



TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**ANALISIS PENGARUH *REWARD*, SUPERVISI, KONDISI KERJA,
REKAN SEKERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN
DAMPAKNYA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI
PEGAWAI DINAS PENDAPATAN, PENGELOLA
KEUANGAN DAN KEKAYAAN DAERAH
KABUPATEN TAPANULI TENGAH**



TAPM ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
gelar Magister Manajemen

Disusun Oleh :

**Ridwan Gorat
NIM. 017600737**

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
2012**

ABSTRACT**Effect of Reward, Supervision, Working Conditions and Coworkers Against Impact on Job Satisfaction and Organizational Commitment Financial Management Revenue Service employee and wealth Region Central Tapanuli****Ridwan Gorat**

Department of Revenue and Finance Management Central Tapanuli regional wealth is considered need to pay attention to its employees as assets to run the organization that raises the satisfaction and commitment of employees to do the duties and functions given by the country. Thus, to realize this, factors such as rewards, supervision, working conditions and work colleagues are important in achieving job satisfaction of employees which will have an impact on employee's commitment.

The purpose of this study was to find out whether there is influence of rewards, supervision, working conditions and work colleagues on employee's job satisfaction and influence of job satisfaction on employee's commitment at Revenue, Regional Finance Management and Wealth Central Tapanuli. This study uses a descriptive survey approach with quantitative methods taken from 86 employees as saturated samples. Data processing is done by the statistical data processing, the statistical program SPSS.

Variable reward (X_1), supervision and working conditions and coworkers (X_4) have significant effect on job satisfaction (Y). R-square values on job satisfaction (Y) was 53.2% or 46.8% job satisfaction (Y) was influenced by other variables.

It can be concluded that job satisfaction variable (Y) significantly influences the commitment of organizations (Z). Value of R-Square. job satisfaction (Y) on the organizations commitment (Z) was 17.1% or 82.9% commitment of organization (Z) was influenced by other variables.

Keywords: Reward, Supervision, Working Conditions, Coworkers, Job Satisfaction, Organizational Commitment

ABSTRAK

Pengaruh *Reward*, Supervisi, Kondisi Kerja dan Rekan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Dinas Pendapatan Pengelola Keuangan dan kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah

Ridwan Gorat

Dinas Pendapatan Pengelola Keuangan dan kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah dalam memandang perlu dalam memperhatikan pegawai nya sebagai asset dalam menjalankan roda organisasi sehingga menimbulkan kepuasan dan komitmen pegawainya untuk menjalankan tugas dan fungsi yang diberikan negara. Sehingga dalam mewujudkan hal tersebut faktor-faktor *reward*, supervisi, kondisi kerja dan rekan kerja merupakan hal penting dalam mewujudkan kepuasan kerja pegawai yang akan menimbulkan dampak terhadap komitmen pegawainya.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh *reward*, supervisi, kondisi kerja dan rekan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai dan pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen pegawai Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Penelitian ini menggunakan pendekatan survey dengan metode deskriptif kuantitatif yang diambil dari 85 orang pegawai sebagai sampel jenuh. Pengolahan data yang data dilakukan dengan pengolahan data statistik, yaitu program SPSS.

Dari hasil analisis disimpulkan bahwa variabel *reward* (X_1), supervisi dan kondisi kerja dan rekan kerja (X_4) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y). Nilai *R-Square* terhadap kepuasan kerja (Y) sebesar 53,2% atau 46,8% kepuasan kerja (Y) dipengaruhi variabel lain.

Sementara variabel kepuasan kerja (Y) berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisai (Z). Nilai *R-Square*. kepuasan kerja (Y) terhadap komitmen organisai (Y_2) sebesar 17,1% atau 82,9% komitmen organisai (Z) dipengaruhi variabel lain.

Kata Kunci : *Reward*, Supervisi, Kondisi Kerja, Rekan Kerja, Kepuasan Kerja Komitmen Organisasi

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul pengaruh *reward*, supervisi, kondisi kerja dan rekan kerja terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap komitmen organisasi Pegawai Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah 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

Medan, 11 Desember 2012
Yang Menyatakan




Ridwan Gorat
NIM. 017600737

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

PROGRAM PASCA SARJANA

Judul TAPM : ANALISIS PENGARUH *REWARD*, SUPERVISI, KONDISI KERJA, REKAN SEKERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN DAMPAKNYA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI PEGAWAI DINAS PENDAPATAN, PENGELOLA KEUANGAN DAN KEKAYAAN DAERAH KABUPATEN TAPANULI TENGAH

Penyusun TAPM : RIDWAN GORAT
 NIM : 017600737
 Program Studi : Magister Manajemen
 Hari / Tanggal : Sabtu, 22 Desember 2012

Menyetujui

Pembimbing I,

Pembimbing II,


 Dr. Arlina Nurbaity Lubis, SE, MBA


 Dr. Beby Karina F. Sembiring SE, MM

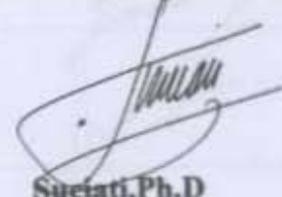
Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu Ekonomi dan Manajemen

Direktur Program Pascasarjana


 Maya Maria, SE., MM

NIP. 197205011999032002



 Suciati, Ph.D

NIP. 19520213 198503 2 001

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PENGESAHAN

NAMA : RIDWAN GORAT
NIM : 017600737
Program Study : Magister Manajemen
Judul Tesis : **ANALISIS PENGARUH REWARD, SUPERVISI, KONDISI KERJA, REKAN SEKERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN DAMPAKNYA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI PEGAWAI DINAS PENDAPATAN PENGELOLA KEUANGAN DAN KEKAYAAN DAERAH KABUPATEN TAPANULI TENGAH**

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

Hari / Tanggal : Sabtu, 22 Desember 2012

Waktu : 08.00 – 10.00 WIB

Dan telah dinyatakan : **LULUS**

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji

Dr. Asnah Said, M.Pd

Penguji Ahli

Dr. IN Baskara Wisnu Tedja, M.Ec

Pembimbing I

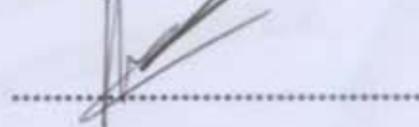
Dr. Arlina Nurbaity Lubis, SE, MBA

Pembimbing II

Dr. Beby Karina F. Sembiring SE, MM



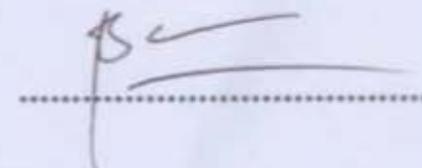
.....



.....



.....



.....

DAFTAR ISI

Abstract	i
Abstrak	ii
Lembar Pernyataan	iii
Lembar Persetujuan	iv
Kata Pengantar	iv
Daftar Isi	v
Daftar Gambar.....	vii
Daftar Tabel	viii
Daftar Lampiran	ix
BAB 1 PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	4
C. Tujuan Penelitian	4
D. Kegunaan Penelitian	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	6
A. Landasan Teori	6
1. <i>Reward</i>	6
2. Supervisi	10
3. Kondisi Pekerjaan	13
4. Rekan Kerja	15
5. Kepuasan Kerja	18
5.1 Teori-Teori Kepuasan Kerja	20
5.2 Faktor-faktor Kepuasan Kerja	22
6. Komitmen Organisasi	23
6.1 Teori Komitmen Organisasi	28
6.2 Faktor-faktor Komitmen Organisasi	29
B. Penelitian Terdahulu	31
C. Kerangka Pemikiran	34
D. Hipotesis	35
BAB III METODE PENELITIAN	36
A. Dasar Penelitian	36
B. Populasi dan Sampel	37
C. Defenisi Operasional Variabel	37
D. Teknik Pengumpulan Data	38
E. Metode Analisis Data	40
F. Tennik Analisis Data	41
BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN.....	49
A. Deskripsi Lokasi Penelitian.....	49
B. Identitas dan Jawaban Responden	56
C. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	74
D. Uji Asumsi Klasik.....	79

E. Analisis Regresi Antar Variabel.....	83
F. Pembahasan.....	90
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	94
A. Kesimpulan	94
B. Saran	94
DAFTAR PUSTAKA	96
Daftar Lampiran	103

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Judul	Halaman
Gambar 2.1	Kerangka Konseptual.....	35
Gambar 4.1	Grafik Histogram Pengujian Normalitas.....	79
Gambar 4.2	Scatter Plott Pengujian Heterokedastisitas.....	80
Gambar 4.3	Grafik Histogram Pengujian Normalitas.....	82
Gambar 4.4	Scatter Plott Pengujian Heterokedastisitas.....	83

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR TABEL

Nomor	Judul	Halaman
Tabel 3.1	Operasionalisasi Variabel	38
Tabel 4.1	Keadaan Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	57
Tabel 4.2	Keadaan Responden Berdasarkan Usia (Umur)	58
Tabel 4.3	Keadaan Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	58
Tabel 4.4	Destribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel <i>Reward</i>	59
Tabel 4.5	Destribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Supervisi	62
Tabel 4.6	Destribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kondisi Kerja.	64
Tabel 4.7	Destribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Rekan Kerja...	67
Tabel 4.8	Destribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja.	70
Tabel 4.9	Destribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Komitmen Organisasi.....	72
Tabel 4.10	Uji Validitas Variabel <i>Reward</i>	74
Tabel 4.11	Uji Validitas Variabel Supervisi	75
Tabel 4.12	Uji Validitas Variabel Kondisi Kerja	75
Tabel 4.13	Uji Validitas Variabel Rekan Kerja	75
Tabel 4.14	Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja	76
Tabel 4.15	Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasi	76
Tabel 4.16	Uji Reliabilitas Variabel <i>Reward</i>	77
Tabel 4.17	Uji Reliabilitas Variabel Supervisi	77
Tabel 4.18	Uji Reliabilitas Variabel Kondisi Kerja	78
Tabel 4.19	Uji Reliabilitas Variabel Rekan Kerja	78
Tabel 4.20	Uji Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja	78
Tabel 4.21	Uji Reliabilitas Variabel Komitmen Organisasi	79
Tabel 4.22	Uji Multikolinieritas	81
Tabel 4.23	Hasil Output Koefisien Persamaan Regressi.....	84
Tabel 4.24	Hasil Output Pengujian Hipotesis Secara Simultan Dengan Uji-F..	85
Tabel 4.25	Hasil Output Pengujian Hipotesis Secara Partial Dengan Uji-t.....	86
Tabel 4.26	Hasil Output Determinasi	87
Tabel 4.27	Hasil Output Koefisien Persamaan Regressi.....	88
Tabel 4.28	Hasil Output Pengujian Hipotesis Secara Partial Dengan Uji-t.....	89
Tabel 4.29	Hasil Output Determinasi	90

DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Judul	Halaman
Lampiran I	Kuesioner Penelitian	98
Lampiran II	Tabulasi Data Penelitian	101
Lampiran III	Output Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Penelitian.....	104
Lampiran IV	Output Uji Regresi <i>Reward</i> , Supervisi, Kondisi Kerja, Rekan Kerja dan Kepuasan Kerja	110
Lampiran V	Output Uji Regresi Kepuasan Kerja (Y) dan Komitmen Organisasi	115
Lampiran VI	Output Deskriptif Jawaban Responden	118

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia didalam organisasi merupakan aspek yang sangat menentukan dalam menjalankan aktivitas suatu organisasi. Dalam mewujudkan tujuan organisasi komitmen seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya mutlak dibutuhkan. Akan tetapi untuk dapat menumbuhkan komitmen masing-masing pegawai terhadap organisasinya tidak dapat timbul begitu saja, karena komitmen diartikan sebagai sebuah sikap seorang pegawai untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan organisasi (Alwi, 2001:49-50). Selain itu komitmen merupakan bentuk loyal yang lebih konkrit yang dapat dilihat dari sejauh mana pegawai mencurahkan perhatian, gagasan dan tanggungjawabnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi dalam bekerja akan senantiasa menghasilkan kinerja yang optimal dan pegawai yang memiliki komitmen yang rendah menghasilkan kinerja yang buruk.

Kepuasan kerja merupakan sebuah alasan bagi seorang pegawai untuk berkomitmen terhadap organisasinya, karena apabila kepuasan dalam bekerja tidak diperoleh, maka pegawai akan cenderung bekerja semampunya saja dan akan meninggalkan organisasinya untuk mencari tempat bekerja yang lebih baik. Menurut Mathis dan Jackson (2001) bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi cenderung mempengaruhi satu sama lain.

Kepuasan kerja pegawai akan diperoleh apabila terpenuhinya keinginan mereka terhadap pekerjaan (Timmreck, 2001). Untuk itu prinsip dasar seorang pegawai dalam bekerja adalah untuk memenuhi keinginan yang hendak mereka dapatkan. Selain itu Heidjrachman dan Husnan (2002) beberapa faktor mengenai kebutuhan dan keinginan pegawai, yakni: gaji yang baik, pekerjaan yang aman, rekan sekerja yang kompak, penghargaan terhadap pekerjaan, pekerjaan yang berarti, kesempatan untuk maju, pimpinan yang adil dan bijaksana, pengarahan dan perintah yang wajar, dan organisasi atau tempat kerja yang dihargai oleh masyarakat.

Luthan (2006) menyatakan dimensi kepuasan kerja antara lain yaitu :

- (1) Supervisi sebagai dukungan pimpinan dalam memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku terhadap pegawai.
- (2) Kondisi Pekerjaan yakni sebuah situasi dimana lingkungan pekerjaan memberikan fasilitas bagi pegawai dalam melaksanakan tugas dan menerima tanggung jawab.
- (3) Rekan Kerja yakni dukungan yang diberikan rekan kerja secara teknis dan mendukung secara sosial.

Berdasarkan uraian diatas, maka hal tersebut akan menjadi tantangan bagi organisasi dalam memberikan dan mewujudkan kepuasan kerja bagi pegawai nya, karena berdampak pada komitmen pegawai dalam bekerja. Sebaliknya, apabila hal tersebut dapat dipenuhi maka para pegawai akan menukarnya dengan waktu, kemampuan, keahlian, dan usaha untuk mendapatkan imbalan yang sesuai.

Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Tapanuli Tengah memiliki masalah dalam menumbuhkan komitmen pegawainya terhadap

organisasinya, yang ditunjukkan oleh rendahnya prestasi kerja yang dihasilkan pegawainya, hal ini ditunjukkan oleh *disclamer* terhadap laporan keuangan pemerintahan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah dari Laporan Hasil Pemeriksaan BPK RI atas Laporan Keuangan Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah Tahun 2011, nomor : 32.A/LHP/XVIII.MDN/06/2012. Tanggal 7 Juni 2012. Teguran juga sering diberikan oleh BPK Provinsi Sumatera Utara karena Laporan Keuangan yang sering terlambat diberikan, rendahnya PAD (Pendapatan Asli Daerah) yang dihasilkan, serta banyaknya asset daerah yang tidak termanfaatkan secara optimal berdasarkan laporan pertanggungjawaban pelaksanaan APBD Tahun 2011 dalam perda No.22 tahun 2012 tanggal 9 oktober 2012. Fenomena tersebut akibat dari tidak diperolehnya kepuasan pegawai dalam bekerja karena kurangnya perhatian pimpinan dalam memberikan *reward* terhadap pegawai yang berprestasi dalam bekerja, sehingga sebahagian pegawai beranggapan apa untungnya bekerja dengan baik, karena kalau bekerja dengan baik juga tidak diberikan apresiasi oleh pimpinan.

Tidak adanya supervisi dari pimpinan menyebabkan pegawai tidak tau harus berbuat seperti apa yang terbaik sesuai harapan yang diinginkan organisasi sehingga pegawai bekerja sesuka hati mereka.

Kondisi Pekerjaan yang tidak kondusif dalam bekerja juga dijadikan alasan bagi pegawai, karena menurut pegawai bagaimana mereka dapat menghasilkan kinerja yang baik kalau kondisi kerja mereka tidak mendukung.

Selain itu pula masalah yang dihadapi organisasi serti yang disebutkan diatas merupakan sebuah rangkaian pekerjaan *team*, untuk itu dibutuhkan sebuah

team work yang kompak agar mampu menyelesaikan segala pekerjaan dengan baik. Hal ini pula yang diharapkan oleh pegawai terhadap rekan kerja.

Dari uraian yang telah dijelaskan diatas dan berdasarkan penomena yang terjadi pada Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah, peneliti tertarik memilih judul TAPM ini, yaitu :

“Pengaruh *reward*, supervisi, kondisi pekerjaan, rekan kerja terhadap kepuasan dan dampaknya terhadap komitmen organisasi Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah“

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan pada uraian latar belakang masalah, maka peneliti merumuskan masalah yang dikaji sebagai berikut :

1. Apakah *reward*, supervisi, kondisi pekerjaan, rekan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Pegawai Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan Dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi Pegawai Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan Dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini menekankan pada apa yang telah dirumuskan, yaitu :

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *reward*, supervisi, kondisi pekerjaan, rekan kerja terhadap kepuasan kerja

2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.

D. Kegunaan Penelitian

1. Sebagai masukan bagi manajemen Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah, ditahun-tahun mendatang dalam membuat kebijakan, sehingga dapat mencapai tujuan (*goal*) yang optimal.
2. Sebagai bahan kajian dalam pengembangan ilmu pengetahuan tingkat pendidikan di perguruan tinggi, sehingga dapat disebar luaskan hasil kajian ini khusus kepada pihak yang berkepentingan.
3. Bermanfaat bagi peneliti untuk menambah ilmu pengetahuan dan pengembangan penelitian yang berhubungan dengan variabel yang diteliti

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teoritis

1. *Reward*

Kata *reward* berasal dari bahasa Inggris yang berarti ganjaran atau hadiah (Echols dan Shadily, 2005: 485). *Reward* adalah sesuatu yang kita berikan kepada seseorang karena dia melakukan sesuatu. Sesuatu tersebut wajar sebagai apresiasi, sebagai ungkapan terima kasih dan perhatian kita (Wijarnako, 2005: 30). Dengan kata lain, *reward* adalah segala sesuatu yang berupa penghargaan yang menyenangkan perasaan yang diberikan kepada pegawai dengan tujuan agar pegawai tersebut senantiasa melakukan pekerjaan yang baik dan terpuji.

Abraham Maslow menenggarai tentang penghargaan sejenis itu yang hanya bisa dinikmati kelompok masyarakat mapan. Sementara jika dilihat dari pendapatan mayoritas aparatur pemerintah saat ini, untuk menutup kebutuhan pokok saja tidak cukup. Intinya, kenutuhan akan sandang, pangan, papan lebih berarti dari sebuah penghargaan atas kesetiaan, prestasi dan darma bhakti yang diberikan. Untuk itu diperlukan usaha-usaha dari pemerintah untuk mengevaluasi kembali mengenai bentuk dan manfaat dari penghargaan yang akan diberikan (Nugroho 2006)

Sedangkan menurut Heidjrachman dan Husnan (2002) beberapa faktor mengenai kebutuhan dan keinginan pegawai, yakni: gaji yang baik, pekerjaan yang aman, rekan sekerja yang kompak, penghargaan terhadap pekerjaan, pekerjaan yang berarti, kesempatan untuk maju, pimpinan yang adil dan

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teoritis

1. *Reward*

Kata *reward* berasal dari bahasa Inggris yang berarti ganjaran atau hadiah (Echols dan Shadily, 2005: 485). *Reward* adalah sesuatu yang kita berikan kepada seseorang karena dia melakukan sesuatu. Sesuatu tersebut wajar sebagai apresiasi, sebagai ungkapan terima kasih dan perhatian kita (Wijarnako, 2005: 30). Dengan kata lain, *reward* adalah segala sesuatu yang berupa penghargaan yang menyenangkan perasaan yang diberikan kepada pegawai dengan tujuan agar pegawai tersebut senantiasa melakukan pekerjaan yang baik dan terpuji.

Abraham Maslow menenggarai tentang penghargaan sejenis itu yang hanya bisa dinikmati kelompok masyarakat mapan. Sementara jika dilihat dari pendapatan mayoritas aparatur pemerintah saat ini, untuk menutup kebutuhan pokok saja tidak cukup. Intinya, kenutuhan akan sandang, pangan, papan lebih berarti dari sebuah penghargaan atas kesetiaan, prestasi dan darma bhakti yang diberikan. Untuk itu diperlukan usaha-usaha dari pemerintah untuk mengevaluasi kembali mengenai bentuk dan manfaat dari penghargaan yang akan diberikan (Nugroho 2006)

Sedangkan menurut Heidjrachman dan Husnan (2002) beberapa faktor mengenai kebutuhan dan keinginan pegawai, yakni: gaji yang baik, pekerjaan yang aman, rekan sekerja yang kompak, penghargaan terhadap pekerjaan, pekerjaan yang berarti, kesempatan untuk maju, pimpinan yang adil dan

bijaksana, pengarahan dan perintah yang wajar, dan organisasi atau tempat kerja yang dihargai oleh masyarakat.

Penghargaan terhadap pekerjaan atau *reward* menurut Effendi (2002) didefinisikan sebagai bentuk penghargaan langsung atau tidak langsung yang didasarkan atau dikaitkan langsung dengan kinerja dan *gain sharing* akibat peningkatan produktivitas. Individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka.

Dalam konsep manajemen, *reward* merupakan salah satu alat untuk meningkatkan motivasi kinerja para pegawai. Metode ini bisa mengasosiasikan perbuatan dan kelakuan seseorang dengan perasaan bahagia, senang, dan biasanya akan membuat mereka melakukan suatu perbuatan yang baik secara berulang-ulang. *Reward* juga bertujuan agar seseorang menjadi semakin giat dalam usaha memperbaiki atau meningkatkan prestasi yang telah dicapainya.

Manusia selalu mempunyai cita-cita, harapan dan keinginan. Inilah yang dimanfaatkan oleh metode *reward*. Dengan metode ini, seseorang mengerjakan perbuatan baik atau mencapai suatu prestasi tertentu akan diberikan *reward* yang menarik sebagai imbalan. Dengan demikian, pegawai akan melakukan perbuatan atau mencapai suatu prestasi agar memperoleh *reward* tersebut.

Reward merupakan alat pendidikan yang mudah dilaksanakan dan sangat menyenangkan para pegawai. Untuk itu *reward* dalam suatu proses pekerjaan sangat dibutuhkan keberadaannya sebagai motivasi demi meningkatkan kinerja para pegawai. Maksud dari pemberian *reward* kepada pegawai adalah agar pegawai menjadi lebih giat lagi kerjanya untuk memperbaiki atau mempertinggi

prestasi kerja yang telah dicapainya, dengan kata lain pegawai menjadi lebih keras kemauannya untuk meningkatkan kinerjanya.

Reward adalah penilaian yang bersifat positif terhadap pegawai. Setiap individu atau kelompok yang memiliki kinerja yang tinggi perlu mendapatkan penghargaan (*reward*). Komponen utama sistem *reward* terdiri atas elemen-elemen, sebagai berikut:

1) Gaji dan bonus

Gaji merupakan komponen *reward* yang sangat penting bagi pegawai. Gaji dalam hal ini meliputi gaji pokok dan tambahan kompensasi keuangan berupa bonus dan pemberian saham (*stock option* atau *stock grant*). *Reward* terhadap kinerja yang tinggi dapat diberikan dalam bentuk kenaikan gaji, pemberian bonus, atau pemberian saham. Paket gaji yang ditawarkan sebagai *reward* meliputi komponen berikut:

1. kenaikan gaji pokok,
2. tambahan honorarium,
3. insentif jangka pendek,
4. gaji lump sum, dan
5. insentif jangka panjang.

2) Kesejahteraan

Kesejahteraan dapat diukur nilainya. Berbagai program kesejahteraan pegawai yang ditawarkan organisasi sebagai bentuk pemberian *reward* atas prestasi kerja misalnya:

1. Tunjangan, meliputi tunjangan jabatan, tunjangan struktural, tunjangan kesehatan, tunjangan pendidikan anak, tunjangan keluarga, dan tunjangan hari tua.
2. Fasilitas kerja, misalnya kendaraan dinas, sopir pribadi, dan rumah dinas.
3. Kesejahteraan rohani, misalnya rekreasi, liburan, paket ibadah, dan sebagainya.

3) Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan prospek kinerja di masa yang akan datang. Pengembangan karir ini penting diberikan bagi pegawai yang memiliki prestasi kerja yang memuaskan agar nilai pegawai itu lebih tinggi sehingga mampu memberikan kinerja yang lebih baik lagi dimasa yang akan datang. Pengembangan karir memberikan kesempatan kepada pegawai yang berprestasi untuk belajar dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan keahliannya. Pemberian *reward* melalui pengembangan karir dapat berbentuk:

1. Penugasan untuk studi lanjut.
2. Penugasan untuk mengikuti program pelatihan, kursus, *workshop*, lokakarya, seminar, semiloka, dan sebagainya.
3. Penugasan untuk magang atau studi banding.

4) Penghargaan psikologis dan sosial

Penghargaan psikologis dan sosial lebih sulit diukur nilai *financial* nya, namun nilai penghargaan ini penting bagi pegawai. Beberapa penghargaan psikologis dan sosial tersebut misalnya:

1. Promosi jabatan
2. Pemberian kepercayaan
3. Peningkatan tanggung jawab
4. Pemberian otonomi yang lebih luas
5. Penempatan lokasi kerja yang lebih baik
6. Pengakuan
7. Pujian

(Mahmudi, 2005: 187-191)

Mengenai masalah *reward*, perlu peneliti bahas tentang tujuan yang harus dicapai dalam pemberian *reward*. Hal ini dimaksudkan agar dalam berbuat sesuatu bukan karena perbuatan semata-mata, namun ada sesuatu yang harus dicapai dengan perbuatannya, karena dengan adanya tujuan akan memberi arah dalam melangkah.

Tujuan yang harus dicapai dalam pemberian *reward* adalah untuk lebih mengembangkan motivasi yang bersifat intrinsik dan ekstrinsik, dalam artian bahwa pegawai melakukan suatu perbuatan, maka perbuatan itu timbul dari kesadaran pegawai itu sendiri. Dan dengan *reward* itu juga, diharapkan dapat membangun suatu hubungan yang positif antara pimpinan dengan pegawainya.

Pada dasarnya ada dua tipe *reward*, yaitu *social reward* dan *psychic reward*. Yang termasuk dalam *social reward* adalah pujian dan pengakuan dari dalam dan luar organisasi. Sedangkan *psychic reward* datang dari *self esteem* (berkaitan dengan harga diri), *self satisfaction* (kepuasan diri) dan kebanggaan atas hasil yang dicapai. *Social reward* merupakan *extrinsic reward* yang diperoleh dari lingkungannya, seperti

finansial, material, dan piagam penghargaan. Sedangkan *psychic reward* adalah *intrinsic reward* yang datang dari dalam diri seseorang, seperti pujian, sanjungan, dan ucapan selamat yang dirasakan pegawai sebagai bentuk pengakuan terhadap dirinya dan mendatangkan kepuasan bagi dirinya sendiri (Mahsun, 2006: 112).

Seperti halnya telah disinggung di atas, bahwa *reward* disamping merupakan alat pendidikan *represif* yang menyenangkan, *reward* juga dapat menjadi pendorong atau motivasi bagi pegawai.

2. Supervisi

Supervisi/pengawasan merupakan fungsi penilaian terhadap pekerjaan, apakah telah memenuhi standar sesuai yang direncanakan atau terdapat penyimpangan di dalamnya. Pengawasan dicapai ketika prosedur perilaku dan pekerjaan disesuaikan dengan standart yang ada dan tujuan organisasi dapat dipenuhi. Williams (2001:273) menyatakan bahwa pengawasan merupakan proses umum dari standar baku untuk mencapai tujuan organisasi, membandingkan pelaksanaan aktual dengan standar-standar tersebut dan mengambil tindakan perbaikan apabila diperlukan. Hal ini sejalan dengan pendapat Terry (dalam Hasibuan, 2005) menyatakan, pengawasan merupakan proses penentuan standar yang harus dicapai yakni pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan apabila perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana yaitu selaras dengan standar.

Berdasarkan pernyataan diatas, diperlukan peran pemimpin/*supervisor* dalam mewujudkan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi. Untuk itu perlu

dilakukan langkah-langkah agar fungsi pengawasan yang dilakukan dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Patokan (*branchmarking*) adalah proses menentukan seberapa baik organisasi lain melakukan fungsi dan tugasnya.

1. Mengambil tindakan perbaikan jika diperlukan.

Merupakan langkah identifikasi terhadap penyimpangan prestasi, menganalisisnya, mengembangkan dan melaksanakan program-program perbaikan.

2. Proses yang dinamis

Merupakan upaya yang dilakukan secara berkesinambungan dan mengulang kembali proses keseluruhan secara terus-menerus tanpa akhir.

Pengendalian merupakan hal penting yang harus dilakukan dan mendapat perhatian yang serius oleh manajer ada tiga metode Williams, (2001:274) mengatakan dasar yang dilakukan dalam melaksanakan proses pengawasan / supervisi adalah:

3. Standar-standar pelaksanaan yang jelas.

Standar adalah merupakan dasar perbandingan untuk mengukur tingkat pelaksanaan organisasi, memuaskan atau tidak memuaskan.

4. Membandingkan prestasi yang nyata dengan prestasi yang diinginkan.

Membandingkan yang dapat dilakukan menurut Williams, (2001:281) yaitu.

1. Pengendalian umpan balik (setelah ada informasi hasil yang nyata)

Merupakan mekanisme untuk mengumpulkan informasi tentang ketidak sempurnaan prestasi yang terjadi

2. Pengendalian bersamaan (informasi yang bersamaan)

Merupakan mekanisme untuk mengumpulkan informasi mengenai kekurangan prestasi pada saat terjadinya.

3. Pengendalian sebelum terjadi (informasi hasil bersifat pencegahan)

Merupakan suatu mekanisme untuk lebih mengawasi kinerja input daripada output untuk mencegah atau meminimalisasi kekurangan hasil sebelumnya.

Dari pengertian diatas ditarik kesimpulan bahwa fungsi pengawasan terdiri dari tugas-tugas memonitor dan mengevaluasi. Untuk mengevaluasi tugas para manager hendaknya mengukur kinerja dibandingkan dengan standar dan harapan yang mereka tetapkan. Fungsi pengawasan menilai apakah rencana yang ditetapkan dalam fungsi perencanaan telah tercapai.

Hasibuan (2007) penerapan pengawasan dengan kepemimpinan partisipatif yaitu melakukan pengawasan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi menimbulkan loyalitas dan partisipasi dari bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan dan selalu mendengarkan saran dan ide yang diberikan bawahan.

Munawar (2001) menyatakan bahwa kepemimpinan yang secara konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja adalah penengangan rasa, sejauh mana pengawas/penyelia mampu membantu tenaga kerja, untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja. Luthan (2006) mengatakan kepuasan kerja dari penyelia adalah menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Penyelia diharapkan memberi nasehat dan bantuan pada individu dan

berkomunikasi dengan rekan kerja secara personal maupun dalam konteks pekerjaan.

Pengawasan dari atasan atau pimpinan berperan dalam menunjang kepuasan kerja bawahan. Kepemimpinan yang positif umumnya menghasilkan kepuasan kerja dan prestasi kerja. Positifnya nilai-nilai kepemimpinan seorang atasan juga tercermin dalam pengawasan yang dilakukannya, dalam arti pengawasan positif akan menghasilkan kepuasan kerja seseorang.

Peran pimpinan dalam pengawasan cukup berarti untuk mewujudkan tujuan organisasi. Hal yang perlu dipertimbangkan oleh pimpinan dalam proses pengawasan adalah menciptakan pengawasan yang fleksibel atau tidak terlalu kaku. Pengawasan yang terlalu kaku dapat mengurangi kepuasan kerja karyawan.

Kemampuan *supervisor* dalam memberikan bantuan teknis dan dukungan pada perilaku karyawan. Demikian juga dengan iklim partisipatif yang diciptakan oleh *supervisor* dapat memiliki pengaruh substansial daripada melakukan partisipasi dalam suatu keputusan spesifik, karena merasa mendapat perhatian dan dukungan yang cukup dari atasannya.

3. Kondisi Pekerjaan

Faktor pertama dari kepuasan kerja adalah kondisi pekerjaan itu sendiri, yakni kondisi pekerjaan yang secara mental menantang. Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai seberapa baik mereka mengerjakan sesuatu (Robbin, 2006).

Karakteristik penggunaan keterampilan dan kemampuan ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi pekerjaan yang terlalu banyak menantang dapat menciptakan stress, frustrasi dan perasaan gagal bagi karyawan. Hal yang terbaik adalah pekerjaan yang memiliki tantangan dan seseorang memiliki kemampuan mengerjakan sesuai dengan kapasitas keterampilan dan penguasaan terhadap pekerjaan tersebut.

Luthan (2006) menyatakan kepuasan dari pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan. Bahwa otonomi pekerjaan yang menarik, dan menantang serta perkembangan karir merupakan hal yang penting. Kondisi kerja yang bagus (yang bersih, lingkungan menarik) individu akan lebih mudah menyelesaikan pekerjaan mereka. Jika kondisi kerja buruk (misalnya udara panas, lingkungan bising) individu akan lebih sulit menyelesaikan pekerjaan.

Abelson King dan McGinnies, dalam Robbin (2006) menyatakan pada kondisi tantangan sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan. Demikian pula menurut Katznel menyatakan bahwa karyawan cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang secara mental menantang. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan. Pernyataan tersebut memberikan kejelasan, pekerjaan menantang yang dapat menciptakan kepuasan adalah kondisi pekerjaan yang menantang normal atau sedang.

Faktor kedua dari kondisi kerja adalah kondisi kerja secara fisik. Jewell dan Siegal dalam Juliandi (2003) menyatakan bahwa kondisi kerja secara fisik yang sesuai dan nyaman serta peralatan, alat bantu kerja, informasi dan sumber

daya lain yang cukup mempunyai pengaruh positif terhadap tingkat usaha karyawan secara keseluruhan dalam suatu organisasi. Kondisi ini akan memicu tumbuhnya kepuasan kerja terhadap diri karyawan.

Sarana-sarana dalam pekerjaan yang tersedia dengan lengkap juga turut mempengaruhi kepuasan kerja. Pekerja tidak akan dapat melakukan pekerjaan dengan baik jika fasilitas pendukung tidak tersedia, konsekuensinya akan mempengaruhi rendahnya kepuasan kerja.

4. Rekan Kerja

Salah satu tujuan yang diharapkan dalam melakukan pekerjaan setelah terpenuhinya kepuasan akan kebutuhan fisik, adalah kebutuhan sosial. Kebutuhan sosial terwujud dalam bentuk interaksi orang-orang yang berada pada lingkungan kerja.

Rekan kerja adalah orang-orang yang turut membantu sukses tidaknya kerja yang dilakukan. Perilaku sesama pekerja mendorong tumbuhnya kepuasan jika satu sama lain bersikap menghargai, tidak terjadi konflik negatif, dan bersikap bijaksana jika terdapat kesalahan yang dilakukan rekan kerja lain. Hubungan yang baik dalam kerja timbul karena adanya komunikasi dan kepercayaan diantara mereka yang berinteraksi selama bekerja.

Komunikasi dapat mengurangi kesalahpahaman diantara sesama anggota organisasi. Sebuah permasalahan dapat dilakukan dengan melakukan komunikasi terbuka dan kesediaan untuk menerima kesalahan jika memang terdapat kesalahan objektif yang telah dilakukan. Hubungan komunikasi yang baik ini dapat menjadikan tingkat kepuasan seseorang dalam bekerja menjadi tinggi. Hubungan

antar manusia seperti halnya dalam bekerja akan tercipta dengan baik, jika ada kesediaan melebur sebagian keinginan pribadi individu demi tercapainya kepentingan bersama yang didasarkan atas saling pengertian, harga menghargai, hormat-menghormati, toleransi, menghargai pengorbanan dan peranan yang diberikan oleh setiap individu/karyawan (Hasibuan, 2007).

Masalah hubungan kerja ini berhubungan dengan teori kebutuhan Maslow yang menyatakan adanya motivasi seseorang karena kebutuhan sosial mereka. Jika seseorang dalam bekerja diterima dengan baik secara sosial, mampu berinteraksi dengan baik, akan memotivasi dirinya untuk melakukan kerja dan memperoleh kepuasan. Demikian juga dalam teori McClelland, khususnya pada kebutuhan manusia akan berafiliasi (*affiliation need*), seseorang mengharapkan hubungan yang ramah dan karib dalam dunia kerja (Robbin, 2006). Dengan demikian, karyawan dalam bekerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial, bila rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantar kepada kepuasan kerja yang meningkat.

Sesuai dengan pernyataan Robin (2006), bahwa bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Jika seseorang mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung, akan menghantar kepada kepuasan kerja yang meningkat. Luthan (2006) menyatakan tim kerja akan mempengaruhi kepuasan kerja. Pada umumnya rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Tim kerja yang kuat bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasihat dan bantuan pada anggota individu. Bahwa kelompok yang memerlukan kesaling tergantung antar anggota dalam menyelesaikan pekerjaan akan

memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi. Kelompok kerja yang baik atau tim yang efektif membuat pekerjaan menjadi menyenangkan.

Gibson, (2000) rekan kerja dalam melaksanakan pekerjaan memiliki sikap dalam melaksanakan pekerjaan didalam kelompoknya yang mereka tunjukkan dengan,

1. Mendorong rekan kerja menyelesaikan pekerjaan
2. Berambisi menyelesaikan pekerjaan dengan sendiri
3. Banyak Bicara

Komunikasi dapat mengurangi kesalahpahaman diantara sesama anggota organisasi. Sebuah permasalahan dapat dilakukan dengan melakukan komunikasi terbuka dan kesediaan untuk menerima kesalahan jika memang terdapat kesalahan objektif yang telah dilakukan. Hubungan komunikasi yang baik ini dapat menjadikan tingkat kepuasan seseorang dalam bekerja menjadi tinggi. Hubungan antar manusia seperti halnya dalam bekerja akan tercipta dengan baik, jika ada kesediaan melebur sebagian keinginan pribadi individu demi tercapainya kepentingan bersama yang didasarkan atas saling pengertian, harga menghargai, hormat-menghormati, toleransi, menghargai pengorbanan dan peranan yang diberikan oleh setiap individu/karyawan (Hasibuan, 2007).

5. Kepuasan Kerja

Pemahaman kepuasan kerja (*job satisfaction*) dapat dilihat dengan mengenal istilah dan pengertian kepuasan kerja tersebut. Beberapa referensi berikut ini dapat memberikan kejelasan makna kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang dalam menghadapi pekerjaannya (Sofyandi & Garniwa : 90). Seseorang yang tinggi kepuasannya memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang tidak memperoleh kepuasan didalam pekerjaannya memiliki sikap yang negatif terhadap pekerjaannya. Sejalan dengan pendapat Robbins, (2001:139) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja itu; seorang yang tak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaan itu. Sikap tersebut berasal dari persepsi seseorang tentang pekerjaannya.

Sedangkan kepuasan kerja/*job satisfaction* menurut Martoyo, (2000:142). adalah keadaan emosional karyawan yang terjadi maupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dan perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan

Menurut Loeke (dalam Sule, 2002: 211), kepuasan atau ketidakpuasan karyawan tergantung pada perbedaan antara apa yang diharapkan. Sebaliknya, apabila yang didapat karyawan lebih rendah daripada yang diharapkan akan menyebabkan karyawan tidak puas. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan atau ketidakpuasan kerja yaitu: jenis pekerjaan, rekan kerja, tunjangan, perlakuan

yang adil, keamanan kerja, peluang menyumbang gagasan, gaji/upah, pengakuan kinerja, dan kesempatan bertumbuh.

Pendapat lainnya menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2001: 193).

Luthan (2006) memberikan definisi *komprehensif* dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, efektif, evaluatif dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Sedangkan menurut Umar (2005) dapat dijelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian atau cerminan dari perusahaan pekerja terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya. Dampak kepuasan kerja perlu dipantau dengan mengaitkan pada *output* yang dihasilkan. Asa'ad (2001) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan sifat umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu diluar kerja. Sedangkan menurut Handoko (2001) kepuasan kerja adalah keadaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.

Menurut Panggabean (2004) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah kepuasan terhadap setiap perlakuan yang diterima pekerja di tempat kerja, termasuk kepuasan terhadap evaluasi pekerjaan, seleksi, pemberian fasilitas, tunjangan, insentif dan pemberhentian.

Dari pendapat tersebut di atas, bahwa Kepuasan kerja menurut penulis adalah merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya.

5.1 Teori-teori Kepuasan Kerja

Hirarki kebutuhan Abraham Maslow tersebut adalah : 1) Kebutuhan fisiologi yakni kebutuhan paling dasar manusia yakni kebutuhan akan pakaian, perumahan, makanan, seks, dan kebutuhan ragawi lainnya. 2) Kebutuhan keamanan, kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional. 3) Kebutuhan sosial mencakup kasih sayang, rasa dimiliki, diterima baik, persahabatan. 4) Kebutuhan penghargaan merupakan kebutuhan akan rasa hormat internal, seperti harga diri, otonomi, prestasi, dan faktor rasa hormat, misalnya status, pengakuan dan perhatian. 5) Kebutuhan aktualisasi diri yaitu dorongan untuk menjadi yang mampu dikerjakannya, mencakup pertumbuhan, mencapai potensialnya, dan pemenuhan diri (Robbin, 2006).

Teori Herzbergh dikenal dengan “Teori Dua Faktor” yakni faktor ekstrinsik dan intrinsik (*extrinsic and intrinsic*) (Gibson dkk, 2000). Kedua faktor tersebut memiliki perbedaan penting seperti disajikan pada penjelasan di bawah ini. Pertama, faktor ekstrinsik, yakni “keadaan pekerjaan” (*job context*) yang menyebabkan rasa tidak puas (*dissatisfaction*) apabila kondisi ini tidak ada. Kondisi ini adalah faktor-faktor yang membuat orang merasa tidak puas . Faktor-faktor yang menyebabkan orang puas atau tidak puas adalah : upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, mutu supervisi teknis, dan mutu dari hubungan interpersonal diantara teman sejawat, dengan atasan, dan dengan bawahan.

Kedua, faktor intrinsik, yakni “kepuasan kerja” (*job content*), yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi pekerjaan yang baik. Jika kondisi ini tidak ada maka kondisi ini ternyata tidak menimbulkan rasa ketidakpuasan yang berlebihan. Serangkaian faktor ini dinamakan *satisfier* atau *motivators*, yang meliputi prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan pekerjaan itu sendiri, dan kemungkinan untuk berkembang.

Menurut Mangkunegara, (2000), teori-teori yang berhubungan dengan kepuasan kerja antara lain :

1. Teori keseimbangan (*equity theory*) dikembangkan oleh Adam, yang terdiri dari komponen *input*, *outcome*, *comparison* dan *equity in equity*. Pertama, *input* adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja, misalnya pendidikan, pengalaman, skill, usaha, peralatan pribadi, jumlah jam kerja. Kedua, *outcome* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai, misalnya upah, keuntungan tambahan, status simbol, pengenalan kembali, kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri. Ketiga, *equity in equity* dimana menurut teori ini puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil dari membandingkan antara *input-outcome* dirinya dengan *output-outcome* pegawai lain.
2. Teori perbedaan (*discrepancy theory*) dipelopori pertama kali oleh Porter yang berpendapat bahwa untuk mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai. Apabila seseorang memperoleh lebih besar dari yang diharapkan maka orang tersebut akan menjadi puas, sebaliknya jika memperoleh sesuatu yang lebih kecil dari yang diharapkannya maka terjadi ketidakpuasan. Teori perbedaan ini hampir sama dengan teori keadilan yang juga membandingkan masukan dan keluaran pekerjaan mereka tetapi dengan masukan dan keluaran orang lain, dan kemudian berespon untuk menghapuskan setiap ketidakadilan. Individu-individu tidak hanya peduli akan jumlah mutlak ganjaran atas kerja mereka, tetapi juga berhubungan dengan jumlah yang diterima orang lain.
3. Teori pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment theory*), menyimpulkan bahwa kepuasan kerja pegawai tergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, makin puas pula pegawai tersebut, demikian juga sebaliknya pegawai akan merasa tidak puas jika kebutuhannya tidak terpenuhi .
4. Teori pandangan kelompok (*social reference group theory*) menyikapi kepuasan seseorang berdasarkan pandangan dan pendapat kelompok acuan.

Seseorang akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan kelompok acuan .

5. Teori pengharapan (*expectancy theory*) menyatakan bahwa usaha seseorang karyawan dipengaruhi oleh hasil yang diharapkan (penghargaan) atas usaha tersebut.

Seluruh teori kepuasan kerja yang telah dibahas di atas merupakan dasar dalam mengkaji dan meneliti mengenai kepuasan kerja. Kesimpulan dari teori-teori tersebut bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh sesuatu yang berada di dalam dan di luar diri karyawan.

5.2 Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan terbentuk karena adanya faktor-faktor yang melatarbelakanginya. Seperti kajian teori-teori kepuasan kerja sebelumnya, kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal. Bagian ini mencoba mengkaji beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai hasil kajian dari beberapa penulis dan peneliti, untuk selanjutnya dipilih beberapa faktor terpenting sebagai kajian penelitian ini.

Faktor-faktor yang berpengaruh signifikan terhadap kepuasan adalah faktor yang berhubungan dengan pekerjaan. Faktor-faktor tersebut adalah faktor yang berhubungan dengan kepuasan dalam pekerjaan itu sendiri, faktor yang berhubungan teman sekerja, faktor yang berhubungan dengan pengawasan, faktor yang berhubungan dengan promosi jabatan/pengembangan karir dan faktor yang berhubungan dengan gaji. Faktor-faktor tersebut merupakan item instrumen *Job Description Index* yang digunakan banyak peneliti dalam mengkaji kepuasan kerja.

Luthan (2006) menyatakan lima dimensi kepuasan kerja yaitu :

(1) Pekerjaan itu sendiri

Dalam hal dimana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.

(2) Gaji

Sejumlah upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.

(3) Kesempatan promosi

Kesempatan untuk maju dalam organisasi

(4) Pengawasan

Kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.

(5) Rekan Kerja

Tingkat dimana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial.

6. Komitmen organisasi

Komitmen diartikan sebagai sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan organisasi (Alwi, 2001:49-50). Tingkat komitmen baik komitmen organisasi terhadap karyawan maupun sebaliknya sangat diperlukan karena melalui komitmen-komitmen tersebut akan tercipta iklim kerja yang profesional. Komitmen adalah bentuk loyal yang lebih konkrit yang dapat dilihat dari sejauh

mana karyawan mencurahkan perhatian, gagasan dan tanggungjawabnya dalam upaya perusahaan mencapai tujuan

Menurut Luthans (2002: 236) bahwa sebagai suatu sikap, komitmen organisasi merupakan suatu hasrat atau motif yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi; suatu keinginan untuk menunjukkan usaha tingkat tinggi atas nama organisasi; dan keyakinan yang kuat dalam menerima nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi.

Menurut Nasution (2007) menyatakan komitmen organisasi adalah pengikat antara individu dengan suatu organisasi, gagasan atau proyek yang diwujudkan dalam mendedikasikan dirinya bagi pencapaian misi organisasi. Griffin (2005) menyatakan komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauhmana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Porter dalam Panggabean (2004) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah kuatnya pengenalan dan keterlibatan seseorang dalam suatu organisasi tertentu.

Pegawai yang komit dengan organisasi mampu menunjukkan peningkatan efektivitas organisasi yang ditunjukkan lewat tingginya pencapaian kinerja kerja, kualitas pekerjaan, dan mengurangi keterlambatan kerja, ketidakhadiran, serta pergantian pegawai (Mathieu dan Zajac, Randall, dalam Juliandi, 2003). Makna komitmen organisasi adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi yang pada akhirnya tergambar dalam statistik ketidakhadiran serta keluar masuk tenaga kerja/*turnover* (Mathis dan Jackson, 2001).

Luthan (2006) menyatakan komitmen organisasi adalah : a) suatu keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dari organisasi tertentu, b) keinginan

untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, dan c) suatu kepercayaan tertentu, dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi tersebut. Dengan kata lain komitmen organisasi adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Sedangkan Porter mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya sebagai bagian organisasi, yang ditandai dengan tiga hal, yaitu : a) Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, b) Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi, dan c) Keinginan mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi menjadi bagian dari organisasi (Mowday, dalam Juliandi, 2003).

Steers dalam Sopiah (2008) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sebuah perasaan mengidentifikasi (kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya.

Komponen normatif yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, perasaan kewajiban yang dimiliki pegawai. Komponen normatif menimbulkan perasaan kewajiban yang dimiliki pegawai, sehingga menimbulkan rasa loyal kepada organisasi dan cenderung memikirkan akibat yang diambil jika keluar dari organisasi, apakah organisasi di luar sebagai pengganti dapat memberikan kepuasan di dalam diri. Menurut Mathis dan Jackson (2001) bahwa

kepuasan kerja dan komitmen organisasi cenderung mempengaruhi satu sama lain, orang yang relative puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen pada organisasi dan orang-orang yang berkomitmen terhadap organisasi lebih mungkin untuk mendapatkan kepuasan yang lebih besar. Seseorang yang tidak puas akan pekerjaannya atau yang kurang berkomitmen pada organisasi akan terlihat menarik diri dari organisasi baik melalui ketidakhadiran atau masuk keluar pekerjaan

Lebih lanjut menurut Mathis dan Jackson (2001) menyatakan makna komitmen organisasi adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi yang pada akhirnya tergambar dalam statistik ketidakhadiran serta keluar masuk tenaga kerja.

Dari pengertian-pengertian diatas menunjukkan bahwa orang yang memiliki komitmen yang rendah akan mengurangi keefektifan organisasi. Orang yang kurang komitmennya kemungkinan keluar dan mencari pekerjaan lain menjadi prioritas berikutnya. Sebaliknya orang yang memiliki komitmen tinggi akan lebih tinggi keterlibatannya dalam organisasi dalam memberikan perubahan ke arah yang lebih baik.

Menurut Yousef dalam Arifuddin (2000) bahwa mereka yang lebih berkomitmen pada organisasinya adalah lebih mungkin untuk merangkul perubahan dari pada mereka yang kurang berkomitmen pada organisasi, jika perubahan tersebut dianggap bermanfaat bagi organisasi dan tidak berpotensi mengubah nilai dasar dan tujuan organisasi.

Komitmen organisasi dapat terbangun bila masing-masing individu mengembangkan sikap pemahaman dan penghayatan tujuan organisasi, perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan dan meyakini bahwa organisasi adalah tempat bekerja, yang kesemuanya saling berhubungan terhadap organisasi.

Pengertian-pengertian di atas menunjukkan bahwa komitmen organisasi merupakan sikap tentang loyalitas tenaga kerja kepada organisasi mereka, dan sebuah proses terus menerus yang berlanjut dimana partisipan organisasi mengungkapkan perhatian untuk organisasi dan kesuksesan yang berkelanjutan. Manfaat dari komitmen yakni tenaga kerja dapat memberikan suatu kontribusi besar ke organisasi sebab mereka bertindak menuju keberhasilan tujuan organisasi.

Para pekerja yang merasa terikat dengan organisasi, merasa senang untuk menjadi anggota organisasi, percaya akan organisasi dan memandang baik tentang organisasi, yang terwujud dalam perilaku mewakili organisasi dalam lingkungan luar organisasi, serta melakukan hal-hal terbaik untuk organisasi (Sutanto dalam Juliandi, 2005). Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2007) menyatakan komitmen organisasi adalah melibatkan tiga sikap : 1) rasa identifikasi dengan tujuan organisasi, 2) perasaan terlibat dalam tugas-tugas organisasi, dan 3) perasaan setia terhadap organisasi. Untuk itu dengan adanya komitmen di dalam diri karyawan atau anggota organisasi bermanfaat untuk kepentingan organisasi tempat individu bekerja dan bagi diri individu itu sendiri.

Berdasarkan defenisi di atas dapat disimpulkan bahwa menurut penulis pengertian komitmen organisasi adalah suatu tingkatan perasaan yang dimiliki

pegawai untuk terikat sebagai pekerja karena menerima nilai-nilai dan tujuan serta tetap mempertahankan keanggotaan organisasi.

6.1 Teori Komitmen Organisasi

Menurut Sopiah (2008) komitmen organisasi ditandai dengan adanya :

- (1) Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi.
- (2) Kemauan untuk mengutamakan tercapainya kepentingan organisasi
- (3) Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

Menurut Mayer, Allen dan Smith dalam Sopiah (2008) ada tiga komponen komitmen organisasi yaitu :

- (1) *Affective Commitmen*, terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional.
- (2) *Continnance Commitmen*, muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain atau karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain.
- (3) *Normative Commitmen*, timbul dari nilai-nilai dalam diri karyawan-karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan.

Pedoman untuk meningkatkan Komitmen Organisasi menurut Dessler dalam Luthans (2006) adalah melalui : 1) berkomitmen pada nilai utama manusia, 2) memperjelas dan mengomunikasikan misi anda, 3) menjamin keadilan organisasi, 4) menciptakan rasa komunitas, 5) mendukung perkembangan karyawan.

Menurut Alwi (2001) menyatakan bila organisasi memperhatikan kepentingan karyawan seperti upah, gaji, perlindungan dan kesejahteraan, maka komitmen karyawan terhadap organisasi akan tumbuh kuat. Menurut George Straus dalam Alwi (2001) menyatakan bahwa membangun komitmen karyawan sangat terkait dengan bagaimana komitmen perusahaan terhadap karyawan. Perusahaan memberikan pelayanan apa kepada karyawan. Keterlibatan dan partisipasi karyawan secara luas merupakan bagian terpenting dari strategi komitmen yang tinggi dari perusahaan.

6.2 Faktor-Faktor Komitmen Organisasi

Menurut Luthans (2006), faktor-faktor penentu komitmen organisasi adalah variabel-variabel (umur, masa jabatan dalam organisasi, dan pembagian seperti positif atau negatif, afeksi, atau kedudukan kontrol internal dan eksternal) dan organisasi (desain kerja dan gaya kepemimpinan pengawas).

Ada tiga komponen komitmen organisasi (Luthan,2006) yaitu :

- a. Komponen *afektif* berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan pegawai di dalam suatu organisasi. Pekerja dengan komitmen efektif kuat akan selalu melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya karena ingin berbuat lebih banyak lagi di organisasi.
- b. Komponen *normatif* merupakan perasaan-perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi. Pekerja dengan komitmen normatif yang tinggi, memiliki perasaan membela organisasi meskipun ada tekanan sosial, mereka merasa perlu untuk mempertahankan organisasi.

- c. Komponen *continuance* berarti komponen berdasarkan persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi; Pekerja yang terlibat dalam organisasi didasarkan kepada komitmen berkelanjutan ini, maka pekerja tersebut akan tetap bertahan dalam organisasi karena mereka merasa bahwa jika mereka keluar akan menimbulkan biaya yang besar bagi diri mereka .

Komitmen karyawan berkaitan dengan bagaimana karyawan akan berperilaku dalam perusahaan. Karyawan yang berkomitmen mencurahkan energi emosional dan perhatiannya ke perusahaan. Komitmen dapat dideteksi dari bagaimana karyawan berhubungan satu dengan lainnya dan bagaimana perasaan mereka terhadap perusahaan. Seorang karyawan akan memiliki komitmen terhadap perusahaannya jika ia melihat kemungkinan untuk belajar dan bertumbuh. Jika karyawan sebagai individu merasakan sebagai bagian dari suatu masyarakat yang terhormat dan memiliki kepedulian, dalam diri karyawan tersebut akan tumbuh komitmen.

Meyer dan Allen, dalam Luthans (2006) berpendapat bahwa setiap komponen memiliki dasar yang berbeda. Tenaga kerja dengan komponen afektif tinggi, masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Sementara itu tenaga kerja komponen *continuance* tinggi, tetap bergabung dengan organisasi karena mereka membutuhkan organisasi. Tenaga kerja yang memiliki komponen normatif yang tinggi, tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya.

Setiap tenaga kerja memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen organisasi yang dimilikinya. Tenaga kerja yang memiliki

komitmen organisasi dengan dasar afektif memiliki tingkah laku berbeda dengan pegawai yang berdasarkan *continuance*. Pegawai yang tetap ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya mereka yang terpaksa menjadi anggota organisasi akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal.

B. Penelitian Terdahulu

Pahlevi (2012) Pengaruh Penerapan Metode *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Diklat Kota Cilegon. Teknik analisa menggunakan uji hipotesis korelasi product moment dengan hasil $(+)0,796$. Sehingga rhitung $0,796 \geq r_{tabel} 0,329$. Persentase pengaruhnya 63,3%. Kesimpulannya H_1 diterima dan H_0 ditolak. Dengan kata lain, terdapat pengaruh yang signifikan antara penerapan metode *reward* dan *punishment* terhadap kinerja PNS di BKD Cilegon. Saran peneliti adalah menciptakan atmosfir kerja yang nyaman dan menerapkan metode reward dan punishment secara adil.

Chandra (2006) Pengaruh Tindakan Supervisi Terhadap Kinerja Auditor Internal Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada PT. BANK ABC). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tindakan supervisi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja melalui motivasi kerja. Nilai koefisien *path* sebesar 0.633 dengan $p = 0.000$ ($p < 0.05$) adalah signifikan. menyatakan tindakan supervisi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja.

Trisnaningsih, (2003). Pengaruh Komitmen terhadap Kepuasan Kerja Auditor Motivasi sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik di Jawa Timur). Hasil penelitian Tresnaningsih (2003) menyatakan bahwa (1) Komitmen organisasional dan komitmen profesional berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, serta (2) Komitmen organisasional dan komitmen profesional berpengaruh secara tidak langsung terhadap kepuasan kerja melalui motivasi sebagai variabel *intervening*. Kesimpulannya menyatakan bahwa pengaruh langsung dari komitmen organisasional dan komitmen profesional terhadap kepuasan kerja lebih besar dari pengaruh tidak langsung komitmen organisasional dan komitmen profesional terhadap kepuasan kerja melalui motivasi, sehingga pengaruh tidak langsung melalui motivasi dapat diabaikan.

Durrotun Nafisah (2005), Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada Departemen Agama Kabupaten Kendal dan Departemen Agama Kota Semarang). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lima faktor kepemimpinan yaitu gaya partisipatif, gaya orientasi prestasi, gaya direktif, gaya suportif dan gaya pengasuh berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Implikasi dari hasil penelitian ini menganjurkan agar manajemen mempertimbangkan kelima variabel tersebut sebagai tolok ukur dalam mengembangkan kebijakan yang tepat demi meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

Berberian (2008) *The Impact of Non-Monetary Reward Program on Employee Job Satisfaction*. Dari hasil penelitian ini disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan bereaksi positif terhadap *reward*. Artinya, *reward* memiliki hubungan positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Low (2012) *The Effects of Job Expectation and Colleagues on New Teachers' Commitment Levels*. Hasil studi penelitian ini menunjukkan bahwa peran kolega atau rekan sekerja berperan penting dalam kepuasan kerja karyawan serta berdampak positif terhadap komitmen pengajar yang pada akhirnya berdampak langsung terhadap komitmen organisasi.

Watson (2007) *The Influence of Supervisor Leadership Behaviours on Motivators Affecting Job Satisfaction of Medical Imaging Professionals*. Dari hasil penelitian ini disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara supervisi terhadap kepuasan kerja karyawan serta terhadap komitmen organisasi. Dapat dikatakan bahwa faktor supervisi sangat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Catalini (2012) *Intrinsic Rewards Increase Job Performance Within An Organization*. Dari studi penelitian ini disimpulkan bahwa terdapat penurunan kesalahan yang signifikan yang dilakukan oleh karyawan ketika manajemen *reward intrinsik* diterapkan. Fakta lain juga ditemukan bahwa terjadi peningkatan kerjasama tim dan kepuasan kerja karyawan setelah diterapkannya manajemen *reward intrinsik* di perusahaan tersebut.

Tillman (2006) *The Relationship Length of Service, Salary, and Supervision Has on The Job Satisfaction of Teachers in Upstate South Carolina*. Penelitian ini menunjukkan suatu fakta baru bahwa masa pelayanan tidak

berhubungan positif terhadap kepuasan kerja para guru. Namun gaji dan supervisi keduanya berhubungan positif terhadap kepuasan kerja para guru di wilayah Carolina Selatan.

Seluruh penelitian-penelitian di atas telah memperlihatkan makna penting tentang kajian kepuasan kerja dan hubungannya dengan komitmen organisasi serta variabel-variabel lain yang terkait, sekaligus memperlihatkan adanya persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang dilakukan penulis kali ini.

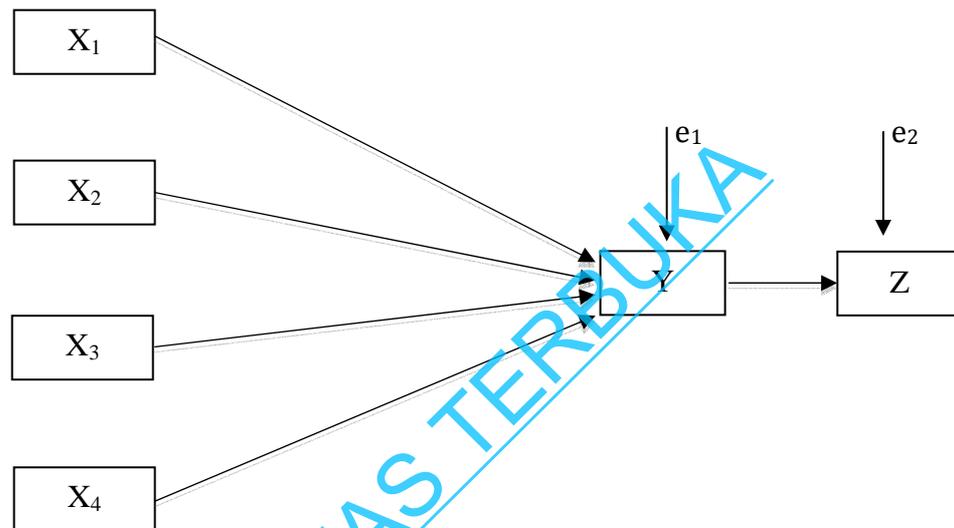
C. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan diatas, dari berbagai pendapat baik secara teoritis maupun berdasarkan hasil penelitian terdahulu, hal-hal yang berkaitan dengan *reward* (X_1), supervisi (X_2), kondisi kerja (X_3), rekan kerja (X_4), kepuasan kerja (Y) dan komitmen organisasi (Z). Maka disimpulkan kerangka pemikiran dalam penelitian ini sebagai berikut

Reward adalah Penilaian yang bersifat positif terhadap pegawai, sedangkan supervisi adalah proses umum dari standar baku untuk mencapai tujuan organisasi, membandingkan pelaksanaan aktual dengan standar-standar tersebut dan mengambil tindakan perbaikan apabila diperlukan. Kondisi kerja adalah Sikap pegawai terhadap kondisi kerja terutama yang berkaitan dengan kondisi kerja secara fisik, sedangkan rekan kerja merupakan Orang-orang yang turut membantu sukses tidaknya kerja yang dilakukan. Kepuasan kerja adalah merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sedangkan komitmen organisasi adalah suatu tingkatan perasaan yang dimiliki pegawai untuk

terikat sebagai pekerja karena menerima nilai-nilai dan tujuan serta tetap mempertahankan keanggotaan organisasi.

Untuk lebih jelas kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar dibawah ini.



Gambar.4. Kerangka Pemikiran

a. Hipotesis

Sesuai dengan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, teori, maka hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. H₀₁ : Ada pengaruh positif dan signifikan *reward*, supervisi, kondisi pekerjaan, rekan kerja terhadap kepuasan kerja Pegawai Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan Dan Kekayaan Daerah Kabu Tapanuli Tengah
2. H₀₂ : Ada pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi Pegawai Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan Dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Pegawai Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.

Penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan survey dengan jenis penelitian Deskriptif Kuantitatif. Pendekatan *survey* adalah kegiatan mengumpulkan data sebanyak-banyaknya mengenai fakta-fakta yang merupakan pendukung terhadap penelitian, dengan maksud untuk mengetahui status, gejala menentukan kesamaan status dengan cara membandingkan dengan standard yang sudah dipilih dan atau ditentukan (Arikunto, 2005;18)

Jenis penelitian berupa deskriptif kuantitatif, yaitu untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *reward*, supervisi, kondisi kerja, rekan kerja terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap komitmen organisasi pegawai Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Menurut Sugyono (2006 ; 52), penelitian deskriptif dilakukan untuk mengetahui nilai variabel independen. Adapun sifat penelitian adalah *explanatory research* yaitu menguraikan dan menjelaskan pengujian mengenai konsep baru atau pencarian sebab akibat antar variabel.

B. Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan objek penelitian, sedangkan sampel adalah bagian populasi yang diselidiki sebagai sumber data yang sebenarnya dalam suatu penelitian (Sugyono; 2006 : 21).

Menurut sugyono, menyebutkan apabila objeknya kurang dari 100, maka lebih baik diambil semuanya sebagai sampel.

Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah berjumlah 85 orang. Berdasarkan jumlah pegawai Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah yang berjumlah 85 orang, maka seluruh jumlah populasi dijadikan sampel. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 85 orang.

C. Defenisi Operasional Variabel

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat-sifat atau nilai dari seseorang, obyek, atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiono, 2004). Dalam penelitian ini, variabel yang digunakan adalah *reward* (X_1), supervisi (X_2), kondisi kerja (X_3) rekan kerja (X_4) sebagai variabel bebas (independen), komitmen organisasi (Z) sebagai variabel terikat (dependen) dan sedangkan kepuasan kerja (Y) sebagai variabel antara (intervening). Variabel-variabel tersebut dapat dijelaskan pada Tabel 1 sebagai berikut :

Tabel.1
Definisi Operasional Variabel

VARIABEL	DEFINISI OPERASIONAL	INDIKATOR	SEKALA PENGUKURAN
Reward (X ₁)	Penilaian yang bersifat positif terhadap pegawai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaji 2. Kesejahteraan 3. Pengembangan karier 4. Penghargaan psikologis dan sosial 	Skala <i>Likert</i>
Supervisi (X ₂)	Proses umum dari standar baku untuk mencapai tujuan organisasi, membandingkan pelaksanaan aktual dengan standar-standar tersebut dan mengambil tindakan perbaikan apabila diperlukan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Standar-standar pelaksanaan yang jelas 2. Membandingkan prestasi yang nyata dengan prestasi yang diinginkan. 3. Mengambil tindakan perbaikan jika diperlukan. 4. Proses yang dinamis 	Skala <i>Likert</i>
Kondisi Pekerjaan (X ₃)	Sikap pegawai terhadap kondisi kerja terutama yang berkaitan dengan kondisi kerja secara fisik.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kenyamanan tata letak ruang kerja sehingga karyawan dapat bisa bekerja optimal. 2. Keakraban hubungan antar rekan kerja. 3. Peralatan yang tersedia dapat menunjang pekerjaan 	Skala <i>Likert</i>
Rekan Kerja (X ₄)	Orang-orang yang turut membantu sukses tidaknya kerja yang dilakukan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mendorong 2. Berambisi 3. Banyak Bicara 	Skala <i>Likert</i>
Kepuasan kerja (Y)	Sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaji 2. Promosi 3. Rekan Kerja 4. Penyelia 5. Pekerjaan itu sendiri 	Skala <i>Likert</i>
Komitmen Organisasi (Z)	Sikap pegawai untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan organisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Affective</i> 2. <i>Continuance</i> 3. <i>Normative</i> 	Skala <i>Likert</i>

D. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang lengkap dalam penelitian ini, maka digunakan teknik pengumpulan data dengan :

1) Observasi

Observasi yaitu teknik pengumpulan data dengan cara melakukan pengamatan secara langsung serta mencatat fenomena yang terjadi di lokasi penelitian. Data

yang diperoleh antara lain, cara kerja, cara melayani dan tingkah laku pegawainya.

2) Wawancara

Wawancara, yaitu suatu cara pengumpulan data melalui wawancara langsung dengan responden dengan menyiapkan daftar pertanyaan terstruktur yang digunakan untuk memperoleh informasi mengenai penilaian responden tentang *reward*, supervisi, kondisi kerja, rekan kerja, kepuasan kerja dan komitmen pegawai. Pengumpulan data dengan metode wawancara dilakukan kepada Kepala bidang-kepala bidang yang berhubungan dengan penelitian ini pada Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.

3) Kuesioner

Metode kuesioner dipakai sebagai metode utama dalam penelitian ini. Kuesioner sering disebut angket yang merupakan daftar pertanyaan yang disodorkan/dikirimkan kepada responden untuk dijawab. Dari bentuk pertanyaan yang diajukan, dalam penelitian ini yang digunakan adalah jenis pertanyaan tertutup, karena disediakan daftar jawaban dari pertanyaan-pertanyaan yang diajukan sehingga responden cukup memilih salah satu dari jawaban-jawaban itu. Penilaian terhadap variabel *reward*, supervisi, kondisi kerja, rekan kerja terhadap kepuasan kerja dampaknya terhadap komitmen organisasi dengan menggunakan skala *Likert* dengan rentang penilaian 1 sampai dengan 5 (Sugiyono, 2008) dimana nilai 1 dikategorikan ukuran pernyataan sangat tidak setuju (STS), 2 menunjukkan ukuran pernyataan tidak

setuju (TS), 3 menunjukkan ukuran pernyataan Ragu (R), 4 menunjukkan ukuran setuju (S), 5 menunjukkan ukuran sangat setuju (SS).

E. Metode Analisis Data

a. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Sebelum instrument angket digunakan untuk menjangkau data dilapangan, maka instrumen perlu diuji terlebih dahulu sehingga masing-masing ubahan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Uji coba instrument angket dilakukan dalam 2 tahap yaitu :

1. Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan untuk mengetahui tingkat validitas suatu alat ukur, semakin tinggi tingkat validitasnya maka alat ukur tersebut semakin menunjukkan semakin mengenai sasarannya, atau semakin menunjukkan apa yang seharusnya diukur. Uji validitas terhadap kuesioner penelitian dilakukan pada Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kodya Sibolga, hal ini dilakukan karena memiliki karakteristik yang sama.

Untuk perhitungan validitas instrumen ini digunakan bantuan program SPSS. Butir pertanyaan dinyatakan valid apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$ pada taraf signifikan 95 % ($\alpha = 0,05$).

2. Uji Reliabilitas

Tingkat konsistensi suatu alat ukur dalam mengukur gejala yang sama dinamakan reliabilitas. Jika suatu alat ukur dipakai dua kali atau lebih untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran relative konstan, maka alat

ukur tersebut reliabel. Reliabilitas merupakan salah satu ciri atau karakter utama instrument pengukur yang baik. Ide pokok dari konsep reliabilitas adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya, yaitu sejauh mana skor hasil pengukuran terbebas dari kekeliruan.

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur tingkat konsistensi suatu alat ukur yang digunakan pada waktu yang berbeda-beda. Pengujian dilakukan dengan menggunakan metode *Alpha* dari *Cronbach*. Instrumen dinyatakan reliabel jika hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien alpha lebih besar atau sama dengan alpha standar 0,07 atau $\alpha \geq 0.07$. Pengukuran dilakukan dengan bantuan program komputer SPSS.

F. Teknik Analisis Data

Adapun dalam melakukan analisa data maka penulis menggunakan software statistik yaitu SPSS. Analisis data yang dipakai yaitu :

1. Analisis Deskriptif.

Analisis deskriptif adalah analisis yang digunakan untuk menggambarkan informasi tentang populasi dan sampel.

2. Pengujian Asumsi Klasik

Semua uji statistik dilakukan SPSS. Dimana pada defenisi operasional variabel jenis skala termasuk skala interval maka statistik yang digunakan adalah statistik parametrik maka sebelum melakukan pengujian hipotesis harus dilihat persyaratan yang harus dipenuhi oleh sampel, sampel harus berdistribusi normal.

a) Uji Normalitas

Uji normalitas data dilakukan untuk melihat apakah data yang dipakai dalam penelitian ini terdistribusi secara normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah yang memiliki distribusi data normal atau mendekati normal.

Untuk mendeteksi normalitas dapat dilakukan dengan uji statistik. Test statistik yang digunakan antara lain analisis grafik histogram, *normal probability plots* dan *Kolmogorov-Smirnov test* (Ghozali, 2001 ; 92)

Pedoman pengambilan keputusan:

- Nilai Sig atau signifikansi atau nilai probabilitas $< 0,05$. Distribusi adalah tidak normal.
- Nilai Sig atau signifikansi atau nilai probabilitas $> 0,05$. Distribusi adalah normal.

Jadi uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah sampel berdistribusi normal. Karena data hasil pengamatan dalam skala rasio maka uji statistik yang digunakan adalah statistik parametrik.

b) Uji Multikolinearitas

Menurut Ghozali (2001:102) uji ini bertujuan menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Pada model regresi yang baik seharusnya antar variabel independen tidak terjadi korelasi

Jadi uji multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas

atau tidak. Model yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Jika variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal (nilai korelasi tidak sama dengan nol).

Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi dilakukan dengan cara :

a) Menganalisis Matrik Korelasi Antar Variabel Independen.

Matrik korelasi antar variabel independen menunjukkan adanya korelasi antar variabel independen, jika antar variabel independen ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya di atas 0,90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinearitas.

b) Menganalisis Nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF).

Nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF) menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Nilai VIF dihitung dengan rumus :

$$VIF = \frac{1}{tolerance}$$

Nilai *Tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF yang tinggi, nilai cutoff yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai $Tolerance < 0,10$ atau sama dengan nilai $VIF > 10$.

c) **Uji Heteroskedastisitas**

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi yang dipakai dalam penelitian terjadi ketidak samaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain.

Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2005:110).

Untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan uji Glejser. Dasar pengambilan keputusan uji heteroskedastisitas melalui uji Glejser dilakukan sebagai berikut:

- a. Apabila koefisien parameter beta dari persamaan regresi signifikan statistik, yang berarti data empiris yang diestimasi terdapat heteroskedastisitas.
- b. Apabila probabilitas nilai test tidak signifikan statistik, maka berarti data empiris yang diestimasi tidak terdapat heteroskedastisitas

3. Analisis Statistik Jalur (*Path Analysis*)

Analisis statistik jalur digunakan karena menggunakan variabel intervening yaitu untuk menganalisis pola hubungan antar variabel *reward*, supervisi, kondisi kerja, rekan kerja dan kepuasan kerja apakah berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap variabel komitmen organisasi.

Oleh sebab itu rumusan masalah penelitian dalam kerangka *Path Analysis* berkisar pada :

1. Apakah variabel eksogen (*reward*, supervisi, kondisi kerja, rekan kerja dan kepuasan kerja) berpengaruh terhadap variabel endogen (komitmen organisasi),
2. Berapa besar pengaruh kausal langsung, kausal tidak langsung, kausal total maupun simultan seperangkat variabel eksogen terhadap variabel endogen.

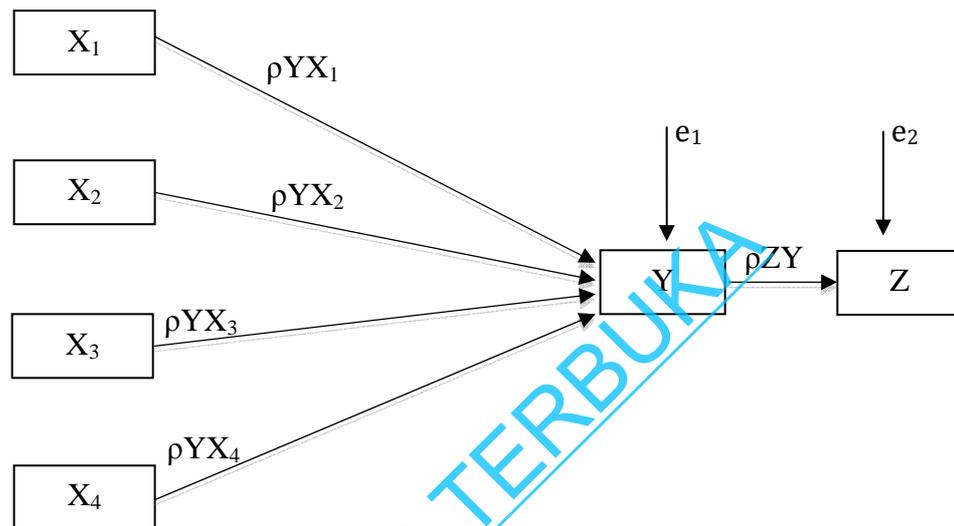
Untuk menerapkan Path Analysis maka harus memenuhi asumsi-asumsi:

- a. Hubungan antara variabel adalah linear, adaptif dan bersifat normal.
- b. Hanya sistem aliran kausal ke satu arah artinya tidak ada arah kausalitas yang berbalik.
- c. Variabel terikat (endogen) minimal dalam skala ukuran interval dan ratio
- d. Sampel yang digunakan dengan menggunakan sampel jenuh.
- e. Variabel yang diteliti dapat diobservasi secara langsung.
- f. Model yang dianalisis dispesifikasikan (diidentifikasi) dengan benar berdasarkan teori-teori dan konsep-konsep yang relevan artinya model teori yang dikaji atau diuji dibangun berdasarkan kerangka teoritis tertentu yang mampu menjelaskan hubungan kausalitas antar variabel yang diteliti.

Apabila persyaratan tersebut terpenuhi, maka koefisien jalur dapat dihitung dengan langkah-langkah :

- (1) Membuat skema hubungan antara variabel secara lengkap, skema ini mencerminkan hipotesis konseptual yang diajukan sehingga tampak dengan jelas variabel penyebab dan variabel akibat.
- (2) Menghitung besarnya pengaruh suatu variabel penyebab terhadap variabel akibat, perhitungan ini didasarkan pada sub-struktur variabel penyebab dengan variabel akibat.
- (3) Menghitung koefisien korelasi sederhana.
- (4) Menghitung koefisien jalur.

Model Analisis Jalur (*reward*, supervisi, kondisi kerja, rekan kerja, terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi) digambarkan struktur hubungan sebab akibat antar variabel sebagai berikut :



Gambar 3.1. Model Analisis Jalur

Berdasarkan skema diatas, terdapat dua rumus struktur analisis jalur yaitu :

$$Y = \rho_{YX_1} X_1 + \rho_{YX_2} X_2 + \rho_{YX_3} X_3 + \rho_{YX_4} X_4 + \epsilon_1$$

$$Z = \rho_{ZY} Y + \epsilon_2$$

Keterangan :

- X₁ = *Reward*
- X₂ = *Supervisi*
- X₃ = *Kondisi Kerja*
- X₄ = *Rekan Kerja*
- Y = *Kepuasan Kerja*

- Z = Komitmen Organisasi
- ε = Variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam penelitian
- ρ_{YX_1} = Besarnya pengaruh X_1 terhadap Y
- ρ_{YX_2} = Besarnya pengaruh X_2 terhadap Y
- ρ_{YX_3} = Besarnya pengaruh X_3 terhadap Y
- ρ_{YX_4} = Besarnya pengaruh X_4 terhadap Y
- ρ_{ZY} = Besarnya pengaruh Y terhadap Z
- ε_1 = Pengaruh variabel residu terhadap Y
- ε_2 = Pengaruh variabel residu terhadap Z

3. Pengujian secara Individual

Uji secara individual ditujukan untuk mengetahui pengaruh satu variabel dengan variabel yang lain yaitu :

1. Pengaruh *reward*, supervisi, kondisi kerja, rekan kerja terhadap kepuasan kerja.
2. Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi

$H_a : \rho_{YX_i} > 0$ untuk $i =$ variabel ke i

$H_o : \rho_{YX_i} < 0$

H_a diterima bila $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau H_a diterima, apabila nilai signifikan $t < (\alpha)$.

Secara individual uji statistika yang digunakan adalah uji t yang dihitung

dengan rumus : $t_{x1} = \frac{\rho_{YX_i}}{se\rho_{YX_i}}$, ($di = n - i - 1$)

4. Pengujian secara Simultan (keseluruhan)

Uji secara keseluruhan hipotesis statistik dirumuskan sebagai berikut :

$$H_a : \rho_{YX_1} = \rho_{YX_2} = \rho_{YX_3} = \rho_{YX_4} \dots = \rho_{YX_k} \neq 0$$

$$H_0 : \rho_{YX_1} = \rho_{YX_2} = \rho_{YX_3} = \rho_{YX_4} \dots = \rho_{YX_k} = 0$$

Kaedah pengujian signifikansi tersebut menggunakan taraf signifikan (α) = 0,05, jika:

1. Nilai probabilitas 0,05 lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau $[0,05 \leq \text{Sig})$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak artinya tidak signifikan
2. Nilai probabilitas 0,05 lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas Sig atau $[0,05 \geq \text{Sig})$, maka H_a diterima dan H_0 ditolak artinya signifikan.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Lokasi Penelitian

Sejarah Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah tidak terlepas dari sejarah Pemerintah Kabupaten Tapanuli Tengah, Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah merupakan salah satu Dinas Otonom dibawah pengawasan dan bertanggungjawab kepada Bupati Tapanuli Tengah.

Kabupaten Tapanuli Tengah dibentuk berdasarkan Undang – undang Nomor 7 Tahun 1956 tentang Pembentukan Daerah Otonom Kabupaten – Kabupaten dalam Propinsi Sumatera Utara, yang Ibukotanya terletak di Sibolga. Berdasarkan Undang – undang Nomor 8 Tahun 1956 tentang Pembentukan Daerah Otonom Kota – kota Besar Dalam Lingkungan Daerah Propinsi Sumatera Utara, maka dibentuklah Kotapraja Daerah Tingkat II Sibolga. Dengan demikian Kota Sibolga merupakan Ibukota Kotamadya Sibolga dan juga sekaligus Ibukota Kabupaten Tapanuli Tengah.

Sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 7 Tahun 1986 tentang Penetapan Batas Wilayah Kota di seluruh Indonesia, telah diatur bahwa Ibukota Kabupaten Dati II tidak boleh berada dalam Wilayah Kotamadya Dati II, sehingga Pemda Kabupaten Tapanuli Tengah mulai memikirkan pemindahan Ibukota dari Kota Sibolga ke salah satu Ibukota Kecamatan di Kabupaten Dati II Tapanuli Tengah yang dapat mendukung menjadi Ibukota Kabupaten Daerah Tingkat II Tapanuli Tengah.

Berdasarkan berbagai pertimbangan dan penilaian disepakati Kota Pandan Ibukota Kecamatan Sibolga diusulkan menjadi Ibukota Kabupaten Dati II Tapanuli Tengah, dan pembangunan Kantor Bupati KDH selesai dibangun di Pandan pada tahun 1992 dan diresmikan oleh Gubernur KDH Tingkat II Sumatera Utara pada tanggal 7 Oktober 1992.

Pemindahan pusat Pemerintahan sekaligus Ibukota Kabupaten Dati II Tapanuli Tengah diusulkan pada Pemerintahan Atasan melalui Surat Bupati KDH Tk. II Tapanuli Tengah Nomor 138/2649 tanggal 28 Nopember 1992, Perihal Usul Perpindahan Pusat Pemerintahan yang sebelumnya berkedudukan di dalam Wilayah Kotamadya Sibolga dipindahkan ke Kawasan Perkantoran Pandan.

Usul Pemindahan Pusat Pemerintahan sekaligus Ibukota Kabupaten Dati II Tapanuli Tengah yang diprogramkan sejak tahun 1981 melalui proses yang cukup lama, dan perjuangan para Pejabat Pemerintah yang bertugas di Kabupaten Tapanuli Tengah, akhirnya Pemerintah Pusat menyetujui dan menetapkan Kota Pandan sebagai Ibukota Kabupaten Tapanuli Tengah melalui Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 7 tahun 1998, tentang Pemerintahan Ibukota Kabupaten Dati II dari Wilayah Kotamadya Dati II Sibolga pada tanggal 1 Agustus 1998 yang ditandai dengan penekanan tombol peresmian dan penandatanganan prasasti peresmian di Kota Pandan.

Berikut adalah tugas pokok dan fungsi masing-masing komponen yang ada di lingkungan dinas pendapatan, pengelolaan keuangan dan kekayaan daerah di Kabupaten Tapanuli Tengah :

1. Kepala Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah.

Kepala Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah mempunyai tugas pokok dan fungsi membantu Bupati dalam bidang Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah yang menjadi wewenang daerah.

2. Sekretaris

Sekretaris mempunyai tugas memberikan pelayanan teknis administratif kepada Satuan Organisasi Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah.

3. Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian adalah:

- a. Menerima petunjuk dan arahan sesuai dengan petunjuk atasan;
- b. Membantu sekretaris dalam memberikan pelayanan teknis administratif kepada satuan organisasi dinas pendapatan, pengelola keuangan dan kekayaan daerah bidang administrasi umum dan kepegawaian;
- c. Menghimpun dan mempelajari peraturan perundang-undangan, petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis serta bahan-bahan lainnya yang berhubungan dengan pedoman pelaksanaan tugas administrasi umum dan kepegawaian;
- d. Menyusun langkah-langkah kerja/kegiatan sub bagian umum dan kepegawaian sesuai dengan rencana kerja yang ditetapkan;
- e. Mengarsipkan dan memelihara dokumen administrasi dalam berbagai bentuk sesuai dengan keperluannya;
- f. Melaksanakan urusan perlengkapan, inventaris barang serta kebutuhan rumah tangga dinas pendapatan, pengelola keuangan dan kekayaan daerah;

- g. Meneruskan proses administrasi surat-menyurat kepada sekretaris;
 - h. Menomori dan mendistribusikan surat masuk dan surat keluar;
 - i. Melakukan urusan examinasi terhadap produk hukum, surat-menyurat yang dikeluarkan dinas pendapatan, pengelola keuangan dan kekayaan daerah;
 - j. Mengkoordinasi pelaksanaan tugas dengan sub bagian lainnya;
 - k. Menghimpun dan mempelajari permasalahan pelaksanaan tugas serta mempersiapkan saran pertimbangan peecahan masalah kepada atasan;
 - l. Mengarahkan pelaksanaan tugas staf bagian umum dan kepegawaian sesuai dengan pedoman kerja;
 - m. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan atasan.
4. Kepala Sub Bagian Keuangan adalah:
- a. Menerima petunjuk dan arahan sesuai dengan petunjuk atasan;
 - b. Membantu sekretaris dalam memberikan pelayanan teknis administratif kepada satuan organisasi dinas pendapatan, pengelola keuangan dan kekayaan daerah bidang keuangan;
 - c. Menghimpun dn mempelajari peraturan perundang-undangan, petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis serta bahan-bahan lainnya yang berhubungan dengan pedoman pelaksanaan tugas Keuangan;
 - d. Menyusun langkah-langkah kerja/kegiatan sub bagian keuangan sesuai dengan rencana kerja yang ditetapkan;
 - e. Mengarsipkan dan memelihara dokumen adminstrasi dalam berbagai bentuk sesai dengan keperluannya;
 - f. Mengkoordinir pengelola administrasi keuangan;

- g. Meneliti dokumen dan tanda bukti penerima dan pengeluaran keuangan;
- h. Mempersiapkan/penyelenggaraan rapat dinas dan mempersiapkan surat perintah tugas bagi pegawai yang akan melaksanakan perjalanan dinas;
- i. Mengumpulkan bahan-bahan mempersiapkan RKA, DPA dan dokumen anggaran lainnya untuk penyusunan anggaran;
- j. Melaksanakan urusan pengajian PNS dilingkungan dinas;
- k. Melaksanakan urusan keuangan kepada satuan organisasi dinas mempersiapkan/penyelenggaraan rapat dinas dan mempersiapkan surat perintah tugas bagi pegawai yang akan melaksanakan perjalanan dinas;
- l. Mempersiapkan penyelenggaraan rapat dinas;
- m. Meneruskan proses administrasi surat menyurat kepada Sekretaris;
- n. Mengkoordinasikan pelaksanaan tugas sub bagian keuangan dengan bagian lainnya;
- o. Memeriksa, mengecek, mengontrol, merencanakan kegiatan dan membuat laporan pelaksanaan tugas;
- p. Menyampaikan laporan pelaksanaan tugas kepada atasan sesuai hasil yang telah dicapai sebagai pelaksanaan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas;
- q. Menghimpun dan mempelajari permasalahan pelaksanaan tugas serta mempersiapkan saran pertimbangan pemecahan masalah kepada atasan;
- r. Mengarahkan pelaksanaan tugas staf bagian keuangan sesuai dengan pedoman kerja;
- s. Melaksanakan tugas-tugaslain yang diberikan atasan.

5. Kepala Sub Bagian Perencanaan adalah:
 - a. Menerima petunjuk dan arahan sesuai dengan petunjuk atasan;
 - b. Membantu sekretaris dalam memberikan pelayanan teknis administratif kepada satuan organisasi dinas pendapatan, pengelola keuangan dan kekayaan daerah bidang keuangan;
 - c. Menghimpun dan mempelajari peraturan perundang-undangan, petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis serta bahan-bahan lainnya yang berhubungan dengan pedoman pelaksanaan tugas Perencanaan;
 - d. Menyusun langkah-langkah kerja/kegiatan sub bagian perencanaan sesuai dengan rencana kerja yang ditetapkan;
 - e. Mengkoordinir pengelola administrasi perencanaan;
 - f. Meneruskan proses administrasi surat-menyurat kepada sekretaris;
 - g. Mengkoordinasikan pelaksanaan tugas sub bagian keuangan dengan bagian lainnya;
 - h. Memeriksa, mengecek, mengoreksi, mengontrol, merencanakan kegiatan dan membuat laporan pelaksanaan tugas;
 - i. Menyampaikan laporan pelaksanaan tugas kepada atasan sesuai hasil yang telah dicapai sebagai pelaksanaan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas;
 - j. Menghimpun dan mempelajari permasalahan pelaksanaan tugas serta mempersiapkan saran pertimbangan pemecahan masalah kepada atasan;
 - k. Mengarahkan pelaksanaan tugas staf bagian keuangan sesuai dengan pedoman kerja;
 - l. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan atasan.

6. Kepala Bidang Pendapatan

Kepala Bidang Pendapatan mempunyai tugas membantu Kepala Dinas dalam melaksanakan tugas Bidang Pendapatan yang meliputi program objek Pendapatan Asli Daerah (PAD) melalui intensifikasi dan eksentifikasi pajak dan restribusi maupun penerimaan lainnya.

7. Kepala Bidang Belanja

Kepala Bidang Belanja mempunyai tugas membantu Kepala Dinas dalam melaksanakan tugas bidang program, anggaran dan perbendaharaan.

8. Kepala Bidang Kekayaan

Kepala Bidang Kekayaan mempunyai tugas membantu Kepala Dinas dalam melaksanakan tugas Bidang Kekayaan Daerah meliputi pengadaan, Pemanfaatan dan Pengendalian serta Perawatan Kekayaan Daerah.

9. Kepala Bidang Akuntansi

Kepala Bidang Akuntansi mempunyai tugas membantu Kepala Dinas dalam melaksanakan tugas Bidang Akuntansi meliputi verifikasi, pembukuan dan pelaporan.

B. Identitas dan Jawaban Responden

Dalam penelitian lapangan yang dilakukan sesuai dengan teknik pengumpulan data yang penulis kemukakan sebelumnya, maka penulis membuat daftar kuesioner yang disebarakan sebanyak 85 eksampler kepada 85 orang responden. Dalam membuat daftar kuesioner ini penulis tekankan pada judul penelitian yang telah ditetapkan dimuka yang dibagi berdasarkan pada variabel yang di teliti yaitu *Reward* (X_1), *Supervisi* (X_2) *Kondisi Kerja* (X_3), *Rekan Kerja* (X_4), *Kepuasan Kerja* (Y_1) dan *Komitmen Organisasi* (Y_2).

Dalam melakukan analisa data mengenai responden, dimana penulis menggunakan beberapa pertanyaan yang langsung menyangkut dengan penelitian ini, adapun pertanyaan tersebut ditujukan kepada seluruh karyawan yang menjadi sampel penelitian ini. Dalam menganalisa data di bawah ini maka dilakukan dengan prosedur sebagai berikut :

- a. Mengumpulkan kuesioner.
- b. Menghitung frekwensi setiap jawaban angket kemudian kuesioner tersebut dimasukkan ke dalam kriteria penilaian yaitu :

- Jawaban Sangat Setuju (SS) = 5
- Jawaban Setuju (S) = 4
- Jawaban Kurang Setuju (SKS) = 3
- Jawaban Tidak Setuju (TS) = 2
- Jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) = 1

- c. Mentabulasikan jawaban responden, kemudian dimasukkan dalam tabulasi data.
- d. Menguji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian untuk semua variabel, dimana butir butir pertanyaan yang tidak valid akan tidak diikutsertakan dalam penelitian ini.
- e. Menghasilkan persamaan regresi dengan terlebih dahulu menguji kebaikan model sebelum melakukan interpretasi terhadap hasil output analisis yang dihasilkan.

Adapun data mengenai identitas responden dalam penelitian ini dapat dilihat dan disimpulkan melalui penjelasan dibawah ini.

Tabel 4.1.

Keadaan Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Pria	42	49,4
Wanita	43	50,6
Total	85	100

Sumber Data: Hasil Penelitian 2012 (Data Diolah)

Dari Tabel 4.1 terlihat bahwa responden yang berjenis kelamin pria sebanyak 42 orang (49,4%) responden, sedangkan responden yang berjenis kelamin wanita adalah sebanyak 43 orang (50,6 %). Hal ini menunjukkan bahwa jenis kelamin pria dan wanita tidak terjadi dominasi diantara kedua nya sehingga dapat disimpulkan bahwa pria dan wanita dibutuhkan dalam porsi yang sama untuk pekerjaan yang dibutuhkan.

Tabel 4.2.
Keadaan Responden Berdasarkan Usia (Umur)

Tahun	Jumlah (orang)	Persentase (%)
21 - 30	17	20
31 - 40	46	54
41 - 50	16	19
>50	6	7
Total	85	100

Sumber Data : Hasil Penelitian 2012 (Data Diolah)

Dari Tabel 4.2 terlihat bahwa responden yang usia 21-30 tahun sebanyak 17 orang (20 %), usia 31 – 40 tahun sebanyak 46 orang (54 %) responden, dan yang memiliki usia 41 – 50 tahun sebanyak 16 orang (19 %). Sedangkan untuk usai >50 tahun sebanyak 6 orang (7 %). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai berumur 31 – 40 tahun, sekaligus menunjukkan tingkat usia produktif untuk bekerja.

Tabel 4.3.
Keadaan Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkatan Pendidikan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
SMU	29	34
Diploma/Akademi	15	18
Sarjana	39	46
Pascasarjana	2	2
Total	85	100

Sumber Data : Hasil Penelitian 2012 (Data Diolah)

Dari Tabel 4.3 terlihat bahwa responden yang mempunyai tingkat pendidikan SMU adalah sebanyak 29 orang (34 %), dan yang mempunyai tingkat pendidikan Diploma/Akademi sebanyak 15 orang (18 %) responden, sarjana 39 orang atau (46 %) dan 2 orang (2 %) responden berpendidikan pascasarjana. Data tersebut menunjukkan bahwa pegawai yang bekerja pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Kekayaan Daerah Tapanuli Tengah didominasi oleh pegawai yang berpendidikan S1. Hal ini disebabkan oleh selain dari banyaknya jumlah pelamar yang menggunakan ijazah S1 ketika melamar menjadi pegawai negeri, disisi yang lain pula tak terlepas dari pada tuntutan SDM yang harus dimiliki.

Jawaban Responden Terhadap Variabel *Reward* (X_1)

Jawaban responden terhadap masing-masing pertanyaan pada variabel *reward* (X_1) dapat dilihat pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4
Distribusi Jawaban Responden terhadap Variabel *Reward* (X_1)

Item	S S		S		N		T S		S T S	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. Saya memiliki gaji yang cukup sesuai dengan tanggungjawab yang dipikul	20	23,5	50	59,3	11	12,9	4	4,7	-	-
2. Saya senang bekerja karena kesejahtraan saya selalu diperhatikan	14	16,5	43	50,6	22	25,9	5	5,9	1	1,2
3. Kesempatan promosi selalu dibuka lebar bagi pegawai yang berprestasi	22	25,9	42	49,4	19	22,4	2	2,4	-	-
4. Saya selau mendapat penghargaan dari prestasi kerja yang diraih	15	17,6	47	55,3	19	22,4	3	3,5	1	1,2
5. Saya Selalu berusaha agar lebih berhasil lagi dalam bekerja	18	21,2	46	54,1	17	20,0	2	2,4	2	2,4

Sumber Data : Hasil Penelitian 2012 (Data Diolah)

Jawaban responden atas pernyataan bahwa “Saya memiliki gaji yang cukup sesuai dengan tanggungjawab yang dipikul”, responden yang menjawab sangat setuju 20 orang (23,5%). Sedangkan mayoritas responden menjawab dengan setuju sebanyak 50 orang (58,8%), responden yang menjawab netral sebanyak 11 orang (12,9%), responden yang menjawab tidak setuju 4 orang (4,7%), sementara responden tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Hal ini menggambarkan bahwa gaji yang diterima pegawai sudah sesuai dengan tanggungjawab yang mereka dan berdasarkan ketentuan yang telah ditetapkan.

Jawaban responden atas pernyataan bahwa “Saya senang bekerja karena kesejahteraan saya selalu diperhatikan”, responden yang menjawab sangat setuju 14 orang (16,5%). Sedangkan mayoritas responden menjawab dengan setuju sebanyak 43 orang (50,6%), responden yang menjawab netral sebanyak 22 orang (25,9%), responden yang menjawab tidak setuju 5 orang (5,9%), sementara responden yang menjawab sangat tidak setuju 1 orang (1,2%). Hal ini menggambarkan bahwa pegawai senang bekerja karena tingkat kesejahteraan mereka diperhatikan dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari.

Jawaban responden atas pernyataan bahwa “Kesempatan promosi selalu dibuka lebar bagi pegawai yang berprestasi”, responden yang menjawab sangat setuju 22 orang (25,9%). Sedangkan mayoritas responden menjawab dengan setuju sebanyak 42 orang (49,4%), responden yang menjawab netral sebanyak 19 orang (22,4%), responden yang menjawab tidak setuju 2 orang (2,4%), dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (nol). Hal ini menggambarkan

bahwa pegawai memiliki kesempatan untuk dipromosikan apabila berprestasi dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari.

Jawaban responden atas pernyataan bahwa “Saya selalu mendapat penghargaan dari prestasi kerja yang diraih”, responden yang menjawab sangat setuju 15 orang (17,6%). Sedangkan mayoritas responden menjawab dengan setuju sebanyak 47 orang (55,3%), responden yang menjawab netral sebanyak 19 orang (22,4%), responden yang menjawab tidak setuju 3 orang (3,5%), responden yang menjawab sangat tidak setuju 1 orang (1,2%). Hal ini menunjukkan bahwa ada penghargaan yang diterima pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari.

Jawaban responden atas pernyataan bahwa “Saya Selalu berusaha agar lebih berhasil lagi dalam bekerja”, responden yang menjawab sangat setuju 18 orang (21,2%). Sedangkan mayoritas responden menjawab dengan setuju sebanyak 46 orang (54,1%), responden yang menjawab netral sebanyak 17 orang (20,0%), responden yang menjawab tidak setuju 2 orang (2,4%), sementara responden yang menjawab sangat tidak setuju juga 2 orang (2,4%). Hal ini menggambarkan ada semangat kerja untuk dapat lebih baik lagi dalam bekerja.

Jawaban Responden Terhadap Variabel Supervisi (X_2)

Jawaban responden terhadap masing-masing pertanyaan pada variabel supervisi (X_2) dapat dilihat pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5
Distribusi Jawaban Responden terhadap Variabel Supervisi (X₂)

Item	SS		S		N		TS		STS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. Saya memiliki standar yang jelas dalam bekerja	27	31,8	42	49,4	14	16,5	2	2,4	-	-
2. Pemimpin saya selalu menyampaikan evaluasi hasil pekerjaan saya	29	34,1	42	49,4	12	14,1	2	2,4	-	-
3. Pimpinan saya selalu mencari jalan keluar untuk memperbaiki prestasi kerja saya	14	16,5	51	60,0	17	20,0	3	3,5	-	-
4. Pemimpin saya selalu berusaha untuk dapat membuat pekerjaan saya berhasil	8	9,4	43	50,6	16	18,8	13	15,3	5	5,9
5. Keberhasilan saya melaksanakan pekerjaan tidak lepas dari peran atasan	31	36,5	35	41,2	17	20,0	2	2,4	-	-

Sumber Data : Hasil Penelitian 2012 (Data Diolah)

Jawaban responden atas pernyataan bahwa “Saya memiliki standar yang jelas dalam bekerja”, responden yang menjawab sangat setuju 27 orang (31,8%). Sedangkan mayoritas responden menjawab dengan setuju sebanyak 42 orang (49,4%), responden yang menjawab netral sebanyak 14 orang (16,5%), responden yang menjawab tidak setuju 2 orang (2,4%), sementara tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (nol). Hal ini menggambarkan bahwa ada standar kerja pegawai dalam bekerja sehari-hari berdasarkan SOP yang telah ditentukan.

Jawaban responden atas pernyataan bahwa “Pemimpin saya selalu menyampaikan evaluasi hasil pekerjaan saya”, responden yang menjawab sangat setuju 29 orang (34,1%). Sedangkan mayoritas responden menjawab dengan setuju sebanyak 42 orang (49,4%), responden yang menjawab netral sebanyak 12 orang (14,1%), responden yang menjawab tidak setuju 2 orang (2,4%), sementara tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (nol). Hal ini

menggambarkan bahwa hasil pekerjaan dari setiap pegawai disampaikan melalui evaluasi hasil kerja sesuai dengan target yang ingin dicapai.

Jawaban responden atas pernyataan bahwa “Pimpinan saya selalu mencari jalan keluar untuk memperbaiki prestasi kerja saya”, responden yang menjawab sangat setuju 14 orang (16,5%). Sedangkan mayoritas responden menjawab dengan setuju sebanyak 51 orang (60,0%), responden yang menjawab netral sebanyak 17 orang (20,0%), responden yang menjawab tidak setuju 3 orang (3,5%), sementara juga tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (nol). Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan membantu pegawai dalam menyelesaikan kendala dan hambatan yang dihadapi oleh pegawai dalam bekerja sehingga pegawai memiliki solusi dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Jawaban responden atas pernyataan bahwa “Pemimpin saya selalu berusaha untuk dapat membuat pekerjaan saya berhasil”, responden yang menjawab sangat setuju 8 orang (9,4%). Sedangkan mayoritas responden menjawab dengan setuju sebanyak 43 orang (50,6%), responden yang menjawab netral sebanyak 16 orang (18,8%), responden yang menjawab tidak setuju 13 orang (15,3%), sementara responden yang menjawab sangat tidak setuju 5 orang (5,9%). Hal ini menguatkan penjelasan tersebut diatas bahwa ada peran pemimpin dalam menghasilkan kinerja yang positif dari masing-masing pegawai dalam bekerja sehari-hari.

Jawaban responden atas pernyataan bahwa “Keberhasilan saya melaksanakan pekerjaan tidak lepas dari peran atasan”, responden menjawab sangat setuju 31 orang (36,5%). Mayoritas responden menjawab dengan setuju sebanyak 35 orang (41,2%), responden yang menjawab netral sebanyak 17 orang

(20,0%), responden yang menjawab tidak setuju 2 orang (2,4%), sementara tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (nol). Hal ini juga menunjukkan menggambarkan sekaligus menguatkan pernyataan diatas, bahwa keberhasilan pegawai dalam bekerja tidak terlepas dari peran dan dukungan dari pimpinan dalam menghasilkan kinerja yang optimal.

Jawaban Responden Terhadap Variabel Kondisi Kerja (X₃)

Jawaban responden terhadap masing-masing pertanyaan pada variabel kondisi kerja (X₃) dapat dilihat pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6
Distribusi Jawaban Responden terhadap Variabel Kondisi Kerja (X₃)

Item	SS		S		N		TS		STS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. Saya merasa tata letak ruangan kerja cukup nyaman untuk bekerja	9	10,6	40	47,1	26	30,6	10	11,8	-	-
2. Saya merasa akrab dengan rekan kerja	5	5,9	25	29,4	39	45,9	9	10,6	7	8,2
3. Ada rasa pengertian dari teman-teman sekerja disini	2	2,4	30	35,3	41	48,2	12	14,1	-	-
4. Saya memiliki peralatan yang cukup baik untuk melaksanakan pekerjaan	12	14,1	30	35,3	29	34,1	13	15,3	1	1,2
5. Organisasi selalu memperhatikan kenyamanan pegawai dalam bekerja	2	2,4	27	31,8	40	47,1	16	18,8	-	-
6. Bagi saya kondisi kerja yang baik merupakan hal yang sangat penting	5	5,9	29	34,1	33	38,8	14	16,5	4	4,7

Sumber Data : Hasil Penelitian 2012 (Data Diolah)

Jawaban responden atas pernyataan bahwa “Saya merasa tata letak ruangan kerja cukup nyaman untuk bekerja”, responden yang menjawab sangat setuju 9 orang (10,6%). Sedangkan mayoritas responden menjawab dengan setuju

sebanyak 40 orang (47,1%), responden yang menjawab netral sebanyak 26 orang (30,6%), responden yang menjawab tidak setuju 10 orang (11,8%), sementara tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (nol). Hal ini menggambarkan bahwa suasana kerja yang ditampilkan dalam susunan dan tata letak ruangan sudah cukup nyaman dalam bekerja.

Jawaban responden atas pernyataan bahwa “Saya merasa akrab dengan rekan kerja”, responden yang menjawab sangat setuju 5 orang (5,9%). Responden menjawab dengan setuju sebanyak 25 orang (29,4%), Sedangkan mayoritas responden yang menjawab netral sebanyak 39 orang (45,9%), responden yang menjawab tidak setuju 9 orang (10,6%), sementara responden yang menjawab sangat tidak setuju 7 orang (8,2%). Hal ini menggambarkan bahwa ada rasa keakraban yang muncul dalam bekerja sehari-hari yang dirasakan oleh pegawai dengan tingginya jawaban responden yang menjawab setuju atas pernyataan ini.

Jawaban responden atas pernyataan bahwa “Ada rasa pengertian dari teman-teman sekerja disini”, responden yang menjawab sangat setuju 2 orang (2,4%). Sedangkan mayoritas responden menjawab dengan setuju sebanyak 30 orang (35,3%), responden yang menjawab netral sebanyak 41 orang (48,2%), responden yang menjawab tidak setuju 12 orang (14,1%), sementara tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (nol). Hal ini menunjukkan bahwa sudah terbangun rasa solidaritas pegawai dalam bekerja dan membantu pegawai lainnya dalam bekerja dibuktikan bahwa tidak satupun pegawai yang menjawab sangat tidak setuju dengan pernyataan tersebut.

Jawaban responden atas pernyataan bahwa “Saya memiliki peralatan yang cukup baik untuk melaksanakan pekerjaan”, responden yang menjawab sangat

setuju 12 orang (14,1%). Sedangkan mayoritas responden menjawab dengan setuju sebanyak 30 orang (35,3%), responden yang menjawab netral sebanyak 29 orang (34,1%), responden yang menjawab tidak setuju 13 orang (15,3%), sementara responden yang menjawab sangat tidak setuju 1 orang (1,2%). Hal ini menunjukkan bahwa sarana atau peralatan yang difasilitasi untuk pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya sudah baik.

Jawaban responden atas pernyataan bahwa “Organisasi selalu memperhatikan kenyamanan pegawai dalam bekerja”, responden yang menjawab sangat setuju 2 orang (2,4%). Sedangkan mayoritas responden menjawab dengan setuju sebanyak 27 orang (31,8%), responden yang menjawab netral sebanyak 40 orang (47,1%), responden yang menjawab tidak setuju 16 orang (18,8%), sementara tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (nol). Hal ini menunjukkan bahwa berdasarkan pernyataan dari masing-masing pegawai menggambarkan organisasi memperhatikan kenyamanannya dalam melaksanakan pekerjaannya dengan memperhatikan kondisi kerja yang baik.

Jawaban responden atas pernyataan bahwa “Bagi saya kondisi kerja yang baik merupakan hal yang sangat penting”, responden yang menjawab sangat setuju 5 orang (5,9%). Responden menjawab dengan setuju sebanyak 29 orang (34,1%), Sedangkan Responden yang menjawab netral sebanyak 33 orang (38,8%), responden yang menjawab tidak setuju 14 orang (16,5%), sementara responden yang menjawab sangat tidak setuju 4 orang (4,7%). Hal ini menunjukkan bahwa menurut pegawai kondisi kerja yang sudah baik akan membuat kurang adanya tantangan dalam bekerja sehingga tidak ada upaya perbaikan kearah yang lebih baik karena kondisi kerja sudah baik, ditunjukkan

bahwa sebagian besar pegawai ragu-ragu dalam menjawab pernyataan diatas, sedangkan sebahagin besarnya setuju bahwa kondisi kerja yang nyaman itu sangat penting.

Jawaban Responden Terhadap Variabel Rekan Kerja (X₄)

Jawaban responden terhadap masing-masing pertanyaan pada variabel rekan kerja (X₄) dapat dilihat pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7
Distribusi Jawaban Responden terhadap Variabel Rekan Kerja (X₄)

Item	SS		S		N		TS		STS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. Rekan kerja saya selalu kooperatif	61	71,8	24	28,2	-	-	-	-	-	-
2. Saya merasa ada dorongan yang diberikan oleh teman-teman sekerja disini	55	64,7	29	34,1	1	1,2	-	-	-	-
3. Saya suka banyak berbicara dalam bekerja	1	1,2	9	10,6	12	14,1	37	43,5	26	30,6
4. Saya menikmati bekerjasama dengan rekan kerja daripada bekerja sendiri	19	22,4	31	36,5	10	11,8	21	24,7	4	4,7
5. Keberhasilan saya dalam bekerja disebabkan oleh rekan kerja yang mendukung pekerjaan saya	69	81,2	15	17,6	1	1,2	-	-	-	-

Sumber Data : Hasil Penelitian 2012 (Data Diolah)

Jawaban responden atas pernyataan bahwa “Rekan kerja saya selalu kooperatif”, mayoritas responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 61 orang (72,8%). Responden menjawab dengan setuju sebanyak 24 orang (28,2%), responden yang menjawab netral, yang menjawab tidak setuju dan yang menjawab sangat tidak setuju (nol). Hal ini memperkuat pernyataan sebelumnya

yang digambarkan dengan sudah terbangunnya solidaritas pegawai dalam bekerja, sehingga mereka lebih kooperatif dalam bekerja sehari-hari.

Jawaban responden atas pernyataan bahwa “Saya merasa ada dorongan yang diberikan oleh teman-teman sekerja disini”, mayoritas responden menjawab dengan sangat setuju sebanyak 55 orang (64,7%). Responden menjawab dengan setuju sebanyak 29 orang (34,1%), responden yang menjawab netral sebanyak 1 orang (1,2%), responden yang menjawab tidak setuju dan yang menjawab sangat tidak setuju (nol). Hal ini juga menunjukkan konsistensi dari jawaban pegawai dari pernyataan-pernyataan sebelumnya bahwa peranan rekan kerja dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari merupakan sebuah bentuk kontribusi yang positif.

Jawaban responden atas pernyataan bahwa “Saya suka banyak berbicara dalam bekerja”, responden yang menjawab dengan sangat setuju 1 orang (1,2%) responden yang menjawab setuju 9 orang (10,6%), responden yang menjawab netral sebanyak 12 orang (14,1%), sedangkan mayoritas responden yang menjawab dengan tidak setuju sebanyak 37 orang (43,5%), dan responden yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 26 orang (30,6%). Hal ini menggambarkan bahwa pegawai tidak setuju dengan banyak bicara dalam melaksanakan pekerjaannya sehari-hari karena akan membuat pekerjaan lebih lama selesai, terlebih lagi untuk pekerjaan yang bersifat teknis.

Jawaban responden atas pernyataan bahwa “Saya menikmati bekerjasama dengan rekan kerja daripada bekerja sendiri”, responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 19 orang (22,4%) dan responden yang menjawab setuju sebanyak 31 orang (36,5%), responden yang menjawab netral sebanyak 10 orang (11,8%),

sedangkan mayoritas responden yang menjawab dengan tidak setuju sebanyak 21 orang (24,7%), dan responden yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 4 orang (4,7%). Hal ini menggambarkan bahwa pegawai tidak setuju dan tidak menikmati kerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan karena secara teknis administrasi sudah langsung berkoordinasi dengan pimpinan, sementara secara semangat kerja yang terbangun sudah baik dalam hal kekompakan ataupun secara *team works* karena menurut pegawai mereka setuju akan kerjasama dengan rekan kerja dalam membantu pekerjaan mereka.

Jawaban responden atas pernyataan bahwa “Keberhasilan saya dalam bekerja disebabkan oleh rekan kerja yang mendukung pekerjaan saya”, mayoritas responden menjawab dengan sangat setuju sebanyak 69 orang (81,2%). Sedangkan responden yang menjawab dengan setuju sebanyak 15 orang (17,6%), responden yang menjawab netral sebanyak 1 orang (1,2%), dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan yang menjawab dengan sangat tidak setuju (nol). Hal ini menunjukkan gambaran bahwa secara *team* pegawai merasakan adanya peranan positif dari rekan kerja dalam membantu pekerjaan, walaupun dalam pelaksanaan teknisnya harus langsung berkoordinasi dengan pimpinan, yang ditunjukkan dengan tingginya jawaban responden yang menjawab sangat setuju dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju untuk pernyataan ini.

Jawaban Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja (Y)

Jawaban responden terhadap masing-masing pertanyaan pada variabel kepuasan Kerja (Y) dapat dilihat pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8
Distribusi Jawaban Responden terhadap Variabel Kepuasan Kerja (Y)

Item	SS		S		N		TS		STS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. Saya cukup puas dengan gaji yang saya terima, karena sesuai dengan kebutuhan hidup dan keperluan sehari-hari	25	29,4	49	57,6	6	7,1	3	3,5	2	2,4
2. Saya merasa puas dengan sistem promosi yang telah ditetapkan, karena jika saya melaksanakan pekerjaan dengan baik, maka saya akan dipromosikan	36	42,4	39	45,9	8	9,4	2	2,4	-	-
3. Saya merasa puas dengan orang-orang yang bekerja dengan saya dalam memberikan dukungan kepada saya	45	52,9	30	35,3	9	10,6	1	1,2	-	-
4. Saya merasa puas dengan dukungan dari atasan dalam bekerja	29	34,1	43	50,6	7	8,2	3	3,5	3	3,5
5. Pekerjaan saya sangat menarik	36	42,4	37	43,5	4	4,7	8	9,4	-	-

Sumber Data : Hasil Penelitian 2012 (Data Diolah)

Jawaban responden atas pernyataan bahwa “Saya cukup puas dengan gaji yang saya terima, karena sesuai dengan kebutuhan hidup dan keperluan sehari-hari”, responden yang menjawab sangat setuju 25 orang (29,4%). Sedangkan mayoritas responden menjawab dengan setuju sebanyak 49 orang (57,6%), responden yang menjawab netral sebanyak 6 orang (7,1%), responden yang menjawab tidak setuju 3 orang (3,5%), sementara responden yang menjawab sangat tidak setuju 2 orang (2,4%). Hal ini menggambarkan bahwa pegawai sudah merasa puas dengan gaji yang mereka terima dalam bekerja yang ditunjukkan dengan tingginya jawaban responden terhadap pernyataan ini dengan sangat setuju dan setuju.

Jawaban responden atas pernyataan bahwa “Saya merasa puas dengan sistem promosi yang telah ditetapkan, karena jika saya melaksanakan pekerjaan dengan baik, maka saya akan dipromosikan”, responden yang menjawab sangat setuju 36 orang (42,4%). Sedangkan mayoritas responden menjawab dengan setuju sebanyak 39 orang (45,9%), responden yang menjawab netral sebanyak 8 orang (9,4%), responden yang menjawab tidak setuju 2 orang (2,4%), sementara tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (nol). Hal ini menunjukkan gambaran kepuasan dari pegawai terhadap kebijakan promosi yang telah ditetapkan, sehingga mendukung upaya pegawai dalam berkarir lebih baik.

Jawaban responden atas pernyataan bahwa “Saya merasa puas dengan orang-orang yang bekerja dengan saya dalam memberikan dukungan kepada saya”, mayoritas responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 45 orang (52,9%), responden yang menjawab dengan setuju sebanyak 30 orang (35,3%), responden yang menjawab netral sebanyak 9 orang (10,6%), responden yang menjawab tidak setuju 1 orang (1,2%), sementara tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (nol). Hal ini juga menunjukkan rasa puas dari dalam diri pegawai terhadap rekan kerja sehingga dapat disimpulkan bahwa ada kontribusi positif dari rekan kerja dalam melaksanakan pekerjaan.

Jawaban responden atas pernyataan bahwa “Saya merasa puas dengan dukungan dari atasan dalam bekerja”, responden yang menjawab sangat setuju 29 orang (34,1%). Sedangkan mayoritas responden menjawab dengan setuju sebanyak 43 orang (50,6%), responden yang menjawab netral sebanyak 7 orang (8,2%), responden yang menjawab tidak setuju 3 orang (3,5%), sementara responden yang menjawab sangat tidak setuju juga 3 orang (3,5%). Hal ini

menggambarkan peranan pimpinan yang positif dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga pegawai merasa puas dalam bekerja.

Jawaban responden atas pernyataan bahwa “Pekerjaan saya sangat menarik”, responden yang menjawab sangat setuju 36 orang (42,4%). Sedangkan mayoritas responden menjawab dengan setuju sebanyak 37 orang (43,5%), responden yang menjawab netral sebanyak 4 orang (4,7%), responden yang menjawab tidak setuju 8 orang (9,4%), sementara tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (nol). Hal ini menggambarkan sikap dan pernyataan dari pegawai yang menunjukkan bahwa mereka menyenangi pekerjaan mereka saat ini dan merasakan kepuasan dalam pekerjaannya.

Jawaban Responden Terhadap Variabel Komitmen Organisasi (Z)

Jawaban responden terhadap masing-masing pertanyaan pada variabel komitmen Organisasi (Z) dapat dilihat pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9
Distribusi Jawaban Responden terhadap Variabel Komitmen Organisasi (Z)

Item	SS		S		N		TS		STS	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. Saya mempunyai rasa memiliki yang kuat terhadap lembaga ini	22	25,9	41	48,2	18	21,2	4	4,7	-	-
2. Saya merasa bahwa saya memiliki sedikit pilihan apabila ingin meninggalkan pekerjaan dari lembaga ini	53	62,4	24	28,2	7	8,2	1	1,2	-	-
3. Saya percaya bahwa seseorang harus selalu loyal terhadap organisasinya	27	31,8	42	49,4	13	15,3	3	3,5	-	-

Sumber Data : Hasil Penelitian 2012 (Data Diolah)

Jawaban responden atas pernyataan bahwa “Saya mempunyai rasa memiliki yang kuat terhadap lembaga ini”, responden yang menjawab sangat setuju 22 orang (25,9%). Sedangkan mayoritas responden menjawab dengan setuju sebanyak 41 orang (48,2%), responden yang menjawab netral sebanyak 18 orang (21,2%), responden yang menjawab tidak setuju 4 orang (4,7%), sementara tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (nol). Hal ini menggambarkan sikap dari dalam diri pegawai bahwa mereka merasa memiliki yang kuat terhadap lembaga nya.

Jawaban responden atas pernyataan bahwa “Saya merasa bahwa saya memiliki sedikit pilihan apabila ingin meninggalkan pekerjaan dari lembaga ini”, mayoritas responden menjawab dengan sangat setuju sebanyak 53 orang (62,4%). Responden menjawab dengan setuju sebanyak 24 orang (28,2%), responden yang menjawab netral sebanyak 7 orang (8,2%), responden yang menjawab tidak setuju 1 orang (1,2%), sementara tidak ada responden yang menjawab sangat tidak (nol). Hal ini juga menggambarkan sikap pegawai terhadap lembaga yang ditunjukkan dengan sikap mereka yang kuat untuk tidak meninggalkan pekerjaannya dan lembaga tempat mereka bekerja.

Jawaban responden atas pernyataan bahwa “Saya percaya bahwa seseorang harus selalu loyal terhadap organisasinya”, responden yang menjawab sangat setuju 27 orang (31,8%). Sedangkan mayoritas responden menjawab dengan setuju sebanyak 42 orang (49,4%), responden yang menjawab netral sebanyak 13 orang (15,3%), responden yang menjawab tidak setuju 3 orang (3,5%), sementara tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju (nol).

Hal ini menunjukkan gambaran sikap bahwa pegawai menyadari akan perlunya loyalitas terhadap lembaga tempat mereka bekerja saat ini.

C. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk menilai sejauh mana alat ukur tersebut diyakini dapat dipakai sebagai alat untuk mengukur item-item pertanyaan dalam penelitian. Dalam penelitian ini digunakanlah koefisien *cronbach alpha* untuk mengestimasi realibilitas dan validitas setiap skala (indikator observarian). Pengujian validitas menggunakan teknik *corrected item-total correlation*, yaitu dengan cara mengkorelasi skor tiap item dengan skor totalnya. Kriteria valid atau tidak valid adalah bila korelasi r-hitung $> 0,30$ dengan tingkat signifikansi $\geq 5\%$, berarti butir pertanyaan tidak valid.

Untuk perhitungan validitas instrumen ini digunakan bantuan program SPSS, seperti disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4.10 Uji Validitas Variabel *Reward* (X_1)

	r-hitung	r-tabel	Keterangan
Butir 1	,794	0.3	Valid
Butir 2	,384	0.3	Valid
Butir 3	,615	0.3	Valid
Butir 4	,333	0.3	Valid
Butir 5	,715	0.3	Valid

Sumber Data : Hasil Penelitian 2012 (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel 4.10 diatas dapat dilihat bahwa dari 5 butir pertanyaan dari indikator kualitas hidup untuk variabel *reward* (X_1) dinyatakan valid karena r hitung $> 0,3$. Selanjutnya akan digunakan dalam pengujian berikutnya.

Tabel 4.11 Uji Validitas Variabel Supervisi (X₂)

	r-hitung	r-tabel	Keterangan
Butir 1	,668	0.3	Valid
Butir 2	,484	0.3	Valid
Butir 3	,594	0.3	Valid
Butir 4	,629	0.3	Valid
Butir 5	,750	0.3	Valid

Sumber Data : Hasil Penelitian 2012 (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel 4.11 diatas dapat dilihat bahwa dari 5 butir pertanyaan dari indikator kualitas hidup untuk variabel supervisi (X₂) dinyatakan valid karena r hitung > 0,3. Selanjutnya akan digunakan dalam pengujian berikutnya.

Tabel 4.12 Uji Validitas Variabel Kondisi Kerja (X₃)

	r-hitung	r-tabel	Keterangan
Butir 1	,466	0.300	Valid
Butir 2	,595	0.300	Valid
Butir 3	,673	0.300	Valid
Butir 4	,316	0.300	Valid
Butir 5	,595	0.300	Valid
Butir 6	,673	0.300	Valid

Sumber Data : Hasil Penelitian 2012 (Data Diolah)

Berdasarkan tabel 4.12 diatas dapat dilihat bahwa dari 6 butir pertanyaan dari indikator kualitas hidup untuk variabel kondisi kerja (X₃) dinyatakan valid karena r hitung > 0,3. Selanjutnya akan digunakan dalam pengujian berikutnya.

Tabel 4.13 Uji Validitas Variabel Rekan Kerja (X₄)

	r-hitung	r-tabel	Keterangan
Butir 1	,614	0.3	Valid
Butir 2	,486	0.3	Valid
Butir 3	,449	0.3	Valid
Butir 4	,800	0.3	Valid
Butir 5	,464	0.3	Valid

Sumber Data : Hasil Penelitian 2012 (Data Diolah)

Berdasarkan tabel 4.13 diatas dapat dilihat bahwa dari 5 butir pertanyaan dari indikator kualitas hidup untuk variabel rekan kerja (X_4) dinyatakan valid karena r hitung $> 0,3$. Selanjutnya akan digunakan dalam pengujian berikutnya.

Tabel 4.14 Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja (Y)

	r-hitung	r-tabel	Keterangan
Butir 1	,715	0.3	Valid
Butir 2	,821	0.3	Valid
Butir 3	,782	0.3	Valid
Butir 4	,671	0.3	Valid
Butir 5	,821	0.3	Valid

Sumber Data : Hasil Penelitian 2012 (Data Diolah)

Berdasarkan tabel 4.14 diatas dapat dilihat bahwa dari 5 butir pertanyaan dari indikator kualitas hidup untuk variabel kepuasan Kerja (Y) dinyatakan valid karena r hitung $> 0,3$. Selanjutnya akan digunakan dalam pengujian berikutnya.

Tabel 4.15 Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasi (Y2)

	r-hitung	r-tabel	Keterangan
Butir 1	,914	0.3	Valid
Butir 2	,631	0.3	Valid
Butir 3	,914	0.3	Valid

Sumber Data : Hasil Penelitian 2012 (Data Diolah)

Berdasarkan tabel 4.15 diatas dapat dilihat bahwa dari 3 butir pertanyaan dari indikator kualitas hidup untuk variabel komitmen Organisasi (Z) dinyatakan valid karena r hitung $> 0,3$. Selanjutnya akan digunakan dalam pengujian berikutnya.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur tingkat konsistensi suatu alat ukur yang digunakan pada waktu yang berbeda-beda. Pengujian dilakukan dengan menggunakan metode *Alpha* dari *Cronbach*. Instrumen dinyatakan reliabel jika hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien alpha lebih besar atau sama dengan alpha standar 0,7. Pengukuran dilakukan dengan bantuan program komputer SPSS.

Tabel 4.16 Hasil Uji Reliabilitas Variabel *Reward* (X_1)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,771	5

Dari hasil pengujian menunjukkan bahwa semua indikator variabel *reward* (X_1) memiliki nilai *cronbach alpha* $771 \geq 0.7$, maka dengan demikian maka hasilnya dinyatakan reliabel.

Tabel 4.17 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Supervisi (X_2)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,822	5

Dari hasil pengujian menunjukkan bahwa semua indikator variabel pengawasan (X_2) memiliki nilai *cronbach alpha* $822 \geq 0.7$, maka dengan demikian maka hasilnya dinyatakan reliabel.

Tabel 4.18 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kondisi Kerja (X₃)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,766	6

Pemikian pula dengan hasil pengujian menunjukkan bahwa semua indikator variabel kondisi kerja (X₃) memiliki nilai *cronbach alpha* ,766 \geq 0,7, maka dengan demikian hasil nya juga dinyatakan reliabel.

Tabel 4.19 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Rekan Kerja (X₄)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,778	5

Dan hasil pengujian menunjukkan bahwa semua indikator variabel rekan kerja (X₄) memiliki nilai *cronbach alpha* ,778 \geq 0,7 sehingga dinyatakan reliabel.

Tabel 4.20 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja (Y)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,904	5

Dari hasil pengujian menunjukkan bahwa semua indikator variabel kepuasan kerja (Y) memiliki nilai *cronbach alpha* ,904 \geq 0,7 sehingga juga dapat dinyatakan reliabel.

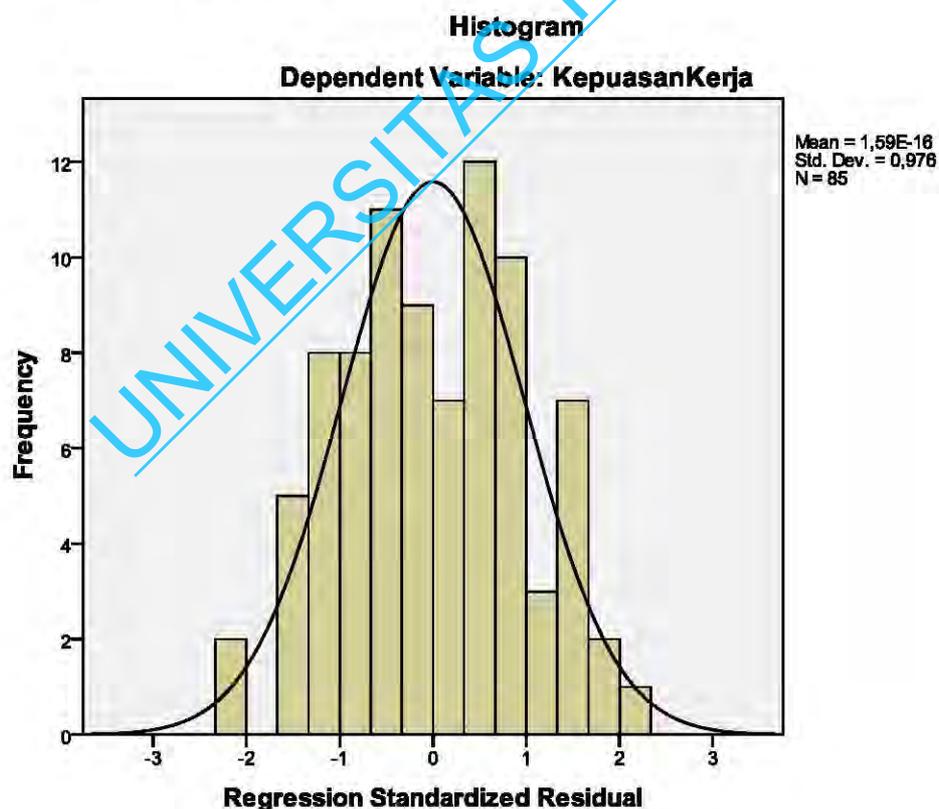
Tabel 4.21 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Komitmen Organisasi (Z)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,905	3

Demikian pula dengan hasil pengujian menunjukkan bahwa semua indikator variabel komitmen organisasi (Y_2) memiliki nilai *cronbach alpha* ,905 ≥ 0.7 sehingga dengan demikian maka juga dinyatakan reliabel.

D. Uji Asumsi Klasik

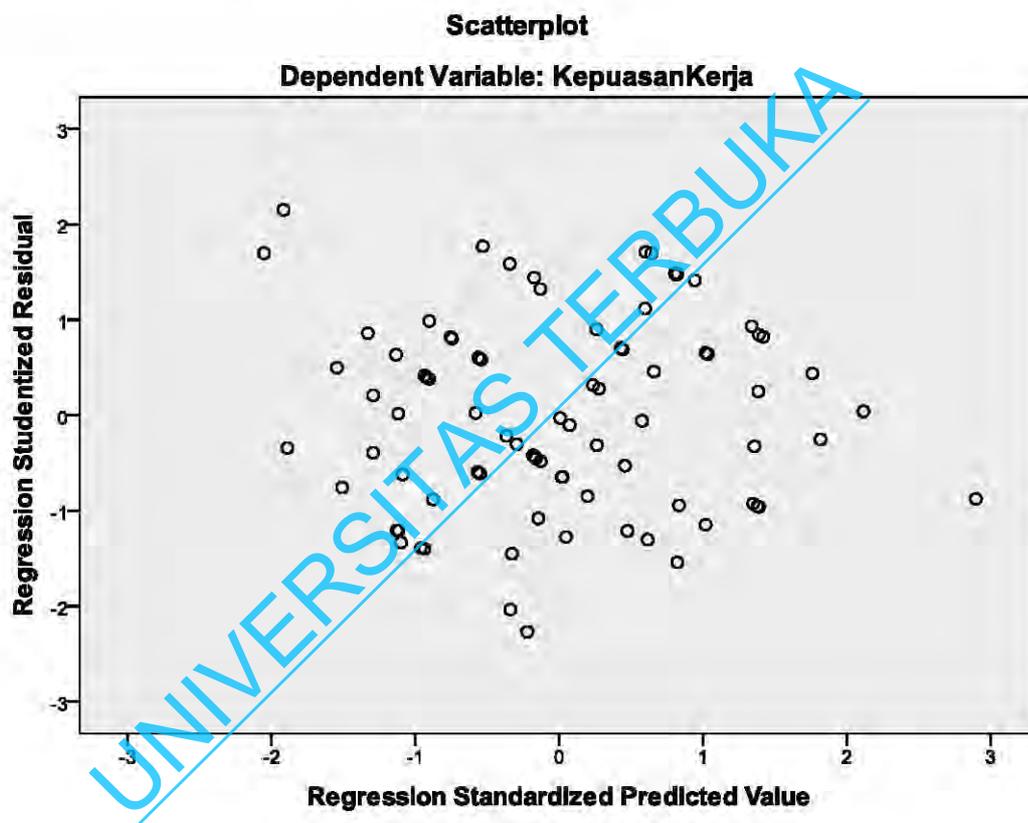
- a. Pengujian Asumsi Klasik Persamaan Regresi Antara Variabel *Reward* (X_1), *Supervisi* (X_2) *Kondisi Kerja* (X_3), *Keakan Kerja* (X_4) dengan *Kepuasan Kerja* (Y).



Gambar 4.1 Grafik Histogram Pengujian Normalitas

Uji normalitas dapat dilihat dengan menggunakan histogram. Apabila distribusi data telah mengikuti pola kurva normal maka dikatakanlah distribusi data tersebut normal, hal ini dapat dilihat pada Gambar 4.1 diatas.

Salah satu asumsi yang penting dari model linear klasik adalah bahwa gangguan yang muncul dalam fungsi regresi adalah homokedastik yaitu semua gangguan memiliki varians yang sama.



Gambar 4.2 Scatter Plott Pengujian Heterokedastisiti

Salah satu cara untuk mendeteksi adanya heterokedastisitas adalah dengan menggunakan *scater plot*. Apabila *scatter plot* menunjukkan suatu pola maka dapat dikatakan terjadi heterokedastisitas. Dalam hal ini data yang akan diuji tidak mengalami heterokedastisitas yang ditunjukkan dengan *scatter plot* yang tidak memiliki pola apapun.

Multikolinearitas merupakan situasi adanya korelasi variabel-variabel bebas diantara satu dengan lainnya. Untuk mendeteksi multikolinearitas ini dilakukan dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor (VIF)*. Multikolinearitas terjadi jika nilai *VIF* lebih besar dari 10. Nilai *VIF* dari masing-masing variabel bebas dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.22 berikut ini.

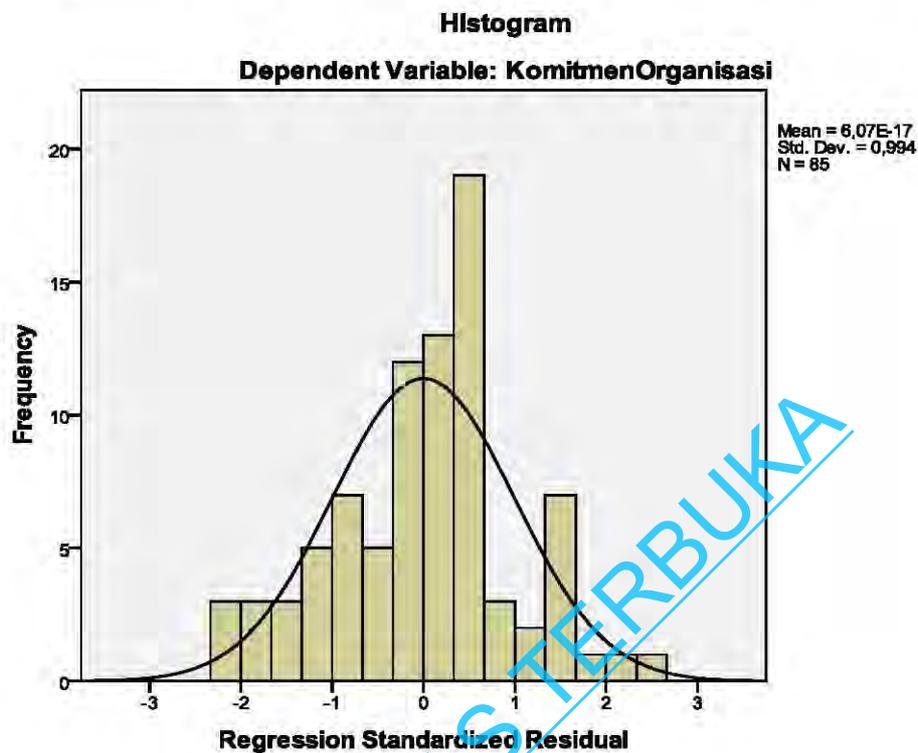
Tabel 4.22 Uji Multikollinearitas

<i>Collinearity Statistics</i>	
<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
,753	1,328
,792	1,263
,890	1,124
,919	1,089

Sumber Data : Hasil Penelitian 2012 (Data Diolah)

Dari Tabel 4.22 di atas dapat dilihat bahwa nilai *VIF* dari keseluruhan variabel bebas adalah lebih kecil dari 10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi penelitian ini tidak terdapat multikolinearitas.

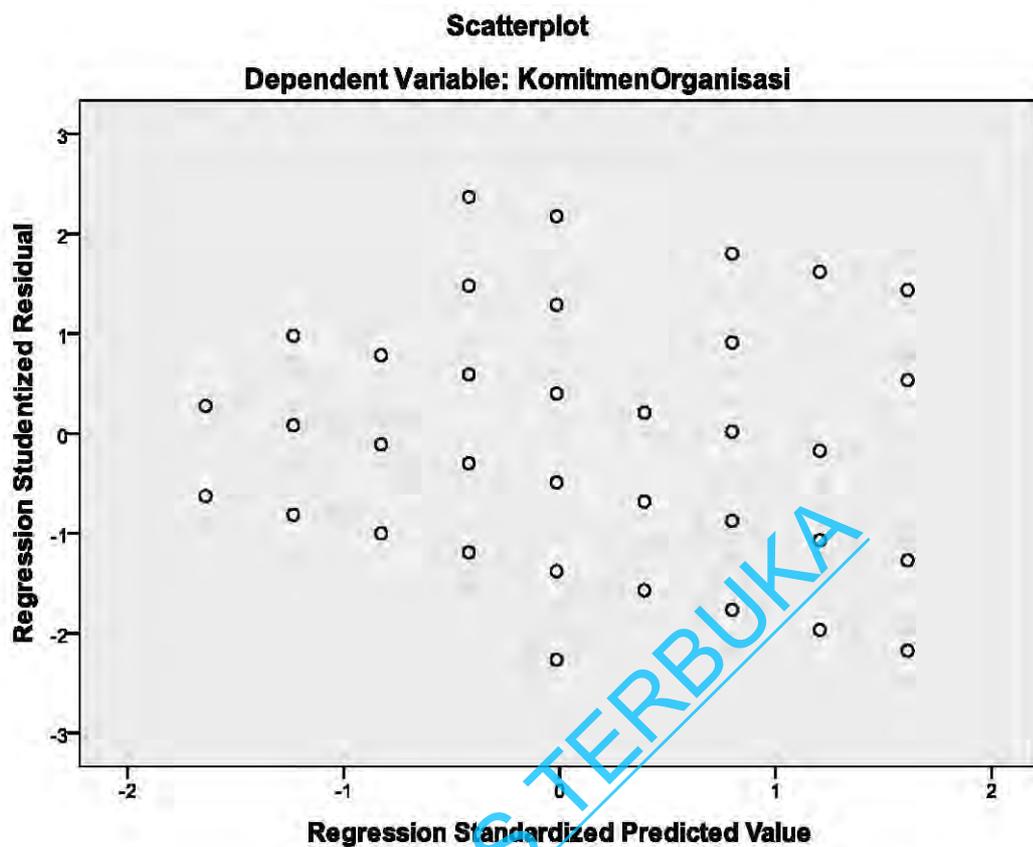
b. Pengujian Asumsi Klasik Persamaan Regresi Antara Variabel Kepuasan Kerja (Y) Dengan Variabel Komitmen Organisasi (Z)



Gambar 4.3 Grafik Histogram Pengujian Normalitas

Demikian pula dengan uji normalitas yang dilakukan pada variabel komitmen organisasi dapat dilihat bahwa histogram pada gambar 4.3 diatas menunjukkan distribusi data yang diperoleh telah mengikuti pola kurva normal maka dikatakan distribusi data variabel komitmen tersebut normal.

Berdasarkan Gambar 4.4 maka dapat dinyatakan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas pada variabel komitmen organisasi karena hasil data yang diperoleh menyebar dan tidak terpusat pada satu titik yang sama atau tidak membentuk pola.



Gambar 4.4 Scatter Plott Pengujian Heterokedastisitas

E. Analisis Regresi Antar Variabel

Regresi Antara Variabel Reward (X_1), Supervisi (X_2) Kondisi Kerja (X_3), Rekan Kerja (X_4) dengan Kepuasan Kerja (Y).

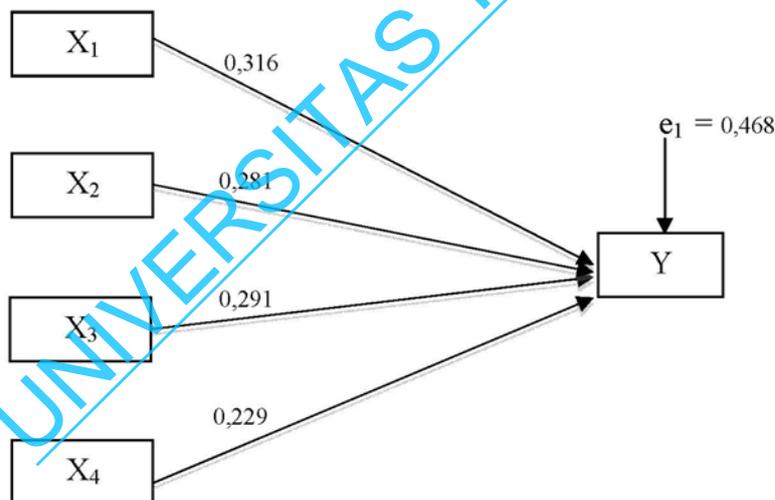
Berdasarkan hasil pengujian asumsi klasik tersebut maka dapat dikatakan bahwa model analisis berganda tersebut sudah memenuhi seluruh asumsi klasik *OLS (Ordinary Least Square)*. Dengan menggunakan bantuan komputer program SPSS sebagai alat bantuan dalam analisis diperoleh hasil yang dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.23
Hasil Output Koefisien Persamaan Regresi

		Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-6,798	2,987		-2,275	,026		
	Reward	,379	,103	,316	3,673	,000	,753	1,328
	Supervisi	,338	,101	,281	3,344	,001	,792	1,263
	KondisiKerja	,350	,095	,291	3,673	,000	,890	1,124
	RekanKerja	,346	,118	,229	2,937	,004	,919	1,089

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengolahan data tersebut diatas pada Tabel 4.23 maka diperoleh persamaan regresi berganda dari analisis jalur sebagai berikut:



Gambar Jalur Pertama

Model persamaan yang digunakan berdasarkan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y = \rho_{YX_1} X_1 + \rho_{YX_2} X_2 + \rho_{YX_3} X_3 + \rho_{YX_4} X_4 + \epsilon_1$$

Maka hasil persamaan yang diperoleh adalah :

$$Y = 0,316 X_1 + 0.281 X_2 + 0.291 X_3 + 0.229 X_4 + 0,532$$

Persamaan diatas menggambarkan bahwa besarnya koefisien *reward* (X_1) diperoleh sebesar 0.316, koefisien supervisi (X_2) diperoleh sebesar 0.281, koefisien kondisi kerja (X_3) diperoleh sebesar 0.291 sedangkan koefisien rekan kerja (X_4) sebesar 0.229, menunjukkan keempat variabel bebas *reward* (X_1), supervisi (X_2), kondisi kerja (X_3) dan rekan kerja memiliki arah yang positif terhadap variabel terikat kepuasan kerja (Y).

Untuk mengetahui sejauh mana tingkat signifikansi keempat variabel tersebut terhadap kepuasan kerja (Y) baik secara parsial maupun simultan maka dilakukan pengujian terhadap persamaan regresi tersebut melalui pengujian hipotesis penelitian sebagai berikut :

Tabel 4.24
Hasil Output Pengujian Hipotesis Secara Simultan Dengan Uji-F

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	285,235	4	71,309	24,840	,000 ^a
	Residual	229,659	80	2,871		
	Total	514,894	84			

a. Predictors: (Constant), RekanKerja, KondisiKerja, Supervisi, Reward

b. Dependent Variable: KepuasanKerja

Untuk menguji apakah keempat variabel tersebut secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Y) dilakukan pengujian dengan menggunakan uji F.

Pengujian tersebut dilakukan dengan uji dua arah dengan menggunakan tingkat signifikan $\alpha = 0,05$. Pengujian dapat dilakukan dengan membandingkan antara $\alpha = 0,05$ dengan nilai signifikan output SPSS dengan kriteria keputusan :

Jika $\text{Sig} > \alpha = 0,05$: Ho diterima atau H1 ditolak

Jika $\text{Sig} < \alpha = 0,05$: H1 diterima atau Ho ditolak

Berdasarkan analisis regresi yang dilakukan menunjukkan nilai signifikan sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti H1 diterima atau Ho ditolak pada tingkat signifikan 5%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara simultan *reward*, supervisi, kondisi pekerjaan dan rekan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y).

Tabel 4.25
Hasil Output Pengujian Hipotesis Secara Partial Dengan Uji-T
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-6,798	2,987		-2,275	,026
Reward	,379	,103	,316	3,673	,000
Supervisi	,338	,101	,281	3,344	,001
KondisiKerja	,350	,095	,291	3,673	,000
RekanKerja	,346	,118	,229	2,937	,004

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Kemudian untuk menguji apakah masing-masing variabel tersebut berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Y) dilakukan pengujian dengan menggunakan uji t .

Pengujian tersebut dilakukan dengan uji dua arah dengan menggunakan tingkat signifikan $\alpha = 0,05$. Pengujian dapat dilakukan dengan membandingkan antara $\alpha = 0,05$ dengan nilai signifikan output SPSS dengan kriteria keputusan :

Jika $\text{Sig} > \alpha = 0,05$: Ho diterima atau H1 ditolak

Jika $\text{Sig} < \alpha = 0,05$: H1 diterima atau Ho ditolak

Berdasarkan analisis regresi yang dilakukan menunjukkan nilai signifikan variabel *reward* (X_1) sebesar 0,000, variabel supervisi (X_2) sebesar 0,001, variabel kondisi kerja (X_3) sebesar 0,000 dan variabel rekan kerja (X_4) sebesar 0,004 < 0.05. Hal ini berarti H_1 diterima atau H_0 ditolak pada tingkat signifikan 5%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel *reward* (X_1), supervisi (X_2), kondisi kerja (X_3), rekan kerja (X_4) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y).

Tabel 4.26
Hasil Output Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,744 ^a	,554	,532	1,69433

a. Predictors: (Constant), Rekan Kerja, Reward, Kondisi Kerja, Supervisi

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Persamaan tersebut juga menjelaskan bahwa variabel *reward* (X_1), supervisi (X_2), kondisi kerja (X_3), rekan kerja (X_4) dapat menjelaskan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja (Y) sebesar 53,2% atau 46,8% kepuasan kerja (Y) dipengaruhi variabel lain. Hal ini dapat dilihat dari besarnya *adjusted R-Square*.

Persamaan Regresi Variabel Kepuasan Kerja (Y) Dengan Variabel Komitmen Organisasi (Z)

Berdasarkan hasil pengujian asumsi klasik tersebut maka dapat dikatakan bahwa model analisis berganda tersebut sudah memenuhi seluruh asumsi klasik *OLS* (*Ordinary Least Square*). Dengan menggunakan bantuan komputer program

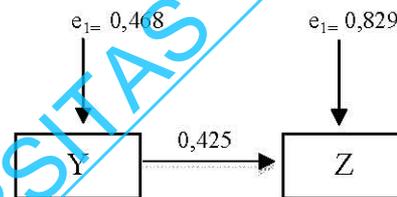
SPSS sebagai alat bantuan dalam analisis diperoleh hasil yang dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.27
Hasil Output Koefisien Persamaan Regresi

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8,058	1,061		7,595	,000
	Kepuasan Kerja	,214	,050	,424	4,276	,000

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil pengolahan data tersebut diatas pada Tabel 4.27 maka diperoleh persamaan regresi dari analisis jalur sebagai berikut:



Gambar Jalur Kedua

Berdasarkan tabel diatas, berdasarkan hipotesis dalam penelitian ini maka dapat disusun persamaan regresi sebagai berikut :

$$Z = \rho_{ZY} Y + \varepsilon_2$$

Maka hasil persamaan yang diperoleh adalah :

$$Z = 0.214 Y + 0.425$$

Dari persamaan regresi diatas dapat dilihat bahwa besarnya konstanta sebesar 8.051, sementara itu koefisien kepuasan kerja (Y) diperoleh sebesar 0.214.

Dari persamaan regresi tersebut diatas maka dapat dilihat bahwa kepuasan kerja (Y) memiliki arah yang positif terhadap komitmen organisasi (Z) sebesar 21,4 %.

Untuk mengetahui sejauh mana tingkat signifikansi variabel kepuasan kerja (Y) terhadap komitmen organisasi (Z) maka dilakukan pengujian terhadap persamaan regresi tersebut melalui pengujian hipotesis penelitian sebagai berikut.

Tabel 4.28
Hasil Output Pengujian Hipotesis Secara Partial Dengan Uji-T

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8,058	1,061		7,595	,000
	KepuasanKerja	,214	,050	,425	4,276	,000

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Kemudian untuk menguji apakah masing-masing variabel tersebut berpengaruh terhadap komitmen organisasi (Z) dilakukan pengujian dengan menggunakan uji t.

Pengujian tersebut dilakukan dengan uji dua arah dengan menggunakan tingkat signifikan $\alpha = 0,05$. Pengujian dapat dilakukan dengan membandingkan antara $\alpha = 0,05$ dengan nilai signifikan output SPSS dengan kriteria keputusan :

Jika $\text{Sig} > \alpha = 0,05$: H_0 diterima atau H_1 ditolak

Jika $\text{Sig} < \alpha = 0,05$: H_1 diterima atau H_0 ditolak

Berdasarkan analisis regresi yang dilakukan menunjukkan nilai signifikan variabel kepuasan kerja (Y) sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti H_1 diterima atau H_0 ditolak pada tingkat signifikan 5%. Dengan demikian dapat disimpulkan

bahwa variabel kepuasan kerja (Y) berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisai (Z).

Tabel 4.29 Hasil Output Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,425 ^a	,181	,171	1,13681

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Persamaan tersebut juga menjelaskan bahwa semua variabel kepuasan kerja (Y) dapat menjelaskan pengaruhnya terhadap komitmen organisai (Z) sebesar 17,1% atau 82,9% komitmen organisai (Z) dipengaruhi variabel lain. Hal ini dapat dilihat dari besarnya *adjusted R-Square*.

F. Pembahasan

Pengaruh *Reward*, *Supervisi*, *Kondisi Kerja*, *Rekan Kerja* Terhadap *Kepuasan Kerja*

Berdasarkan hasil pengujian secara statistik dalam analisis hipotesis dalam penelitian ini dengan menggunakan uji-F terhadap masing-masing variabel, maka dapat dilihat dengan jelas bahwa secara bersama-sama (serentak) semua variabel bebas yaitu, *reward*, *supervisi*, *kondisi kerja* dan *rekan kerja* berpengaruh terhadap variabel terikat yaitu *kepuasan kerja*. Pengaruh yang diberikan keempat variabel bebas tersebut bersifat positif artinya semakin baik tingkat pemberian *reward*, *supervisi*, *kondisi kerja* dan *rekan kerja* maka akan mengakibatkan semakin tinggi pula tingkat *kepuasan kerja* yang dihasilkan oleh pegawai. Hasil tersebut sesuai dengan hipotesis yang diajukan yaitu terdapat pengaruh signifikan

reward, supervisi, kondisi kerja dan rekan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.

Hasil penelitian ini juga mendukung pernyataan yang disampaikan oleh Menurut Mangkunegara, (2000), bahwa dalam teori pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment theory*), yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja pegawai tergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, makin puas pula pegawai tersebut, demikian juga sebaliknya pegawai akan merasa tidak puas jika kebutuhannya tidak terpenuhi. Teori pengharapan (*expectancy theory*) menyatakan bahwa hasil kerja seorang pegawai dipengaruhi oleh hasil yang diharapkan (*reward*) atas usaha tersebut. Teori keseimbangan (*equity theory*) Pertama *input* adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja, dalam hal ini adalah upaya memenuhi peralatan kerja dan kondisi kerja yang mendukung. Kedua, *outcome* adalah semua nilai yang ingin diperoleh dan dirasakan pegawai, misalnya upah, keuntungan tambahan, status simbol, pengenalan kembali, kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri. Teori pandangan kelompok (*social reference group theory*) menyikapi kepuasan seseorang pegawai berdasarkan pandangan dan pendapat kelompok acuan. Seseorang akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan kelompok acuan. Apabila hasil kerjanya tidak sesuai maka perlu adanya supervisi dari pimpinan dalam melakukan pembinaan terhadap pegawai. Demikian pula dengan pendapat Luthan (2006) yang menyatakan bahwa dimensi yang menentukan kepuasan

pegawai dalam bekerja adalah supervisi, kondisi kerja dan rekan kerja. Teori Herzbergh “Teori Dua Faktor” yakni faktor ekstrinsik (*extrinsic*) Gibson, (2000). Faktor-faktor yang menyebabkan seseorang pegawai merasa puas atau tidak puas adalah : kondisi kerja, mutu supervisi, dan mutu dari hubungan interpersonal diantara teman sejawat. Berberian (2008) bahwa *reward* memiliki hubungan positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Demikian pula dengan hasil penelitian Catalini (2012) bahwa terdapat penurunan kesalahan yang signifikan yang dilakukan oleh karyawan ketika manajemen *reward intrinsik* diterapkan sehingga meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dan hasil penelitian Watson (2007) bahwa supervisi sangat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Hal ini juga sependapat dengan Low (2012) bahwa peran kolega atau rekan sekerja berperan penting dalam kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil pengujian secara statistik terhadap hipotesis dalam penelitian ini dengan menggunakan uji-t terhadap variabel, maka dapat dilihat dengan jelas bahwa secara parsial (individu) variabel bebas yaitu kepuasan kerja berpengaruh terhadap variabel terikat yaitu komitmen organisasi. Pengaruh yang diberikan variabel bebas (kepuasan kerja) bersifat positif, artinya semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai, maka akan mengakibatkan semakin tinggi pula tingkat komitmen organisasi yang dihasilkan oleh pegawai. Hasil tersebut sesuai dengan hipotesis yang diajukan yaitu, terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pegawai pada Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Hasil

penelitian ini juga mendukung dan sesuai dengan pernyataan yang disampaikan Mathis dan Jeckson (2001) bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi cenderung mempengaruhi satu sama lain, orang yang relative puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen pada organisasi dan orang-orang yang berkomitmen terhadap organisasi lebih mungkin untuk mendapatkan kepuasan yang lebih besar. Seseorang yang tidak puas akan pekerjaannya atau yang kurang berkomitmen pada organisasi akan terlihat menarik diri dari organisasi baik melalui ketidakhadiran atau masuk keluar pekerjaan. Sejalan dengan Watson (2007) kepuasan kerja berdampak positif terhadap komitmen organisasi. Demikian pula dengan Low (2012) bahwa kepuasan kerja karyawan berdampak positif terhadap komitmen organisasi.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian hasil penelitian dan analisa yang dilakukan terhadap institusi khususnya pada pegawai masalah pengaruh *reward*, supervisi, kondisi kerja dan rekan kerja terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap komitmen organisasi, pada bab terdahulu pada pegawai Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah, maka dapat disimpulkan bahwa.

1. *Reward*, supervisi, kondisi kerja dan rekan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Pegawai Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan Dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.
2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi Pegawai Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan Dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah.

B. Saran

Adapun saran yang dapat disampaikan dari hasil penelitian yang diperoleh adalah antara lain sebagai berikut:

Bagi Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan Dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah, khususnya para pimpinan perlu untuk memperhatikan *reward*, supervisi, kondisi kerja, rekan kerja karena akan berpengaruh pada kepuasan kerja pegawai yang berdampak pada komitmen

organisasi. Ditingkatkannya *reward*, supervisi, kondisi kerja, rekan kerja maka akan meningkatkan kepuasan pegawai dalam bekerja sehingga dengan demikian maka komitmen pegawai terhadap organisasi akan semakin tinggi dan efektif dalam mencapai tujuan yang ingin diraih. Pemberian *reward* harus berdasarkan kebutuhan, karena pegawai akan berusaha bekerja lebih baik, apabila kesejahteraan dan kesempatan berkarir diberikan. Pimpinan juga harus meningkatkan supervisi dengan memberikan hasil evaluasi hasil pekerjaan dan mencari solusi dari masalah yang dihadapi, karena menurut pegawai keberhasilan pegawai dalam bekerja tidak terlepas dari dukungan dan supervisi dari atasan. Untuk variabel kondisi kerja, tata letak yang nyaman dan peralatan kerja yang dimiliki sudah baik namun perlu diperhatikan karena seiring perubahan situasi dan kondisi kerja, maka kebutuhan akan peralatan kerja juga akan berubah sesuai kebutuhan. Demikian pula dengan variabel rekan kerja dirasakan pegawai sudah baik akan tetapi tetap harus diperhatikan untuk masa yang akan datang, sehingga tepat dalam melakukan perekrutan dan penempatan pegawai. Apabila hal ini diperhatikan maka akan menimbulkan kepuasan pegawai dalam bekerja sehingga komitmen terhadap organisasi akan tinggi.

Bagi peneliti selanjutnya, secara umum hasil penelitian ini menunjukkan dukungan bagi teori yang sudah ada selama ini. Oleh karenanya, disarankan perlunya untuk meninjau dan memperluas indikator-indikator yang telah dipergunakan dalam penelitian ini dengan indikator-indikator yang baru atau dengan memperbanyak jumlah indikator pada masing-masing variabel penelitian yang dipergunakan dalam penelitian ini dan menambah variabel-variabel baru dan menggunakan sebagai variabel tambahan lainnya kedalam model yang sudah ada.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto Suharsimi. (2003), *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Adeogun, Joann, (2008), Will Monetary Motivation Lead to An Increase in Job Performance and Job Satisfaction? A Study at Multicultural for Profit Institutions of Higher Learning, School of Business and Entrepreneurship, Nova Southeastern University
- Aris Eddy Sarwono. 2001, Analisis Pengaruh Tindakan Supervisi Terhadap Kepuasan Auditor Pemula : Studi Empiris Pada Auditor Eksternal dan Auditor Internal Di Indonesia, Tesis Program Pascasarjana Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gibson, James L., Inancevich, John M., dan Donnelly, James H. Jr., (2001). *Organisasi*, alih bahasa Ir. Nunuk Ardiani, MM. Jakarta: Bina Aksara.
- Ghozali, Imam. (2005). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: BP Universitas Diponegoro. Semarang.
- Hasibuan, Malayu. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara. Jakarta
- Harlie, M. (2010), Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Pemerintah Kabupaten Tabalong Kalimantan Selatan. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi* Volume 11 Nomor 2
- Hansen, Daniel. G. (1997), *The Impact of Incentive Plans on Productivity, Worker Quality and The Extent of Supervision*, Department of Economics, Michigan State University
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Rosda Karya.
- Moekijat, 2004. *Dasar-dasar Manajemen*, Cetakan Kesepuluh, Jakarta, Ghalia Indonesia
- Malthis, R.L dan Jackson. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba empat. Jakarta.
- Nawawi, Hadawi, (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ketiga, Yogyakarta : Penerbit Gadjah Mada University Press
- Nitisemito, S Alex., (2004). *Dasar-dasar Manajemen*, Cetakan Kesepuluh, Jakarta, Ghalia Indonesia.
- Pane Asrul Fahmi (2010). Pengaruh Motivasi, Pengawasan dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pada Dinas Tata Ruang dan Pemukiman. Program

Pascasarjana Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bisnis Indonesia, Jakarta.

Susilaningsih Nur (2008), Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin, Motivasi, Pengawasan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Wonogiri). STIE AUB Surakarta.

Ranupandojo Heidrachman Dan Suad Husnan, (2002), *Manajemen Personalialia*, Edisi Keempat, Yogyakarta, Penerbit BPFE- UGM..

Reza, Regina, Aditya, (2010), Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara, Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro

Rivai, Veithzal. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. PT RAJAGRAFINDO PERSADA. Jakarta

Rivai, Veithzal dan Basri. (2005). *Performance Appraisal: Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. PT RAJAGRAFINDO PERSADA. Jakarta.

Robbins, Stephen. P. dan Mary Coulter. 2005. *Manajemen*. PT INDEKS Kelompok Gramedia. Jakarta.

Robbins, Stephen. P. (2006), *Perilaku organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. PT Indeks Kelompok GRAMEDIA. Jakarta.

Robbins, Stephen. P. (2007), *Perilaku Organisasi*, Buku I, Jakarta, Salemba Empat.

Sugiyono, (2005). *Metode Penelitian Bisnis*, Cetakan Kedua, Bandung : CV. Alfabeta Bandung

Springer, Gary Jon, (2010), JobMotivation, Satisfaction and Performance Among Bank Employees: A Correlational Study, School of Psychology, Northcentral University

Turnbull, Jim, (1999), Information and Management Discipline – Their Impact on the Effective Use of Decision Support Systems as Evidenced by Improved Organizational Performance, College of Health Professions, University of South Carolina

Uma Sekaran, (1992). *Research Method For Business: A Skill-Building pproach*. 2nd Edition, John Wiley & Sons Inc.

William, (2001). *Manajemen*. Buku 1. Edisi Pertama. Jakarta: Salemba Empat.

I. KUESIONER PENELITIAN

I. PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER :

A. Permohonan Pengisian Kuesioner

Bapak/Ibu yang kami hormati, mohon kiranya kesediaannya untuk mengisi kuesioner ini sesuai dengan keadaan dan fakta yang sebenarnya. Kuesioner ini disebarakan dalam rangka penelitian.

Judul: Pengaruh Reward, Supervisi, Kondisi kerja, Rekan kerja terhadap Kepuasan kerja Pegawai pada Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah

B. Petunjuk Pengisian :

1. Isilah kuesioner ini sesuai dengan fakta dan keadaan sebenarnya.
2. Pilihlah salah satu jawaban yang tersedia dengan membubuhkan tanda \surd pada jawaban yang sesuai menurut anda
3. Kuesioner ini semata-mata hanya untuk keperluan Penelitian .
4. Kuesioner ini tidak dipublikasikan dan dijamin kerahasiaannya.

C. Terdapat 5 (lima) alternative pilihan :

- | | |
|-------------------------|-------|
| 5 = Sangat Setuju | (SS) |
| 4 = Setuju | (S) |
| 3 = Netral | (N) |
| 2 = Tidak Setuju | (TS) |
| 1 = Sangat Tidak Setuju | (STS) |

II. DATA RESPONDEN

1. Nomor Kuesioner : (Diisi oleh Peneliti)
2. Tempat/Tgl. Lahir :
3. Jenis Kelamin : L / P (coret yang tidak perlu)
4. Pendidikan Terakhir :
5. Pangkat/Golongan :
6. Masa Kerja :
7. Jabatan :

III. Pernyataan Variabel Reward (X_1)

No	Indikator	SS	S	N	TS	STS
1	Saya memiliki gaji yang cukup sesuai dengan tanggungjawab yang dipikul					
2	Saya senang bekerja karena kesejahtraan saya selalu diperhatikan					
3	Kesempatan promosi selalu dibuka lebar bagi pegawai yang berprestasi					
4	Saya selalu mendapat penghargaan dari prestasi kerja yang diraih					
5	Saya Selalu berusaha agar lebih berhasil lagi dalam bekerja					

IV. Pernyataan Variabel Supervisi (X_2)

No	Indikator	SS	S	N	TS	STS
1	Saya memiliki standar yang jelas dalam bekerja					
2	Pemimpin saya selalu menyampaikan evaluasi hasil pekerjaan saya					
3	Pimpinan saya selalu mencari jalan keluar untuk memperbaiki prestasi kerja saya					
4	Pemimpin saya selalu berusaha untuk dapat membuat pekerjaan saya berhasil					
5	Keberhasilan saya melaksanakan pekerjaan tidak lepas dari peran atasan					

V. Pernyataan Variabel Kondisi Kerja (X_3)

No	Indikator	SS	S	N	TS	STS
1	Saya merasa tata letak ruangan kerja cukup nyaman untuk bekerja					
2	Saya merasa akrab dengan rekan kerja					
3	Ada rasa pengertian dari teman- teman sekerja disini					
4	Saya memiliki peralatan yang cukup baik untuk melaksanakan pekerjaan					
5	Organisasi selalu memperhatikan kenyamanan pegawai dalam bekerja					
6	Bagi saya kondisi kerja yang baik merupakan hal yang sangat penting					

VI. Pernyataan Variabel Rekan Kerja (X₄)

No	Indikator	SS	S	N	TS	STS
1	Rekan kerja saya selalu kooperatif					
2	Saya merasa ada dorongan yang diberikan oleh teman- teman sekerja disini					
3	Saya suka banyak berbicara dalam bekerja					
4	Saya menikmati bekerjasama dengan rekan kerja daripada bekerja sendiri					
5	Keberhasilan saya dalam bekerja disebabkan oleh rekan kerja yang mendukung pekerjaan saya					

VII. Pernyataan Variabel Kepuasan Kerja (Y₁)

No	Indikator	SS	S	R	TS	STS
1	Saya cukup puas dengan gaji yang saya terima, karena sesuai dengan kebutuhan hidup dan keperluan sehari-hari					
2	Saya merasa puas dengan sistem promosi yang telah ditetapkan, karena jika saya melaksanakan pekerjaan dengan baik, maka saya akan dipromosikan					
3	Saya merasa puas dengan orang-orang yang bekerja dengan saya dalam memberikan dukungan kepada saya					
4	Saya merasa puas dengan dukungan dari atasan dalam bekerja					
5	Pekerjaan saya sangat menarik					

VIII. Pernyataan Variabel Komitmen Organisasi (Y₂)

No	Indikator	SS	S	R	TS	STS
1	Saya mempunyai rasa memiliki yang Kuat terhadap lembaga ini					
2	Saya merasa bahwa saya memiliki sedikit pilihan apabila ingin meninggalkan pekerjaan dari lembaga ini					
3	Saya percaya bahwa seseorang harus selalu loyal terhadap organisasinya					

NB : Isilah seluruh pertanyaan sesuai petunjuk diatas dengan jujur karena kejujuran anda kunci keberhasilan penelitian ini.

Lampiran II. Tabulasi Data Hasil Penelitian

NO.	REWARD (X1)						SUPERVISI (X2)						KONDISI KERJA (X3)						REKAN KERJA (Y)						KEPUASAN KERJA (Y1)						KO	
	RES	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	JLH	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	JLH	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	JLH	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	JLH	Q1	Q2	Q3	Q4		Q5
1	4	3	5	4	5	21	3	4	4	4	5	20	4	5	5	3	5	4	26	5	4	2	5	5	21	4	4	5	5	2	20	4
2	3	4	5	4	4	20	4	5	5	4	3	21	4	4	5	4	3	5	25	5	5	2	5	5	22	4	4	4	4	4	20	4
3	5	3	5	2	4	19	4	3	4	4	5	20	4	4	5	4	5	3	25	4	4	3	5	5	21	4	4	4	5	4	21	4
4	4	5	3	3	5	20	4	5	3	5	4	21	3	2	3	5	4	4	21	5	4	3	4	5	21	5	5	4	5	4	23	4
5	5	3	4	4	4	20	3	5	4	4	5	21	3	3	3	4	3	3	19	4	3	4	4	5	20	4	4	4	4	4	20	4
6	4	4	4	4	4	20	5	4	5	4	5	23	4	4	4	4	4	5	25	5	5	2	5	5	22	4	5	5	4	4	22	5
7	4	3	5	5	3	20	3	5	4	5	4	21	5	4	3	4	2	2	20	4	5	3	5	5	22	3	4	4	5	3	19	5
8	5	5	5	1	5	21	4	4	5	4	5	22	4	3	4	4	3	2	20	5	4	2	5	4	20	5	5	5	1	5	21	5
9	3	4	5	5	4	21	5	5	4	5	2	21	4	3	3	3	3	3	19	4	5	3	5	5	22	4	3	4	4	4	19	5
10	4	5	4	5	5	23	5	5	5	5	5	25	5	1	4	5	3	4	22	5	5	2	5	5	22	5	5	5	5	5	25	5
11	5	4	4	3	5	21	3	5	5	3	5	21	3	5	2	5	3	2	20	5	5	3	5	5	23	3	5	5	3	5	21	5
12	5	3	4	5	5	22	5	5	5	3	5	23	4	3	4	4	3	3	21	5	5	3	5	5	23	5	5	5	5	5	25	4
13	5	4	5	4	4	22	5	4	4	4	4	21	4	3	3	3	4	4	21	5	5	2	5	5	22	5	5	5	4	5	24	5
14	4	4	5	4	5	22	5	4	4	4	4	21	4	3	4	4	4	4	21	5	5	1	4	5	20	4	4	5	4	4	21	4
15	5	5	5	5	5	25	4	4	4	4	5	21	5	3	3	5	3	3	22	5	5	4	5	5	24	5	5	5	4	5	24	5
16	4	4	5	4	3	20	5	4	5	4	3	21	3	4	3	2	3	3	18	5	5	3	4	5	22	4	4	3	5	4	20	5
17	5	3	5	5	5	23	4	5	4	4	4	21	2	4	4	5	3	4	22	5	5	3	4	5	22	5	5	5	5	5	25	5
18	4	3	5	4	4	20	4	4	5	2	5	20	4	4	4	3	4	1	20	5	5	1	5	5	21	4	5	3	5	4	21	4
19	4	4	4	5	4	21	4	5	3	4	4	20	4	4	2	5	3	5	23	5	5	1	5	5	21	4	4	4	4	4	20	5
20	3	4	3	4	5	19	5	5	5	1	5	21	5	3	5	4	4	3	24	5	5	2	5	5	22	4	5	5	5	4	23	4
21	4	3	4	5	4	20	4	4	4	3	5	20	3	4	4	5	2	4	22	5	5	3	4	5	22	4	4	5	3	4	20	5
22	5	4	4	4	3	20	5	4	5	3	4	21	2	4	3	5	3	2	19	5	5	2	4	5	21	2	5	4	5	4	20	5
23	5	4	4	4	4	21	5	5	5	4	5	21	4	4	3	5	4	2	22	5	5	2	4	5	21	5	5	5	5	5	25	5
24	4	4	4	4	4	20	4	4	5	4	5	22	4	3	2	3	4	3	19	5	5	2	5	5	22	5	5	5	4	5	24	5
25	5	5	5	2	5	22	4	5	4	5	4	22	4	5	4	4	4	3	24	5	5	2	5	4	21	4	4	4	4	4	20	4
26	4	4	5	3	5	21	4	4	4	4	4	20	5	4	3	4	3	4	23	5	5	2	5	5	22	5	5	5	5	5	25	5
27	5	4	4	4	4	21	4	4	5	5	5	23	5	4	3	4	3	4	23	5	5	2	5	5	22	5	5	5	5	5	25	5
28	4	3	4	5	4	20	4	3	5	4	4	20	4	2	4	4	4	4	22	5	5	2	5	5	22	4	4	4	4	4	20	4
29	4	3	5	3	5	20	4	4	4	4	4	20	4	2	4	3	4	4	21	5	5	2	5	5	22	5	4	5	3	5	22	4

30	5	3	5	5	4	22	5	5	3	5	2	20	2	2	3	2	5	5	19	5	5	2	5	4	21	4	4	4	4	4	20	5
31	5	4	5	4	2	20	4	4	4	4	4	20	4	3	4	3	4	3	21	5	4	2	5	5	21	5	3	5	5	5	23	5
32	4	5	4	4	4	21	4	4	3	4	4	19	4	1	4	5	4	4	22	5	5	2	5	5	22	4	5	5	5	4	23	4
33	5	4	3	5	5	22	5	4	4	3	4	20	3	4	4	4	2	3	20	4	5	2	5	5	21	4	4	4	5	4	21	4
34	5	4	4	4	4	21	4	4	4	4	4	20	5	3	5	2	5	4	24	5	5	1	5	5	21	4	4	5	3	5	21	5
35	5	4	5	4	4	22	3	3	4	5	5	20	4	3	3	3	4	3	20	4	5	2	5	5	21	4	4	4	4	4	20	4
36	4	3	5	5	5	22	4	5	4	5	4	22	5	4	4	3	3	2	21	5	5	2	5	5	22	5	4	4	4	5	22	5
37	4	4	5	4	3	20	3	4	5	3	4	19	4	3	3	3	3	3	19	5	5	2	4	5	21	3	5	5	5	4	22	5
38	5	4	4	5	4	22	5	5	4	4	4	22	3	1	5	4	4	4	21	5	5	1	5	5	21	5	5	5	5	5	25	5
39	4	4	5	5	4	22	5	4	3	4	4	20	3	3	4	3	3	4	20	5	5	1	5	5	21	4	5	3	5	4	21	5
40	4	4	5	4	5	22	5	4	5	3	4	21	4	4	3	4	2	3	20	5	5	2	5	5	22	3	4	4	4	5	20	5
41	5	4	5	5	4	23	4	5	4	4	4	21	4	3	3	4	4	2	20	5	5	3	5	20	4	5	5	5	5	24	5	
42	4	4	5	4	4	21	2	5	4	5	4	20	4	2	3	4	4	5	22	5	5	2	5	5	22	5	5	5	5	5	25	5
43	5	3	4	4	4	20	4	5	5	4	3	21	5	5	5	3	2	5	25	4	5	3	4	4	20	5	4	5	4	5	23	5
44	4	4	4	4	5	21	5	3	4	4	5	21	5	5	4	3	4	4	25	5	4	2	5	5	21	5	5	5	5	5	25	4
45	5	3	4	4	4	20	5	4	4	4	5	22	4	4	3	4	3	3	21	5	5	2	4	5	21	5	5	2	5	5	22	5
46	5	4	4	4	4	21	5	3	5	1	4	18	3	4	4	3	3	4	21	5	4	3	4	5	21	4	4	5	5	3	21	4
47	5	5	4	3	4	21	5	5	3	4	3	20	2	3	3	5	3	3	19	5	5	3	4	5	22	4	4	5	4	5	22	5
48	4	4	4	5	4	21	4	4	4	2	5	19	3	5	3	5	4	3	23	5	4	2	4	5	20	5	4	4	5	5	23	4
49	4	5	5	4	4	22	3	4	4	4	5	20	4	4	4	4	2	4	22	4	5	3	5	4	21	4	5	5	5	4	23	5
50	4	4	3	3	5	19	4	4	5	2	4	19	5	2	5	4	3	4	23	5	4	2	5	4	20	4	4	4	4	5	21	5
51	4	4	5	4	4	21	4	5	4	2	5	20	3	5	3	5	3	5	24	5	5	3	5	5	23	4	5	5	4	5	23	4
52	5	4	5	5	3	22	4	3	5	4	5	21	2	4	3	5	3	4	21	5	4	3	4	5	21	3	4	4	5	4	20	4
53	4	5	3	5	3	20	4	4	4	3	4	19	3	5	3	4	5	3	23	5	5	2	5	5	22	3	5	5	5	5	23	5
54	5	4	3	5	4	21	3	5	4	5	5	22	4	4	3	2	4	2	19	5	5	2	4	5	21	4	3	4	4	5	20	5
55	4	4	4	4	4	20	4	4	4	2	5	19	4	4	3	4	3	4	22	5	5	3	4	5	22	4	5	5	5	4	23	4
56	4	5	4	5	4	22	5	5	4	4	4	22	5	4	2	5	3	5	24	5	4	2	4	5	20	4	3	5	3	5	20	5
57	4	4	4	4	5	21	5	5	4	4	5	23	4	4	3	5	3	5	24	5	4	2	4	5	20	5	5	5	5	5	25	5
58	4	4	5	4	4	21	5	4	3	4	5	21	4	4	4	3	4	4	23	4	4	3	5	5	21	4	5	5	4	4	22	5
59	4	4	4	4	4	20	5	5	4	4	4	22	4	3	5	3	5	3	23	5	4	2	5	5	21	5	4	5	4	5	23	5
60	4	5	3	5	4	21	3	4	4	5	3	19	5	5	2	4	4	2	22	5	5	3	5	5	23	4	5	5	4	2	20	4
61	4	3	4	4	4	19	3	5	5	3	3	19	3	3	3	5	3	3	20	5	5	3	4	5	22	4	4	5	4	5	22	5
62	4	5	4	4	4	21	4	4	4	4	4	20	3	3	4	5	3	3	21	5	4	3	5	4	21	4	4	4	4	4	20	5

63	4	4	4	4	4	20	4	5	4	4	5	22	3	2	3	5	2	5	20	4	5	3	5	4	21	5	5	5	5	5	25	4
64	3	5	5	3	5	21	5	5	4	1	5	20	4	4	3	4	2	4	21	5	5	3	4	5	22	4	5	5	4	4	22	5
65	5	3	5	4	5	22	4	4	4	3	5	20	3	3	4	4	4	1	19	5	5	2	4	5	21	5	5	5	2	5	22	4
66	4	4	4	4	4	20	5	5	5	5	5	25	4	4	3	3	3	4	21	5	5	3	5	5	23	5	5	5	5	5	25	5
67	5	3	4	4	5	21	4	4	4	5	5	22	4	3	4	3	3	3	20	5	5	3	3	5	21	5	5	5	5	5	25	4
68	4	4	4	3	3	18	5	5	2	4	5	21	4	3	4	3	2	3	19	5	5	3	5	5	23	4	4	5	4	4	21	4
69	4	3	5	4	3	19	4	5	4	3	3	19	3	3	3	4	3	4	20	5	5	2	3	5	20	4	5	3	5	5	22	5
70	4	3	5	4	4	20	4	4	4	4	3	19	4	3	4	4	4	3	22	5	5	2	5	5	22	4	4	3	5	4	20	4
71	3	5	3	5	4	20	4	4	3	5	5	21	3	5	3	5	4	3	23	5	5	3	5	5	23	4	5	4	5	4	22	5
72	4	4	4	4	3	19	4	5	3	5	3	20	2	3	4	4	4	4	21	4	5	3	3	5	20	4	5	3	4	5	21	5
73	4	5	4	4	4	21	4	3	4	4	5	20	4	4	3	3	4	3	21	5	5	3	5	4	22	5	5	4	4	5	23	5
74	5	4	5	4	4	22	5	5	4	4	5	23	4	3	4	3	3	4	21	5	5	2	3	5	20	5	5	4	5	5	24	5
75	4	4	4	4	4	20	4	5	4	2	4	19	3	4	3	5	3	5	23	5	5	3	5	5	23	4	5	4	5	4	22	5
76	4	4	4	5	5	22	5	5	2	4	5	21	3	5	3	4	5	5	25	5	5	2	3	5	20	4	4	5	4	4	21	5
77	4	4	3	5	5	21	3	2	3	2	3	13	2	5	2	5	3	5	22	5	5	2	4	5	21	5	5	5	4	4	23	5
78	4	5	5	4	4	22	4	5	4	2	4	19	5	5	3	5	2	5	25	4	5	3	5	5	22	4	5	4	4	4	21	5
79	4	3	4	4	4	19	4	4	4	5	5	22	5	3	5	4	4	3	24	5	5	2	5	5	22	4	5	5	4	5	23	5
80	4	4	4	4	4	20	3	3	4	4	4	18	4	5	5	5	3	2	24	4	4	2	5	5	20	5	5	3	4	5	22	5
81	4	3	4	5	4	20	4	5	3	2	5	19	2	5	3	4	5	4	23	4	4	3	5	4	20	5	5	3	5	5	23	5
82	3	5	3	5	5	21	2	4	4	4	5	19	4	5	4	2	2	2	19	5	5	2	5	5	22	4	5	5	4	2	20	4
83	4	3	4	5	4	20	5	5	4	2	5	21	4	4	4	3	3	4	22	4	5	2	5	5	21	4	4	4	4	4	20	4
84	5	3	5	4	4	21	5	5	2	3	4	19	4	3	4	3	2	3	19	4	5	2	5	5	21	5	4	5	4	5	23	4
85	4	5	4	4	4	21	3	4	5	3	4	19	5	3	5	3	3	4	23	5	5	1	5	5	21	4	5	5	4	5	23	5

Lampiran III. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Valiabel Reward (X1)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,771	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Butir1	8,3000	9,734	,794	,651
Butir2	7,7667	10,944	,384	,788
Butir3	8,5333	10,464	,615	,708
Butir4	7,9667	11,068	,333	,811
Butir5	8,2333	9,909	,715	,674

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
10,2000	15,407	3,92516	5

Variabel Supervisi (X2)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,822	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Butir1	7,9333	9,9951	,668	,773
Butir2	7,4000	9,903	,484	,836
Butir3	8,2000	10,717	,594	,795
Butir4	7,9667	10,309	,629	,785
Butir5	7,8333	9,109	,750	,745

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
9,8333	14,971	3,86927	5

Variabel Kondisi Kerja (X3)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,766	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Butir1	8,4667	8,395	,466	,745
Butir2	9,2667	8,655	,595	,714
Butir3	9,0000	8,690	,673	,702
Butir4	8,3333	8,092	,316	,821
Butir5	9,2667	8,685	,595	,714
Butir6	9,0000	8,690	,673	,702

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
10,6667	11,747	3,42741	6

Variabel Rekan Kerja (X4)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,778	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Butir1	8,1000	9,610	,614	,715
Butir2	8,9000	12,438	,486	,763
Butir3	8,6667	12,092	,449	,769
Butir4	8,0000	8,069	,800	,636
Butir5	8,0667	10,823	,464	,769

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
10,4333	15,702	3,96261	5

Variabel Kepuasan Kerja (Y1)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,904	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Butir1	8,6333	14,5161	,715	,892
Butir2	7,9667	13,482	,821	,869
Butir3	8,3000	13,459	,782	,878
Butir4	8,2000	13,752	,671	,904
Butir5	7,9667	13,482	,821	,869

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
10,2667	20,961	4,57831	5

Variabel Komitmen Organisasi (Y2)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,905	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Butir1	3,8667	3,223	,914	,770
Butir2	4,0000	4,414	,631	1,000
Butir3	3,8667	3,223	,914	,770

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
5,8667	7,775	2,78832	3

Lampiran IV. Output Regresi Reward (X₁), Supervisi (X₂), Kondisi Kerja (X₃), Rekan Kerja (X₄) dan Kepuasan Kerja (Y)

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	RekanKerja, KondisiKerja, Supervisi, Reward ^a	.	Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,744 ^a	,554	,532	1,69433	2,050

- a. Predictors: (Constant), Rekan Kerja, Kondisi Kerja, Supervisi, Reward
b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	T		Tolerance	VIF
1 (Constant)	-6,798	2,987		-2,275	,026		
Reward	,379	,103	,316	3,673	,000	,753	1,328
Supervisi	,338	,101	,281	3,344	,001	,792	1,263
KondisiKerja	,350	,095	,291	3,673	,000	,890	1,124
RekanKerja	,346	,118	,229	2,937	,004	,919	1,089

- a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	285,235	4	71,309	24,840	,000 ^a
	Residual	229,659	80	2,871		
	Total	514,894	84			

- a. Predictors: (Constant), RekanKerja, KondisiKerja, Supervisi, Reward
b. Dependent Variable: KepuasanKerja

Collinearity Diagnostics^a

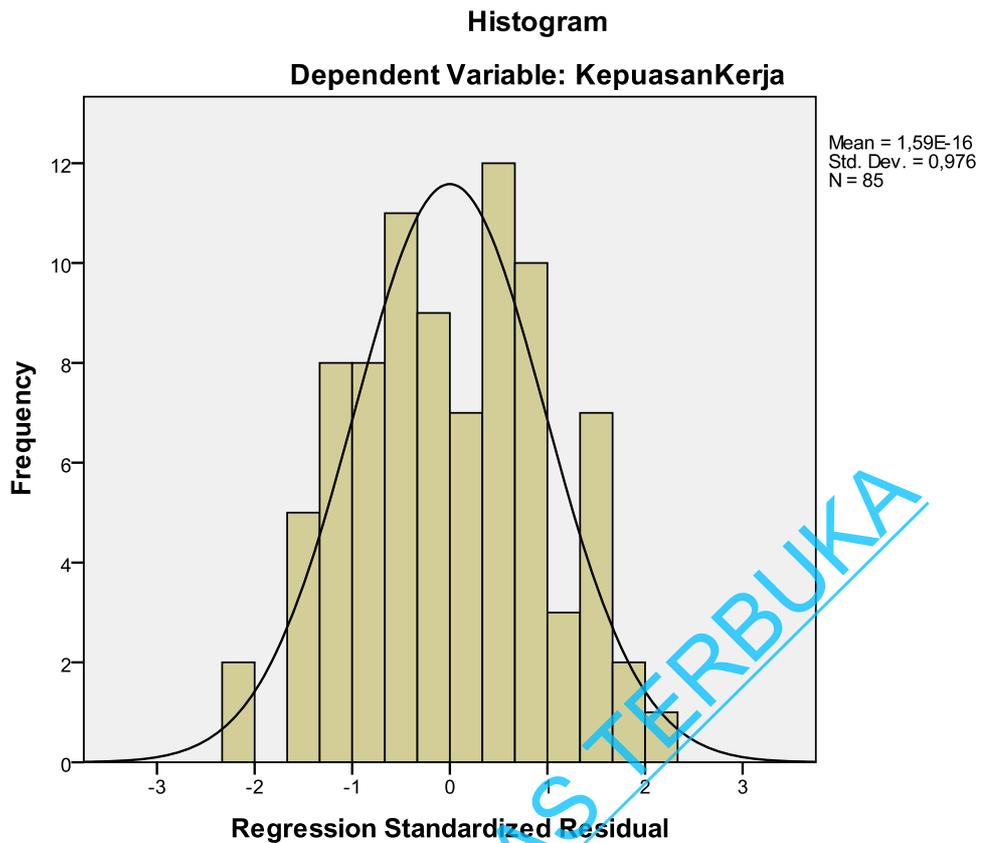
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	Reward	Supervisi	KondisiKerja	RekanKerja
1	1	4,975	1,000	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,009	23,600	,00	,00	,18	,72	,08
	3	,008	25,636	,05	,39	,17	,00	,31
	4	,006	28,794	,00	,61	,63	,10	,05
	5	,003	42,454	,94	,00	,02	,18	,56

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	17,2562	26,3775	21,0353	1,84273	85
Std. Predicted Value	-2,051	2,899	,000	1,000	85
Standard Error of Predicted Value	,241	,800	,394	,118	85
Adjusted Predicted Value	16,9852	26,6028	21,0402	1,84990	85
Residual	-3,62785	3,49382	,00000	1,65349	85
Std. Residual	-2,141	2,062	,000	,976	85
Stud. Residual	-2,269	2,151	-,001	1,008	85
Deleted Residual	-4,07480	3,79993	-,00489	1,76420	85
Stud. Deleted Residual	-2,331	2,202	-,001	1,015	85
Mahal. Distance	,711	17,736	3,953	3,340	85
Cook's Distance	,000	,127	,014	,022	85
Centered Leverage Value	,008	,211	,047	,040	85

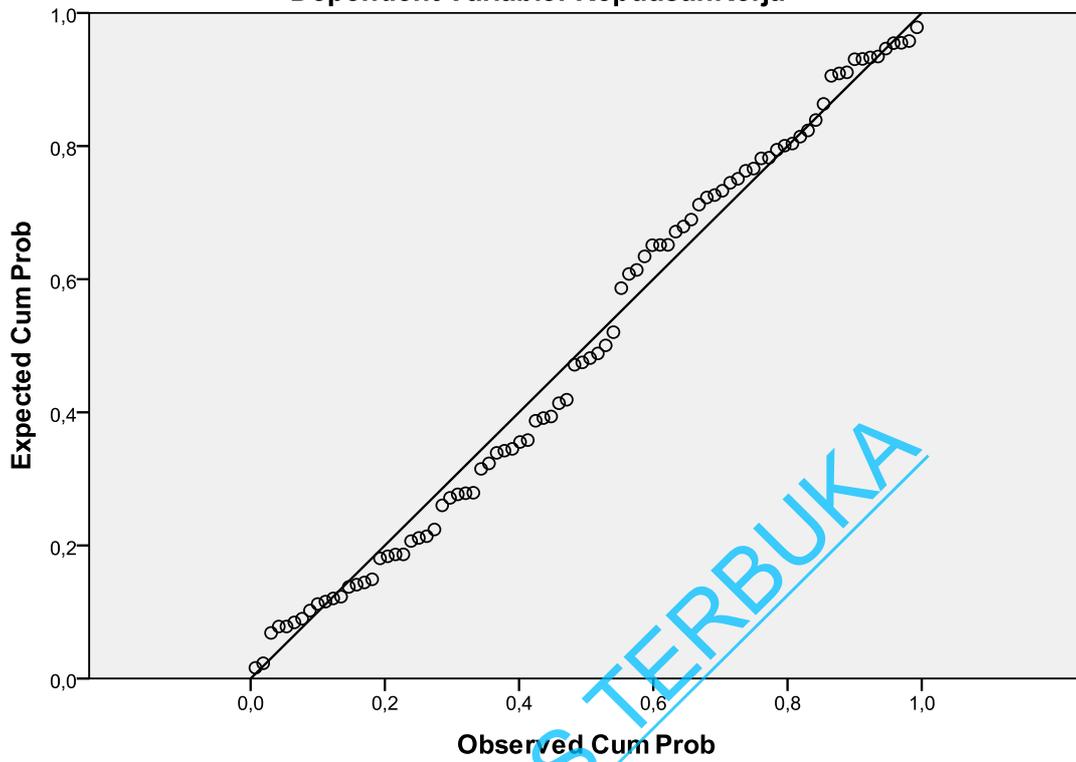
a. Dependent Variable: KepuasanKerja



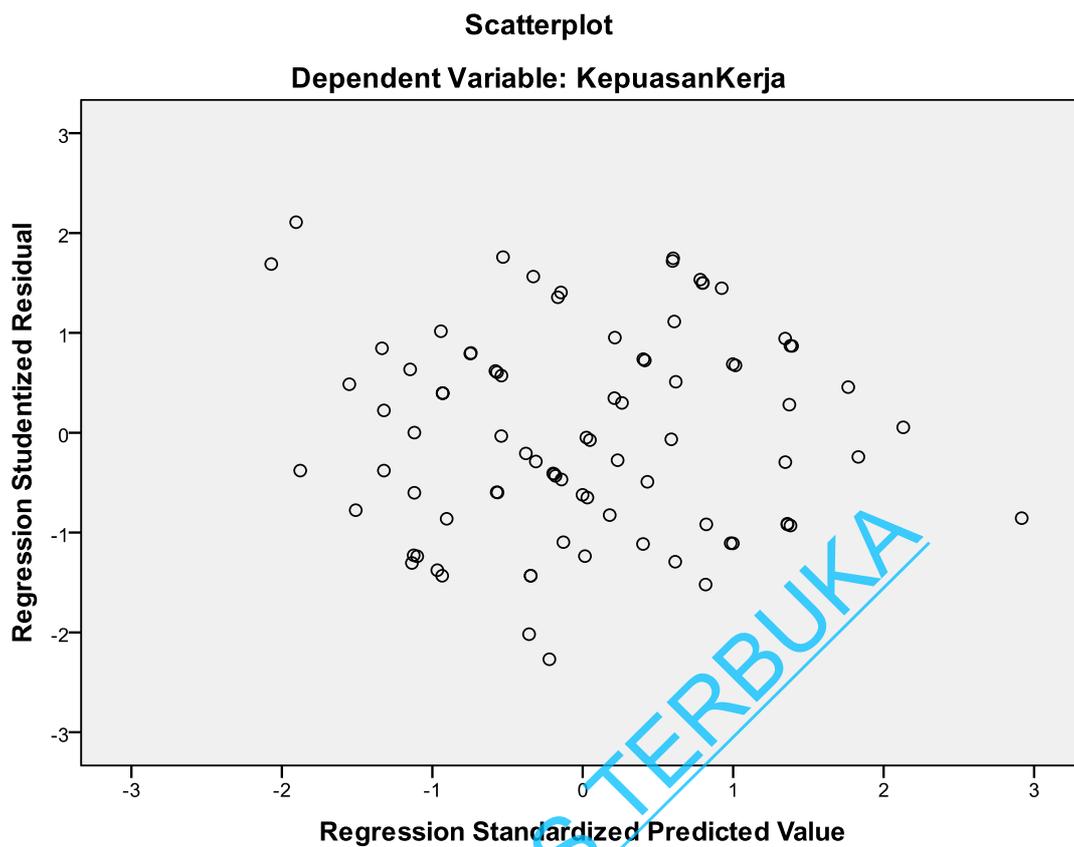
UNIVERSITAS TERBUKA

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: KepuasanKerja



UNIVERSITAS TERBUKA



Lampiran V. Output Regresi Kepuasan Kerja (Y) dan Komitmen Organisasi (Z)

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KepuasanKerja ^a	.	Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: KomitmenOrganisasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,425 ^a	,181	,171	1,13681	2,264

- a. Predictors: (Constant), KepuasanKerja
b. Dependent Variable: KomitmenOrganisasi

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23,631	1	23,631	18,285	,000 ^a
	Residual	107,263	83	1,292		
	Total	130,894	84			

- a. Predictors: (Constant), KepuasanKerja
b. Dependent Variable: KomitmenOrganisasi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	8,058	1,061		7,595	,000		
	KepuasanKerja	,214	,050	,425	4,276	,000	1,000	1,000

- a. Dependent Variable: KomitmenOrganisasi

Collinearity Diagnostics^a

Mode	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	
1	1	1,993	1,000	,00	,00
	2	,007	17,152	1,00	1,00

- a. Dependent Variable: KomitmenOrganisasi

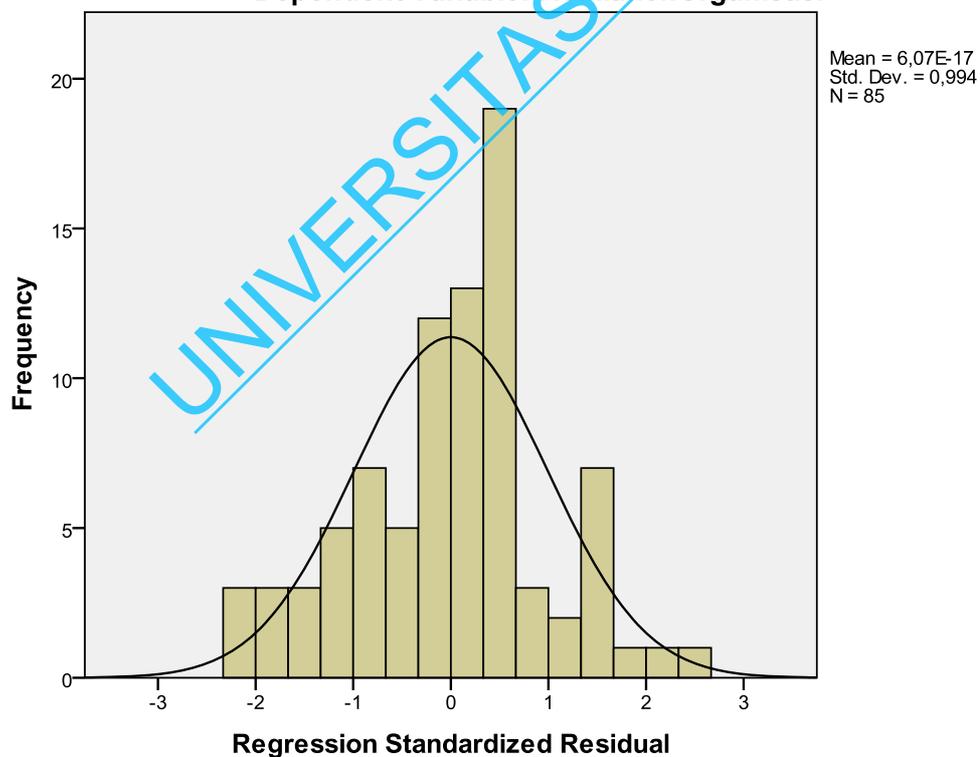
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	11,7002	13,4141	12,5647	,53040	85
Std. Predicted Value	-1,630	1,601	,000	1,000	85
Standard Error of Predicted Value	,123	,237	,169	,043	85
Adjusted Predicted Value	11,6866	13,5207	12,5649	,52923	85
Residual	-2,55714	2,65709	,00000	1,13002	85
Std. Residual	-2,249	2,337	,000	,994	85
Stud. Residual	-2,263	2,354	,000	1,006	85
Deleted Residual	-2,58759	2,69439	-,00024	1,15747	85
Stud. Deleted Residual	-2,322	2,422	-,001	1,017	85
Mahal. Distance	,000	2,657	,988	1,026	85
Cook's Distance	,000	,104	,012	,020	85
Centered Leverage Value	,000	,032	,012	,012	85

a. Dependent Variable: KomitmenOrganisasi

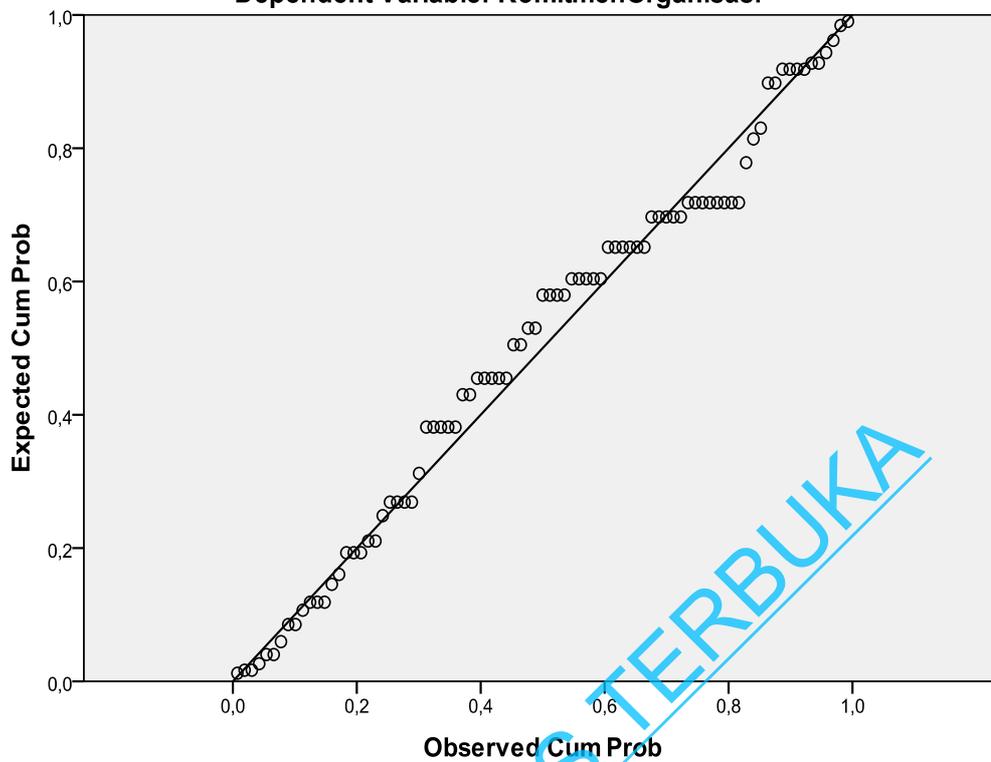
Histogram

Dependent Variable: KomitmenOrganisasi



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: KomitmenOrganisasi



UNIVERSITAS TERBUKA

LAMPIRAN VI. DESKRIPTIF JAWABAN RESPONDEN

VARIABEL REWARD

Butir1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	4	4,7	4,7	4,7
	3,00	11	12,9	12,9	17,6
	4,00	50	58,8	58,8	76,5
	5,00	20	23,5	23,5	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Butir2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,2	1,2	1,2
	2,00	5	5,9	5,9	7,1
	3,00	22	25,9	25,9	32,9
	4,00	43	50,6	50,6	83,5
	5,00	14	16,5	16,5	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Butir3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	2,4	2,4	2,4
	3,00	19	22,4	22,4	24,7
	4,00	42	49,4	49,4	74,1
	5,00	22	25,9	25,9	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Butir4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,2	1,2	1,2
	2,00	3	3,5	3,5	4,7
	3,00	19	22,4	22,4	27,1
	4,00	47	55,3	55,3	82,4
	5,00	15	17,6	17,6	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Butir5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	2,4	2,4	2,4
	2,00	2	2,4	2,4	4,7
	3,00	17	20,0	20,0	24,7
	4,00	46	54,1	54,1	78,8
	5,00	18	21,2	21,2	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

UNIVERSITAS TERBUKA

VARIABEL SUPERVISI

Butir1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	2,4	2,4	2,4
	3,00	14	16,5	16,5	18,8
	4,00	42	49,4	49,4	68,2
	5,00	27	31,8	31,8	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Butir2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	2,4	2,4	2,4
	3,00	12	14,1	14,1	16,5
	4,00	42	49,4	49,4	65,9
	5,00	29	34,1	34,1	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Butir3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	3	3,5	3,5	3,5
	3,00	17	20,0	20,0	23,5
	4,00	51	60,0	60,0	83,5
	5,00	14	16,5	16,5	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Butir4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	5	5,9	5,9	5,9
	2,00	13	15,3	15,3	21,2
	3,00	16	18,8	18,8	40,0
	4,00	43	50,6	50,6	90,6
	5,00	8	9,4	9,4	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Butir5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	2,4	2,4	2,4
	3,00	17	20,0	20,0	22,4
	4,00	35	41,2	41,2	63,5
	5,00	31	36,5	36,5	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

UNIVERSITAS TERBUKA

VARIABEL KONDISI KERJA**Butir1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	10	11,8	11,8	11,8
	3,00	26	30,6	30,6	42,4
	4,00	40	47,1	47,1	89,4
	5,00	9	10,6	10,6	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Butir2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	7	8,2	8,2	8,2
	2,00	9	10,6	10,6	18,8
	3,00	39	45,9	45,9	64,7
	4,00	25	29,4	29,4	94,1
	5,00	5	5,9	5,9	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Butir3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	12	14,1	14,1	14,1
	3,00	41	48,2	48,2	62,4
	4,00	30	35,3	35,3	97,6
	5,00	2	2,4	2,4	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Butir4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,2	1,2	1,2
	2,00	13	15,3	15,3	16,5
	3,00	29	34,1	34,1	50,6
	4,00	30	35,3	35,3	85,9
	5,00	12	14,1	14,1	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Butir5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	16	18,8	18,8	18,8
	3,00	40	47,1	47,1	65,9
	4,00	27	31,8	31,8	97,6
	5,00	2	2,4	2,4	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Butir6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	4	4,7	4,7	4,7
	2,00	14	16,5	16,5	21,2
	3,00	33	38,8	38,8	60,0
	4,00	29	34,1	34,1	94,1
	5,00	5	5,9	5,9	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

VARIABEL REKAN KERJA**Butir1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,00	24	28,2	28,2	28,2
	5,00	61	71,8	71,8	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Butir2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	1	1,2	1,2	1,2
	4,00	29	34,1	34,1	35,3
	5,00	55	64,7	64,7	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Butir3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	26	30,6	30,6	30,6
	2,00	37	43,5	43,5	74,1
	3,00	12	14,1	14,1	88,2
	4,00	9	10,6	10,6	98,8
	5,00	1	1,2	1,2	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Butir4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	4	4,7	4,7	4,7
	2,00	21	24,7	24,7	29,4
	3,00	10	11,8	11,8	41,2
	4,00	31	36,5	36,5	77,6
	5,00	19	22,4	22,4	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Butir5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	1	1,2	1,2	1,2
	4,00	15	17,6	17,6	18,8
	5,00	69	81,2	81,2	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

UNIVERSITAS TERBUKA

VARIABEL KEPUASAN KERJA**Butir1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	2,4	2,4	2,4
	2,00	3	3,5	3,5	5,9
	3,00	6	7,1	7,1	12,9
	4,00	49	57,6	57,6	70,6
	5,00	25	29,4	29,4	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Butir2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	2,4	2,4	2,4
	3,00	8	9,4	9,4	11,8
	4,00	39	45,9	45,9	57,6
	5,00	36	42,4	42,4	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Butir3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	1,2	1,2	1,2
	3,00	9	10,6	10,6	11,8
	4,00	30	35,3	35,3	47,1
	5,00	45	52,9	52,9	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Butir4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	3	3,5	3,5	3,5
	2,00	3	3,5	3,5	7,1
	3,00	7	8,2	8,2	15,3
	4,00	43	50,6	50,6	65,9
	5,00	29	34,1	34,1	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Butir5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	8	9,4	9,4	9,4
	3,00	4	4,7	4,7	14,1
	4,00	37	43,5	43,5	57,6
	5,00	36	42,4	42,4	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

UNIVERSITAS TERBUKA

VARIABEL KOMITMEN ORGANISASI

Butir1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	4	4,7	4,7	4,7
	3,00	18	21,2	21,2	25,9
	4,00	41	48,2	48,2	74,1
	5,00	22	25,9	25,9	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Butir2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	1,2	1,2	1,2
	3,00	7	8,2	8,2	9,4
	4,00	24	28,2	28,2	37,6
	5,00	53	62,4	62,4	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Butir3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	3	3,5	3,5	3,5
	3,00	13	15,3	15,3	18,8
	4,00	42	49,4	49,4	68,2
	5,00	27	31,8	31,8	100,0
	Total	85	100,0	100,0	