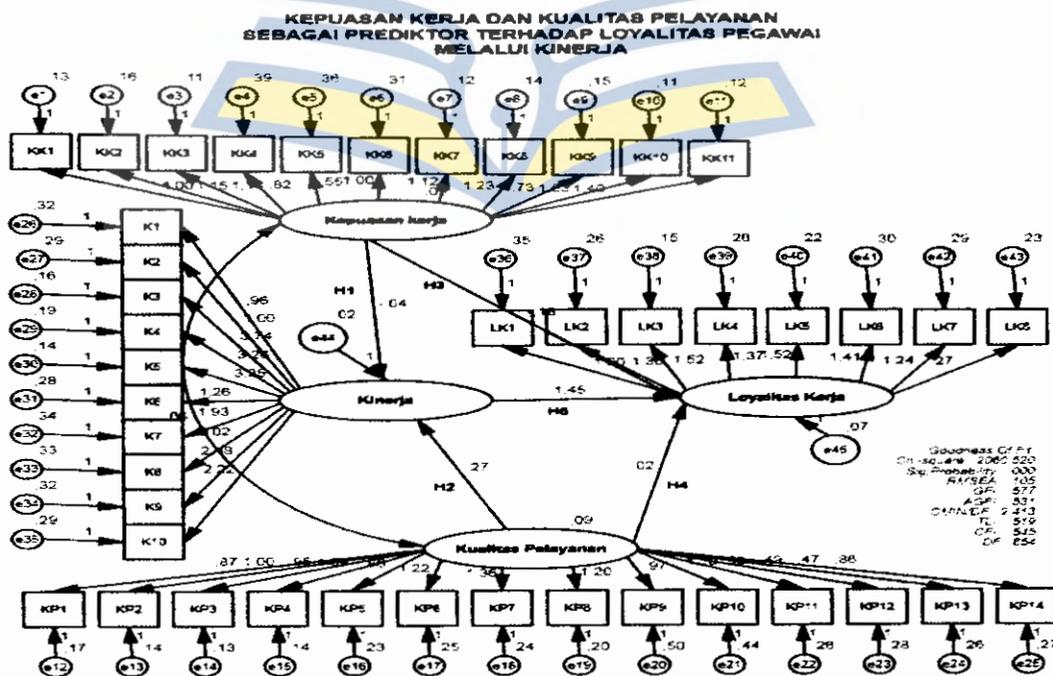
	KP	KK	K	LK
K	,000	,000	,000	,000
LK	,351	,035	,000	,000
KP14	,000	,000	,000	,000
KP13	,000	,000	,000	,000
KP12	,000	,000	,000	,000
KP11	,000	,000	,000	,000
KP10	,000	,000	,000	,000
K10	,287	-,028	,000	,000
K9	,300	-,030	,000	,000
K8	,256	-,025	,000	,000
K6	,186	-,018	,000	,000
KP1	,000	,000	,000	,000
KP2	,000	,000	,000	,000
KK11	,000	,000	,000	,000
KK10	,000	,000	,000	,000
KK9	,000	,000	,000	,000
LK8	,071	-,030	,132	,000
LK7	,232	-,098	,431	,000
LK6	,246	-,104	,457	,000
LK5	,276	-,117	,512	,000
LK4	,252	-,107	,468	,000
LK3	,298	-,126	,553	,000
LK2	,245	-,104	,455	,000
LK1	,188	-,080	,349	,000
KP3	,000	,000	,000	,000
KP4	,000	,000	,000	,000
KP5	,000	,000	,000	,000
KP9	,000	,000	,000	,000
KP8	,000	,000	,000	,000
KP7	,000	,000	,000	,000
KP6	,000	,000	,000	,000
K1	,138	-,014	,000	,000
K2	,150	-,015	,000	,000
K3	,429	-,042	,000	,000
K4	,396	-,039	,000	,000
K5	,420	-,042	,000	,000
K7	,244	-,024	,000	,000
KK8	,000	,000	,000	,000
KK7	,000	,000	,000	,000
KK6	,000	,000	,000	,000
KK5	,000	,000	,000	,000

	KP	KK	K	LK
KK4	,000	,000	,000	,000
KK3	,000	,000	,000	,000
KK2	,000	,000	,000	,000
KK1	,000	,000	,000	,000

Path Diagram

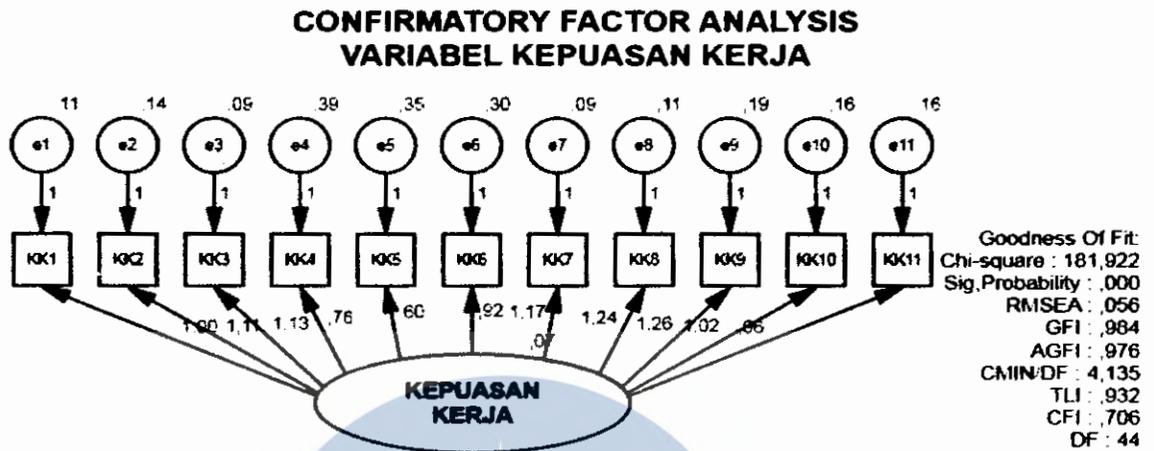


Full Model SEM



*Confirmatory Faktor Analysis* Konstruk Eksogen dan Endogen

*Confirmatory Faktor Analysis* Variabel Kepuasan Kerja



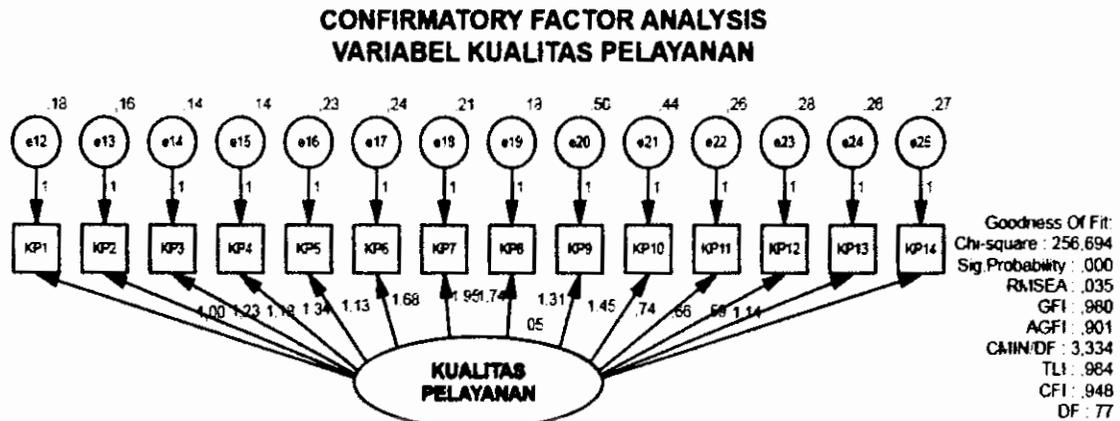
Indeks Pengujian Kelayakan Analisis Factor Konfirmatori Variabel Kepuasan Kerja

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut of Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
<i>Chi-square (<math>\chi^2</math>)</i>	Diharapkan kecil	181,922	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0.05$	0,000	Marginal
RMSEA	$\leq 0.08$	0,056	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0,984	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0,976	Baik
CMIN/DF	$\leq 3.00$	4,135	Kurang Baik
TLI	$\geq 0.95$	0,932	Marginal
CFI	$\geq 0.95$	0,706	Kurang Baik

*Regression Weights* Variabel Kepuasan Kerja

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KK1	<---	KK	1,000				
KK2	<---	KK	1,108	,190	5,842	***	par_1
KK3	<---	KK	1,127	,172	6,536	***	par_2
KK4	<---	KK	,762	,246	3,094	,002	par_3
KK5	<---	KK	,603	,229	2,636	,008	par_4
KK6	<---	KK	,918	,233	3,949	***	par_5
KK7	<---	KK	1,167	,184	6,357	***	par_6
KK8	<---	KK	1,236	,201	6,143	***	par_7
KK9	<---	KK	1,262	,235	5,378	***	par_8
KK10	<---	KK	1,021	,201	5,083	***	par_9
KK11	<---	KK	,963	,192	5,030	***	par_10

Confirmatory Factor Analysis Variabel Kualitas Pelayanan



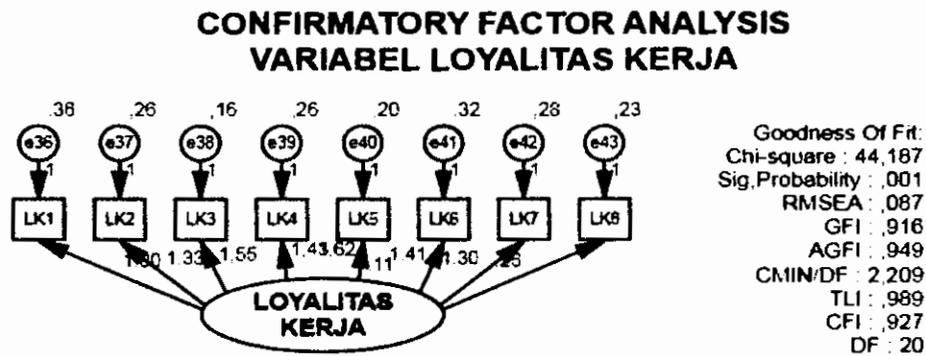
Indeks Pengujian Kelayakan Analisis Factor Konfirmatori Variabel Kualitas Pelayanan

Goodness of Fit Index	Cut of Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi-square ( $\chi^2$ )	Diharapkan kecil	256,694	Baik
Probability	$\geq 0.05$	0,000	Marginal
RMSEA	$\leq 0.08$	0,035	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0,980	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0,901	Baik
CMIN/DF	$\leq 3.00$	3,334	Marginal
TLI	$\geq 0.95$	0,964	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0,948	Marginal

Regression Weights Variabel Kualitas Pelayanan

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KP1	<---	KP	1,000				
KP2	<---	KP	1,225	,265	4,614	***	par_1
KP3	<---	KP	1,178	,258	4,565	***	par_2
KP4	<---	KP	1,338	,285	4,700	***	par_3
KP5	<---	KP	1,131	,289	3,915	***	par_4
KP6	<---	KP	1,682	,380	4,430	***	par_5
KP7	<---	KP	1,945	,428	4,541	***	par_6
KP8	<---	KP	1,742	,382	4,561	***	par_7
KP9	<---	KP	1,315	,394	3,337	***	par_8
KP10	<---	KP	1,454	,393	3,697	***	par_9
KP11	<---	KP	,738	,254	2,900	,004	par_10
KP12	<---	KP	,659	,247	2,668	,008	par_11
KP13	<---	KP	,593	,233	2,543	,011	par_12
KP14	<---	KP	1,139	,298	3,820	***	par_13

Gambar 4.5 *Confirmatory Factor Analysis (CFA) Variabel Loyalitas Kerja*



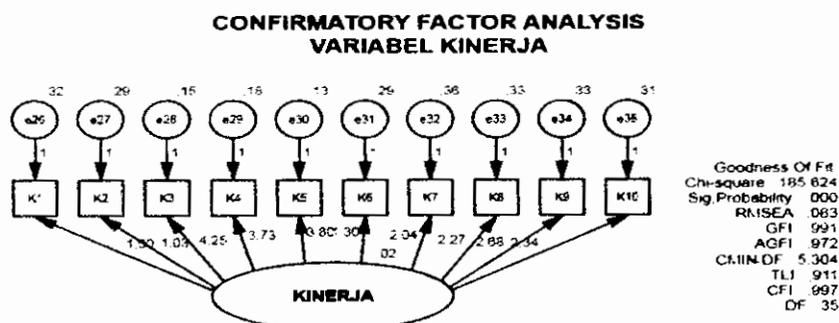
Indeks Pengujian Kelayakan CFA Variabel Loyalitas Kerja

Goodness of Fit Index	Cut of Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi-square ( $\chi^2$ )	Diharapkan kecil	44,187	Baik
Probability	$\geq 0.05$	0,001	Marginal
RMSEA	$\leq 0.08$	0,087	Marginal
GFI	$\geq 0.90$	0,916	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0,949	Baik
CMIN/DF	$\leq 3.00$	2,209	Baik
TLI	$\geq 0.95$	0,989	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0,927	Marginal

Regression Weights Variabel Loyalitas Kerja

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
LK1	<--- LK	1,000				
LK2	<--- LK	1,333	,272	4,897	***	par_1
LK3	<--- LK	1,554	,290	5,353	***	par_2
LK4	<--- LK	1,430	,287	4,992	***	par_3
LK5	<--- LK	1,622	,303	5,348	***	par_4
LK6	<--- LK	1,413	,289	4,897	***	par_5
LK7	<--- LK	1,299	,266	4,882	***	par_6
LK8	<--- LK	,258	,142	2,812	,070	par_7

Confirmatory Factor Analysis (CFA) Variabel Kinerja



## Indeks Pengujian Kelayakan Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Kinerja

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut of Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
<i>Chi-square (<math>\chi^2</math>)</i>	Diharapkan kecil	185,624	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0.05$	0,000	Marginal
RMSEA	$\leq 0.08$	0,083	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0,991	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0,972	Baik
CMIN/DF	$\leq 2.00$	5,304	Kurang Baik
TLI	$\geq 0.95$	0,911	Marginal
CFI	$\geq 0.95$	0,997	Baik

## Regression Weights Variabel Kinerja

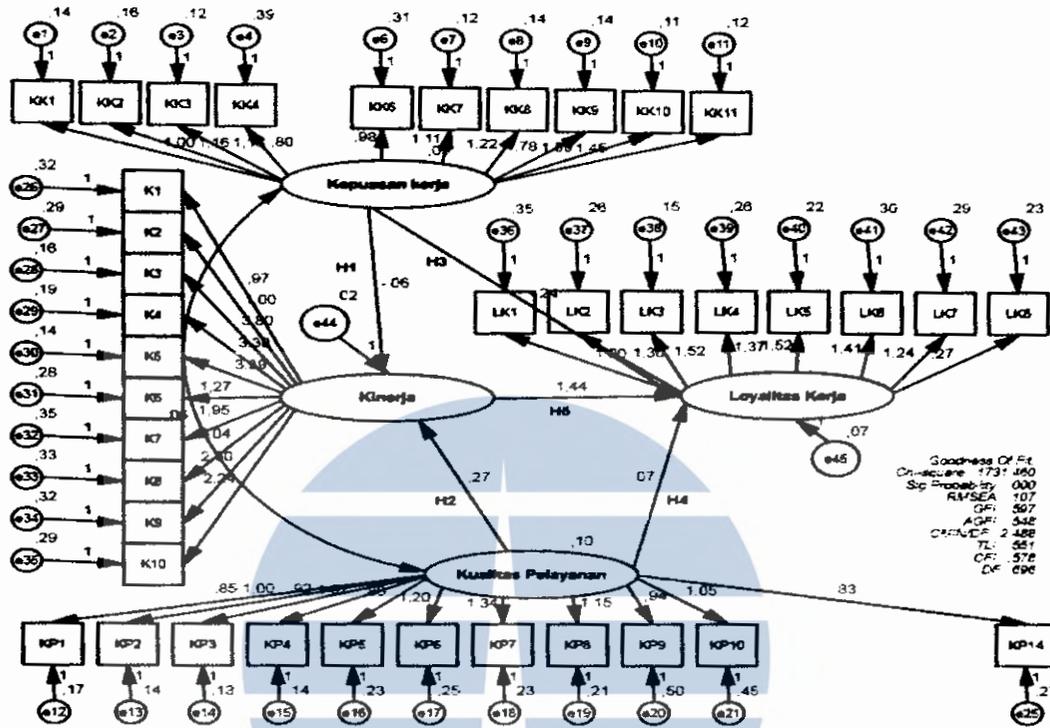
			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
K1	<---	K	1,000				
K2	<---	K	1,027	,489	2,101	,036	par_1
K3	<---	K	4,249	1,567	2,712	,007	par_2
K4	<---	K	3,732	1,375	2,713	,007	par_3
K5	<---	K	3,803	1,402	2,713	,007	par_4
K6	<---	K	1,300	,572	2,271	,023	par_5
K7	<---	K	2,037	,821	2,482	,013	par_6
K8	<---	K	2,271	,891	2,550	,011	par_7
K9	<---	K	2,684	1,034	2,596	,009	par_8
K10	<---	K	2,344	,911	2,574	,010	par_9

## Kriteria goodness of fit

<b>Goodness of Fit Index</b>	<b>Cut-off Value</b>	<b>Hasil Analisis</b>	<b>Evaluasi Model</b>
<i>Chi-square (<math>\chi^2</math>)</i>	Diharapkan kecil	2060,520	Kurang baik
<i>Relative Chi-square (<math>\chi^2/df</math>)</i>	$\leq 3,00$	0,854*)	Baik
<i>Significance Probability</i>	$\geq 0,05$	0,000	Marginal
RMSEA	$\leq 0,08$	0,105	Kurang baik
GFI	$\geq 0,90$	0,577	Kurang baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,531	Kurang baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	2,413	Kurang baik
TLI	$\geq 0,95$	0,519	Kurang baik
CFI	$\geq 0,95$	0,545	Kurang baik

Modifikasi Tahap I

**KEPUASAN KERJA DAN KUALITAS PELAYANAN  
SEBAGAI PREDIKTOR TERHADAP LOYALITAS PEGAWAI  
MELALUI KINERJA**



Goodness of Fit Index	Cut-off Value	Model Utama	Model Modifikasi 1	Keterangan
Chi-square ( $\chi^2$ )	Diharapkan kecil	2060,520	1731,460	Semakin baik
Relative Chi-square ( $\chi^2/df$ )	$\leq 3,00$	0,854*)	0,696*)	Baik
Significance Probability	$\geq 0,05$	0,000	0,000	Marginal
RMSEA	$\leq 0,08$	0,105	0,107	Semakin buruk
GFI	$\geq 0,90$	0,577	0,597	Semakin baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,531	0,548	Semakin baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	2,413	2,488	Semakin buruk
TLI	$\geq 0,95$	0,519	0,551	Semakin baik
CFI	$\geq 0,95$	0,545	0,578	Semakin baik

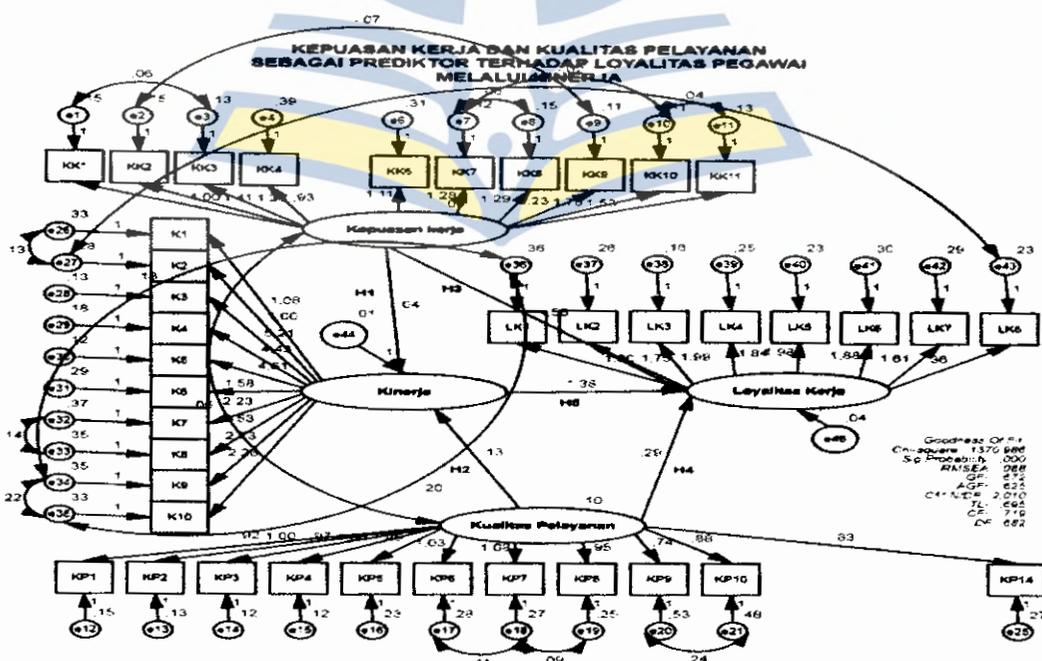
## Modifikasi Tahap II

			M.I.	Par Change
e43	<-->	KP	7,643	,028
e43	<-->	KK	5,763	,018
e35	<-->	e45	6,718	,038
e34	<-->	e42	6,247	,071
e34	<-->	e35	53,412	,206
e32	<-->	e35	12,059	,101
e32	<-->	e33	17,037	,127
e21	<-->	e44	13,853	,035
e21	<-->	e25	5,717	,076
e20	<-->	e44	9,989	,032
e20	<-->	e34	11,726	,125
e20	<-->	e25	7,409	,091
e20	<-->	e21	25,682	,217
e19	<-->	KP	4,798	,022
e19	<-->	KK	7,407	,020
e19	<-->	e20	4,611	,065
e18	<-->	e41	4,985	,058
e18	<-->	e19	19,266	,093
e17	<-->	e35	5,983	,061
e17	<-->	e19	4,799	,047
e17	<-->	e18	21,832	,107
e11	<-->	KP	4,855	,017
e11	<-->	e44	7,811	-,014
e11	<-->	e35	5,702	,042
e11	<-->	e25	8,068	,048
e11	<-->	e21	7,075	-,058
e10	<-->	KP	13,295	,027
e10	<-->	KK	8,373	-,015
e10	<-->	e25	4,667	,036
e10	<-->	e20	9,419	-,068
e10	<-->	e11	17,041	,046
e9	<-->	e45	4,487	-,023
e9	<-->	e10	5,512	,029
e8	<-->	e25	4,218	-,037
e8	<-->	e21	4,548	,050
e8	<-->	e11	11,513	-,042
e8	<-->	e10	9,344	-,037
e7	<-->	KP	13,048	-,028
e7	<-->	KK	8,382	,016
e7	<-->	e25	4,140	-,035
e7	<-->	e19	5,028	-,034

			M.I.	Par Change
e7	<-->	e11	8,163	-,033
e7	<-->	e10	16,441	-,046
e7	<-->	e8	26,527	,064
e6	<-->	e42	4,261	,057
e6	<-->	e18	4,403	-,053
e6	<-->	e11	4,532	-,038
e6	<-->	e8	7,797	,054
e40	<-->	e42	14,038	,093
e40	<-->	e21	7,334	-,083
e39	<-->	e35	7,903	-,074
e39	<-->	e34	5,696	-,066
e39	<-->	e6	4,676	-,058
e38	<-->	KP	6,526	-,024
e38	<-->	e41	8,749	-,066
e38	<-->	e25	5,381	-,048
e38	<-->	e18	6,650	-,051
e38	<-->	e8	6,806	,040
e38	<-->	e39	4,092	,042
e37	<-->	e42	11,839	-,090
e37	<-->	e33	4,758	,061
e37	<-->	e20	5,201	-,077
e37	<-->	e17	7,494	-,067
e37	<-->	e38	4,677	,045
e36	<-->	e35	37,188	,179
e36	<-->	e34	27,519	,161
e36	<-->	e20	6,425	,096
e16	<-->	e39	6,207	,058
e15	<-->	e18	4,496	-,037
e15	<-->	e17	6,991	-,046
e15	<-->	e37	9,557	,057
e15	<-->	e16	5,237	,038
e14	<-->	e42	7,857	,052
e14	<-->	e18	5,587	-,040
e14	<-->	e15	15,601	,051
e12	<-->	KP	5,001	-,020
e12	<-->	KK	7,679	,018
e12	<-->	e43	10,572	,057
e12	<-->	e20	4,826	-,058
e12	<-->	e19	5,517	-,041
e12	<-->	e18	9,711	-,058
e12	<-->	e6	6,532	,053
e12	<-->	e38	5,724	,039

			M.I.	Par Change
e13	<-->	KP	5,352	-,019
e13	<-->	KK	8,285	,017
e13	<-->	e42	5,967	-,047
e13	<-->	e17	5,693	-,042
e13	<-->	e11	7,006	,033
e13	<-->	e10	6,823	,031
e13	<-->	e8	10,298	-,043
e13	<-->	e12	11,805	,049
e31	<-->	KP	4,712	,025
e31	<-->	e43	13,883	,084
e31	<-->	e6	8,580	,078
e31	<-->	e13	5,239	,042
e30	<-->	e41	5,384	,050
e30	<-->	e35	4,720	-,045
e30	<-->	e32	6,222	-,056
e30	<-->	e40	4,730	-,042
e28	<-->	e42	5,495	-,052
e28	<-->	e35	7,285	-,060
e28	<-->	e32	4,591	-,051
e28	<-->	e21	6,732	,071
e28	<-->	e11	5,841	-,035
e28	<-->	e38	5,447	,042
e28	<-->	e30	10,079	,052
e26	<-->	KP	10,557	,040
e26	<-->	e25	11,982	,092
e26	<-->	e18	7,078	,068
e26	<-->	e11	4,433	,038
e26	<-->	e10	4,821	,039
e26	<-->	e8	4,245	-,040
e26	<-->	e6	9,289	-,086
e27	<-->	e44	4,133	-,015
e27	<-->	e43	18,061	,096
e27	<-->	e25	10,988	,083
e27	<-->	e11	6,331	,043
e27	<-->	e10	4,126	,034
e27	<-->	e8	4,838	-,041
e27	<-->	e39	8,005	,073
e27	<-->	e31	7,386	,069
e27	<-->	e28	4,980	-,048
e27	<-->	e26	26,251	,138
e4	<-->	e25	7,735	-,082
e4	<-->	e20	7,357	,108

			M.I.	Par Change
e4	<-->	e7	5,244	,046
e4	<-->	e16	5,529	,064
e3	<-->	e25	5,426	-,039
e3	<-->	e11	4,217	-,023
e3	<-->	e10	5,807	-,026
e3	<-->	e9	4,437	-,027
e3	<-->	e8	7,744	,034
e3	<-->	e7	4,155	,023
e3	<-->	e16	4,130	-,031
e3	<-->	e15	4,674	-,026
e3	<-->	e29	4,017	,030
e2	<-->	e32	4,220	-,045
e2	<-->	e25	7,462	-,053
e2	<-->	e9	15,520	-,058
e2	<-->	e7	6,996	,035
e2	<-->	e38	4,353	,034
e2	<-->	e3	8,849	,038
e1	<-->	KP	7,367	-,022
e1	<-->	KK	4,749	,013
e1	<-->	e10	5,089	-,026
e1	<-->	e9	8,986	-,040
e1	<-->	e7	9,262	,037
e1	<-->	e3	24,309	,058
e1	<-->	e2	11,506	,047



<b>Goodness of Fit Index</b>	<b>Cut-off Value</b>	<b>Model Modifikasi 1</b>	<b>Model Modifikasi 2</b>	<b>Keterangan</b>
<i>Chi-square</i> ( $\chi^2$ )	Diharapkan kecil	1731,460	1370,986	Semakin baik
<i>Relative Chi-square</i> ( $\chi^2/df$ )	$\leq 3,00$	0,696*)	0,682*)	Baik
<i>Significance Probability</i>	$\geq 0,05$	0,000	0,000	Marginal
RMSEA	$\leq 0,08$	0,107	0,088*)	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,597	0,672	Semakin baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,548	0,625	Semakin baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	2,488	2,010*)	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,551	0,695	Semakin baik
CFI	$\geq 0,95$	0,578	0,719	Semakin baik

