BY NC ND

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

Komitmen Organisasi, Kepemimpinan dan Produktivitas Kerja Sebagai Prediktor Terhadap Tingkat Kepuasan Kerja dan Pengaruhnya Terhadap Kualitas Layanan Dinas Pendapatan Kota Batam



TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen

Disusun Oleh :
Januar Arif Kurniawan
NIM. 016185117

UNIVERSITAS TERBUKA

PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2013

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40995.pdf

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI : MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Komitmen Organisasi, Kepemimpinan dan Produktivitas Kerja Sebagai Prediktor Terhadap Tingkat Kepuasan Kerja dan Pengaruhnya Terhadap Kualitas Layanan Dinas Pendapatan Kota Batam adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.
Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

UNIVERSITAS TERBUKA

Batam, 1 Oktober 2012
Yang Menyatakan



Januar Arif Kurniawan, SE
NIM 016185117

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

ABSTRAK

Komitmen Organisasi, Kepemimpinan dan Produktivitas Kerja Sebagai Prediktor Terhadap Tingkat Kepuasan Kerja dan Pengaruhnya Terhadap Kualitas Layanan Dinas pendapatan Kota Batam

Januar Arif Kurniawan, SE
Universitas Terbuka
januararif@yahoo.com

Kata kunci : Kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kualitas layanan, produktivitas kerja

Penelitian ini dimaksudkan untuk menganalisis : 1) pengaruh komitmen organisasi, kepemimpinan dan produktivitas kerja terhadap tingkat kepuasan kerja; 2) pengaruh komitmen organisasi, kepemimpinan dan produktivitas kerja terhadap kualitas layanan; 3) pengaruh tingkat kepuasan kerja terhadap kualitas layanan pada Dinas Pendapatan Kota Batam. Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *non-probability sampling* dengan teknik *judgemental (purposive)*. Dari jumlah populasi yang ada yang memenuhi syarat untuk dijadikan sampel sebanyak 130 responden.

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

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

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40995.pdf

ABSTRACT

The Organizational Commitment, Leadership, and Work Productivity as A Predictor Of The Level of Job Satisfaction and The Impact On The Service Quality Of Revenue Department of Kota Batam.

Januar Arif Kurniawan, SE
Universitas Terbuka
Januararif@yahoo.com

Key words : Leadership, Job Satisfaction, Organization Commitment, Service Quality, Work Productivity.

This research means to analyze: 1) the impact of organization commitment, leadership, and the work productivity on the satisfaction level; 2) the impact of organization commitment, leadership, and the work productivity on the service quality; 3) the impact of the satisfaction job level on the service quality at Revenue Department of Kota Batam.

The sampling method that is used in this research is non probability sampling with judgemental techniques (purposive). Based on the total amount population which are eligible to be sampled is about 130 respondents. Examined from the problems which are researched, this research is causality research,which means to anaylze the relationship and the impact (cause - effect) of two or more problems by doing hypothesis examination. This analysis research methods is performed by using The Structural Equation Model Method (SEM). The software which is used for this structural analysis is AMOS 20 and from Arbuckle and also used for descriptive analysis which is used SPSS 20.

The result of this analysis shows that the good model is obtained after extensive modification for two times, that is - to correlate some indicator errors which have Index Modification (M.I) > 15,00 and not to engage the indicator which has loading factor (λ) < 0,7000. The structural equation models modified otherwise good, because it has met one criteria of eight cut of value, that is criteria, Relative chi-square.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40995.pdf

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM	: Komitmen Organisasi, Kepemimpinan dan Produktivitas Kerja Sebagai Prediktor Terhadap Tingkat Kepuasan Kerja dan Pengaruhnya Terhadap Kualitas Layanan Dinas Pendapatan Kota Batam
Penyusun TAPM	: JANUAR ARIF KURNIAWAN, SE
NIM	: 01685117
Program Studi	: Magister Manajemen
Hari/Tanggal	: Sabtu, 6 September 2012

Menyetujui :

Pembimbing I,	Pembimbing II,
Dr. Ir. Chablullah Wibisono, MM	Dr. Lina Warlina, M.Ed.
NIP. 1010115301	NIP. 196101071986012001

Mengetahui,

Direktur Program Pascasarjana,	Ketua Bidang Ilmu Program Magister Manajemen,
Maya Maria, SE., MM	Suciati, Ph.D
NIP. 197205011999032003	NIP. 196202131985032001

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40995.pdf

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI : MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

Nama	:	JANUAR ARIF KURNIAWAN, SE
NIM	:	016185117
Program Studi	:	Magister Manajemen
Judul Tesis	:	Komitmen Organisasi, Kepemimpinan dan Produktivitas Kerja Sebagai Prediktor Terhadap Tingkat Kepuasan Kerja dan Pengaruhnya Terhadap Kualitas Layanan Dinas Pendapatan Kota Batam

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

Hari/Tanggal	:	Minggu, 16 Desember 2012
Waktu	:	10.00 – 11.30 WIB

dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TESIS

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

.....

Penguji Ahli : Dr. Ir. Biakman Irbansyah, MBA.

.....

Pembimbing I : Dr. Ir. Chablullah Wibisono, MM

.....

Pembimbing II : Dr. Lina Warlina, M.Ed.

.....

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

KATA PENGANTAR

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

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

Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada :

1. Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka;
2. Kepala UPBJJ-UT Batam selaku penyelenggara Program Pascasarjana
3. Bapak Dr. Ir. Chablullah Wibisono, MM selaku Pembimbing I dan Ibu Dr. Lina Warlina, M.Ed, selaku pembimbing II yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam menyusun TAPM ini;
4. Kepala Bidang Ilmu Ekonomi dan Manajemen selaku penanggung jawab program magister manajemen;
5. Kepala Dinas Pendapatan Kota Batam Bapak Drs. Jefridin, M.Pd beserta seluruh jajaran, khususnya Kepala Bidang Pendataan dan Pendaftaran Bapak Zulkifli Aman, S.Sos;
6. Secara khusus penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada orang tua, istri dan anak-anakku tercinta beserta seluruh keluarga yang telah banyak

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

memberikan dukungan sehingga saya dapat menyelesaikan studi dengan baik, dan seluruh sahabat yang tidak dapat saya sebutkan satu-persatu.

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

Batam, 22 Oktober 2012
Penulis,

Januar Arif Kurniawan, SE

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40995.pdf

DAFTAR ISI

Halaman

Halaman Judul
Abstrak i
Abstrack ii
Lembar Persetujuan iii
Lembar Pengesahan iv
Kata Pengantar v
Daftar Isi vii
Daftar Gambar x
Daftar Tabel xi
Daftar Lampiran xii
Lembar Pernyataan xiii

BAB I PENDAHULUAN
A. Latar Belakang Masalah 1
B. Rumusan Masalah 9
C. Batasan Masalah 10
D. Tujuan Penelitian 11
E. Manfaat Penelitian 12

BAB II TINJAUAN PUSTAKA
A. Kajian Teori 13
1. Komitmen Organisasi 13
2. Kepemimpinan 17
3. Produktivitas Kerja 23
4. Tingkat Kepuasan 28
5. Teori Kepuasan Kerja 31
6. Kualitas Layanan 36
B. Hipotesis dan Kerangka Berfikir 39
1. Penelitian Terdahulu 39
2. Hubungan Masing-masing Variabel 43
3. Hipotesis 54
4. Kerangka Berpikir 54
C. Definisi Operasional 56
1. Komitmen Organisasi 58
2. Kepemimpinan 59
3. Produktivitas Kerja 60
4. Kepuasan Kerja 61
5. Kualitas Layanan 62

BAB III METODE PENELITIAN
A. Desain Penelitian 63
1. Variabel Penelitian 63
2. Jenis Penelitian 63

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40995.pdf

B. Populasi dan Sampel 64
1. Populasi 64
2. Sampel 65
C. Instrumen Penelitian 66
1. Uji Validitas 67
2. Uji Reliabilitas 73
D. Prosedur Pengumpulan Data 74
1. Jenis dan sumber data 74
2. Teknik pengumpulan data 75
E. Metode Analisis Data 76
1. Pengembangan Model Berbasis Teori 77
2. Pembuatan Diagram Alur (*Path Diagram)* 77
3. Mengkonversi Diagram Alur Ke Dalam Serangkaian Persamaan Struktural 78
4. Pemilihan Matrik Input dan Teknik Estimasi Atas Model yang Dibangun 78
5. Menilai Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi 79
6. Evaluasi Kriteria *Goodness Of Fit* 80
7. Interpretasi dan Modifikasi Model 83

BAB IV ANALISA DATA
A. Objek Penelitian 84
1. Gambaran Umum Objek Penelitian 84
2. Struktur Organisasi 85
3. Gambaran Umum Responden Responden Penelitian 86
B. Hasil Analisis data Penelitian 88
1. Evaluasi atas Asumsi-asumsi SEM 89
2. Pengujian Analisis Faktor Konfirmatori (CFA) 96
3. Analisis Pengaruh dengan SEM 106
4. Analisis Pengujian Model Pengukuran dengan Parameter Lamda (λi) 110
5. Analisis Model Persamaan Struktural 114
6. Analisis *Goodness of Fit* 121
7. Analisis Model Pengukuran dengan Determinasi 122
8. Modifikasi Model (Tahap 1) 124
9. Modifikasi Model (Tahap 2) 129
C. Pembahasan 133
1. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Variabel Komitmen Organisasi Terhadap Kualitas Layanan melalui Kepuasan Kerja 135
2. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Variabel Kepemimpinan Terhadap Kualitas Layanan melalui Kepuasan Kerja 137
3. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Variabel Produktivitas kerja Terhadap Kualitas Layanan melalui Kepuasan Kerja 139
4. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Variabel Kepuasan Kerja
5. Terhadap Kualitas Layanan 141

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN
A. Kesimpulan 142
B. Keterbatasan Penelitian 143
C. Saran 144

DAFTAR PUSTAKA xvi

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 2.1 Konsep Komitmen dan Pengaruh Organisasi..... 40
Gambar 2.2 Kerangka Konseptual Pemikiran 55
Gambar 2.3 Indikator Komitmen Organisasi 58
Gambar 2.4 Indikator Kepemimpinan 59
Gambar 2.5 Indikator Produktivitas Kerja 60
Gambar 2.6 Indikator Kepuasan Kerja 61
Gambar 2.7 Indikator Kualitas Layanan 62
Gambar 4.1 Analisis Faktor Konfirmatori (CFA) Variabel Komitmen Organisasi 97
Gambar 4.2 Analisis Faktor Konfirmatori (CFA) Variabel Kepemimpinan 98
Gambar 4.3 Analisis Faktor Konfirmatori (CFA) Variabel Produktivitas Kerja 100
Gambar 4.4 Analisis Faktor Konfirmatori (CFA) Variabel Kepuasan Kerja 102
Gambar 4.5 Analisis Faktor Konfirmatori (CFA) Variabel Kualitas Layanan 104
Gambar 4.6 Model Hubungan Antar Variabel Komitmen Organisasi, Kepemimpinan, Produktivitas Kerja, Kepuasan Kerja dan Kualitas Layanan 107
Gambar 4.7 Hubungan Setiap Variabel Laten Dengan Indikatornya Masing-Masing 108
Gambar 4.8 *Full Model Structural Equation Modelling (SEM)* 109
Gambar 4.9 Modifikasi Model (Tahap 1) 125
Gambar 4.10 Modifikasi Model (Tahap 1) 130

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40995.pdf

DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 1.1	Penerimaan Pemerintah Kota Batam Tahun 2007-2011	7
Tabel 1.2	Struktur Penerimaan Pemerintah Kota Batam thn 2007-2011....	9
Tabel 2.1	Definisi Operasional Variabel Penelitian	57
Tabel 3.1	Rincian Populasi	65
Tabel 3.2	Bobot Nilai Jawaban Responden	66
Tabel 3.3	Analisis Validitas Variabel Komitmen Organisasi	68
Tabel 3.4	Analisis Validitas Variabel Kepemimpinan	69
Tabel 3.5	Analisis Validitas Variabel Produktivitas Kerja	70
Tabel 3.6	Analisis Validitas Variabel Kepuasan Kerja	71
Tabel 3.7	Analisis Validitas Variabel Kualitas Layanan	72
Tabel 3.8	Uji Realibilitas Masing-masing Variabel	73
Tabel 3.9	Kriteria penerimaan suatu model	82
Tabel 4.1	Distribusi Responden Berdasarkan Status Kepegawaian	87
Tabel 4.2	Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	87
Tabel 4.3	Distribusi Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan	88
Tabel 4.4	Uji Normalitas Data Variabel Komitmen Organisasi	90
Tabel 4.5	Uji Normalitas Data Variabel Kepemimpinan	91
Tabel 4.6	Uji Normalitas Data Variabel Produktivitas Kerja	92
Tabel 4.7	Uji Normalitas Data Variabel Kepuasan Kerja	93
Tabel 4.8	Uji Normalitas Data Variabel Kualitas Layanan	94
Tabel 4.9	Analisis CFA Variabel Komitmen Organisasi	97
Tabel 4.10	Regression Weights Indikator Komitmen Organisasi	97
Tabel 4.11	Analisis CFA Variabel Kepemimpinan	99
Tabel 4.12	Regression Weights Indikator Kepemimpinan	99
Tabel 4.13	Analisis CFA Variabel Produktivitas Kerja	101
Tabel 4.14	Regression Weights Indikator Produktivitas Kerja	101
Tabel 4.15	Analisis CFA Variabel Kepuasan Kerja	103
Tabel 4.16	Regression Weights Indikator Kepuasan Kerja	103
Tabel 4.17	Analisis CFA Variabel Kualitas Layanan	105
Tabel 4.18	Regression Weights Indikator Kualitas Layanan	105
Tabel 4.19	*Standarirezed Regression Weight* (Lamda) Seluruh Variabel	111
Tabel 4.20	*Estimate Regression Weight*, C.R. dan P Seluruh Variabel	113
Tabel 4.21	*Standardized Direct Effects*	116
Tabel 4.22	*Standardized Regression Weights*	116
Tabel 4.23	*Regression Weight, C.R., P*	117
Tabel 4.24	Evaluasi *Goodness of Fit*	123
Tabel 4.25	*Squared Multiple Correlations*	124
Tabel 4.26	Perbandingan Model utama dengan Model Hasil Modifikasi-1..	127
Tabel 4.27	*Modification Indices (Group number 1 - Default model)*	128
Tabel 4.28	Perbandingan Model utama dengan Model Hasil Modifikasi-2..	133
Tabel 4.29	Perbandingan Model utama, Model Hasil Modifikasi-1, Model Hasil Modifikasi-1	134

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40995.pdf

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuisioner
Lampiran 2 Tabulasi Data Jawaban Responden
Lampiran 3 Output Analisis Data

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Menata sistem pemerintahan ke arah yang lebih baik merupakan tanggung jawab bersama seluruh elemen anak bangsa. Tidak terkecuali bagi pelaksana aparatur pemerintah yang didalamnya terdapat proses pelaksanaan dan tanggungjawab untuk menjalankan amanat yang diemban. Ketika era reformasi bergulir yang mengantarkan bangsa Indonesia memasuki suasana kehidupan baru yang penuh harapan akan terjadinya berbagai langkah perbaikan dalam penataan kembali sistem otonomi daerah bertolak dari pemikiran untuk menjamin terjadinya efisiensi, efektivitas, transparansi, akuntabilitas dan birokrasi, serta nilai-nilai kerakyatan dalam praktik penyelenggaraan Pemerintahan Daerah. Harapan itu adalah memberdayakan Pemerintah Daerah untuk dapat membangun daerah berdasarkan kemampuan dan kehendak daerah sendiri.

Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah yang sudah diperbarui dengan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 dan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Daerah yang sudah diperbarui pula dengan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 merupakan wujud desentralisasi otonomi kepada daerah yang mulai efektif dilaksanakan Januari 2001, maka daerah kabupaten dan kota bersifat otonom. Dengan adanya Undang-Undang tersebut pemerintah telah memberikan kewenangan yang luas, nyata dan bertanggung jawab kepada daerah secara proporsional.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Kewenangan tersebut diwujudkan dengan pengaturan, pembagian dan pemanfaatan sumber daya nasional serta perimbangan keuangan pusat dan daerah. Dengan prinsip-prinsip demokrasi, peran serta masyarakat, pemerataan dan keadilan serta potensi dan keanekaragaman yang dilaksanakan dalam rangka negara Kesatuan Republik Indonesia. Dilakukannya pembaharuan peraturan perundang-undangan yang semangatnya dipandang tidak relevan lagi dengan perkembangan perpolitikan dan sistem pemerintahan di Indonesia, bukan saja karena peraturan lama dipandang mengecilkan arti keberadaan daerah otonom, tetapi juga tidak sesuai dengan prinsip-prinsip demokrasi dan demokratisasi di daerah.

Pelaksanaan desentralisasi otonomi daerah sebagai langkah strategi yang ditempuh pemerintah dalam era globalisasi dengan dinamika perubahan yang demikian cepat, baik dalam lingkup lokal (regional), nasional maupun internasional. Hal ini membawa konsekuensi terhadap daerah untuk dapat menyelenggarakan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat. Untuk mendukung pelaksanaan otonomi daerah tersebut dalam rangka merespon perubahan, tantangan kemajuan dan tuntutan kebutuhan masyarakat diperlukan adanya sumber daya aparat birokrasi berkualitas dan sumber dana yang memadai serta dukungan partisipasi masyarakat yang terus meningkat.

Oleh karena esensi dari Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 dan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 adalah lebih memberikan kewenangan pada daerah kabupaten dan kota untuk mengelola pemerintahan, pembangunan, pelayanan kepada masyarakat dan sumber-sumber penerimaan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

keuangan bagi daerah, desentralisasi otonomi yang diberikan kepada daerah akan menjadi kekuatan bagi pemerintah daerah kabupaten dan kota untuk mengurus, mengatur dan menyelenggarakan rumah tangganya sendiri, tetapi sekaligus menjadi beban tangggung jawab dan kewajiban daerah dengan konsekuensi bertambahnya beban kebutuhan pembiayaan daerah yang dapat menjadi tantangan bagi daerah dalam berotonomi. Namun di sisi lain, otonomi daerah merupakan peluang bagi daerah kabupaten dan kota untuk menggali, mengelola dan memanfaatkan sumber daya/potensi riil yang dimiliki untuk kepentingan pembangunan daerah sampai ke daerah pedalaman. Demikian pula dengan otonomi, daerah kabupaten dan kota berhak memiliki otoritas tersebut berupa kelembagaan daerah, kebijakan pemerintah dan pembangunan dan pengelolaan keuangan daerah. Dengan ketiga otoritas tersebut daerah kebupaten dan kota dapat mengambil inisiatif sesuai dengan kepentingan dan kebutuhan di daerah, baik menyangkut perlengkapan, organisasi maupun pembiayaan.

Berkaitan dengan pelaksanaan otonomi daerah, permasalahan yang dihadapi oleh pemerintah daerah adalah seberapa jauh kesiapan daerah ditinjau dari: 1) aspek sumber daya manusia (SDM) aparatur pemerintah daerah, 2) aspek kemampuan keuangan daerah terutama Pendapatan Asli Daerah, 3) aspek kelembagaan/organisasi daerah.

Disamping masalah tersebut, juga dengan era globalisasi ditambah adanya krisis ekonomi, moneter dan menurunnya kepercayaan terhadap pemerintah yang berkepanjangan melanda negara kita yang sampai saat ini belum bisa teratasi secara baik, sebagai akumulasi permasalahan yang dihadapi oleh

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

bangsa dan negara akan menjadi hambatan dan tantangan dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan di daerah. Hal ini akan menuntut daerah kabupaten dan kota kompetitif dengan wilayah lainnya dalam melaksanakan otonomi daerah. Oleh karena itu, pemerintah daerah dituntut untuk bersifat inovatif dan kreatif. Tentunya dalam menggali dan mengelola sumber pembiayaan penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan bagi daerahnya. Disadari pula bahwa kebijakan otonomi daerah adalah lebih mengarah pada peningkatan pelayanan kepada masyarakat. Namun hal itu tidaklah berarti bahwa dengan pemberian otonomi, maka satu daerah kabupaten dan kota tidak dapat untuk berupaya meningkatkan pendapatan asli daerahnya, meskipun sumber pendapatan asli daerah itu berasal dari masyarakat. Justru pengelolaan sumber-sumber penerimaan keuangan daerah akan menjadi sangat penting dalam melaksanakan otonomi. Salah satu pemanfaatannya adalah untuk pelayanan pada masyarakat itu sendiri.

Salah satu unsur pokok dalam pelaksanaan otonomi daerah adalah kemandirian daerah melalui dukungan kemampuan keuangan yang bersumber dari pendapatan asli daerah kabupaten dan kota, karena pemerintah daerah tidak akan dapat melaksanakan fungsinya dengan efektif dan efisien tanpa biaya yang cukup untuk memberikan pelayanan dan pembangunan. Keuangan inilah yang merupakan salah satu dasar kriteria untuk mengetahui secara nyata kemampuan daerah dalam mengurus rumah tangganya sendiri. Selain itu, keuangan daerah sebagai salah satu indikator untuk mengetahui kemampuan daerah dalam mengurus rumah tangganya sendiri. maka untuk

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

menunjang roda pemerintahan, pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat era otonomi dewasa ini membutuhkan dukungan dana yang cukup memadai untuk mendukung keberhasilan pelaksanaannya.

Sumber penerimaan pendapatan daerah berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 33 Tahun 2004 Tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah disebutkan yaitu (1) Pendapatan Daerah yang bersumber dari PAD, Dana Perimbangan dan lain-lain pendapatan yang sah, (2) Pembiayaan yang bersumber dari sisa anggaran tahun lalu, Penerimaan Pinjaman Daerah dan Obligasi Daerah serta Penerimaan Kembali Pemberian Pinjaman.

Penyelenggaraan pembangunan daerah secara otonomi telah memberikan wewenang yang nyata, luas dan tanggungjawab termasuk di dalamnya adalah pemberian sumber–sumber penerimaan daerah. Salah satu komponen utama desentralistik adalah desentralisasi fiskal (pembiayaan otonomi daerah yang berasal dari PAD diantaranya adalah pajak daerah, retribusi daerah, hasil pengelolaan kekayaan daerah dan lain-lain.

Dalam upaya menyederhanakan dan memperbaiki jenis dan struktur pajak daerah, meningkatkan pendapatan daerah, memperbaiki sistem perpajakan dan distribusi daerah maka telah terbit Undang-undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah. Penerbitan Undang-undang tersebut merupakan langkah yang sangat strategis untuk lebih memantapkan kebijakan desentralisasi fiskal, khususnya dalam rangka membangun hubungan keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah yang lebih ideal.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Sebagai salah satu bagian dari *continuous improvement*, maka Undang-Undang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah yang baru ini setidaknya memperbaiki 3 (tiga) hal pokok, yaitu: pertama penyempurnaan sistem pemungutan pajak daerah dan retribusi daerah, kedua adalah pemberian kewenangan yang lebih besar kepada Daerah di bidang perpajakan daerah (*local faxing empowerment*), serta yang ketiga peningkatan efektifitas pengawasan.

Secara garis besar Undang-undang Nomor 28 Tahun 2009 mengatur adanya penambahan 4 (empat) jenis pajak baru yang meliputi: 1) Pajak Rokok, 2) Pajak Bumi dan Bangunan Pedesaan dan Perkotaan, 3) Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB), 4) Pajak Sarang Burung Walet. Dengan adanya penambahan 4 (empat) jenis pajak ini berarti secara keseluruhan menjadi 16 jenis pajak daerah yang terdiri 5 jenis pajak provinsi dan 11 jenis pajak kabupaten/kota.

Pelaksanaan otonomi daerah di Kota Batam saat ini terlihat dari kemampuan keuangan daerah yang memadai yang sangat dibutuhkan untuk mendukung penyelenggaraan tugas pokok pemerintahan yaitu: pembangunan (*development*), pelayanan (*service*) dan pemberdayaan (*empowerment*) masyarakat. Hal ini dapat dilihat secara umum gambaran mengenai penerimaan Pemerintah Kota Batam tahun 2007-2011 secara nominal mengalami peningkatan. Bila tahun 2007 sebesar Rp. 681 milyar, maka pada tahun 2011 menjadi 1,354 milyar (Dispenda Kota Batam, tahun 2007-2011). Peningkatan ini relatif besar, rata-rata meningkat sebesar 21,1% per tahun.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Adapun data penerimaan Pemerintah Kota Batam dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1 Penerimaan Pemerintah Kota Batam Tahun 2007-2011

Pendapatan	2007	2008	2009	2010	2011
PAD	111,080	134,613	151,120	175,044	369,983
Perimbangan	509,539	553,174	728,329	847,690	838,432
Lain-lain Pendapatan yang Sah	60,500	76,454	3,295	65,548	146,008
Total pendapatan	681,119	764,242	882,744	1,088,282	1,354,423

Sumber : Dinas Pendapatan Kota Batam (tahun 2007-2011)

Dari data pada Tabel 1.1 tersebut dapat dilihat bahwa dana perimbangan merupakan sumber penerimaan terbesar selama tahun 2007-2011, atau rata-rata memberikan kontribusi sekitar 73,7% dari seluruh penerimaan. Walaupun kontribusinya besar namun dana perimbangan hanya mengalami kenaikan sekitar 15,7% per tahun atau lebih rendah dari pertumbuhan total penerimaan. PAD menjadi sumber pendapatan berikutnya, yaitu 19,5% dari seluruh penerimaan antara tahun 2007-2011. PAD mengalami pertumbuhan relatif tinggi yaitu 46,5%.

Dari struktur penerimaan ini, tampak bahwa PAD walaupun masih relatif rendah kontribusinya, namun menjadi sumber penerimaan yang penting bagi Pemerintah Kota Batam. Pada tahun 2011 PAD telah meningkat tiga kali lipat dari tahun 2007. Penerimaan PAD, walaupun kontribusinya relatif masih rendah, namun mengalami pertumbuhan yang relatif tinggi. Dari jenisnya retribusi secara prinsip diterima dengan adanya pelayanan, sehingga peningkatannya masih dianggap wajar, karena disertai dengan pelayanan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Penerimaan dana perimbangan terbesar bersumber dari Bagi Hasil Pajak/Bagi Hasil Bukan Pajak, khususnya untuk tahun 2011, yaitu mencapai Rp. 393 milyar. Sumber ini diantaranya berasal dari BPHTB yang sejak tahun 2011 menjadi diterima oleh daerah. Penerimaan ini memberikan kontribusi penerimaan sekitar 37,6%. Dana Alokasi Umum juga masih menjadi penerimaan dominan, yaitu sekitar Rp. 316 milyar pada tahun 2011 dan memberikan kontribusi sekitar 25% dari penerimaan, walaupun demikian peningkatannya relatif normal, yaitu hampir seimbang dengan pertumbuhan penerimaan. Secara detail struktur penerimaan Pemerintah Kota Batam Tahun 2007 hingga 2011 dapat dilihat pada Tabel 1.2.

UNIVERSITAS TERBUKA

Tabel 1.2 Struktur Penerimaan Pemerintah Kota Batam tahun 2007-2011

Keterangan	2011 (Juta Rp)	Struktur 2008-2011	Pertumbuhan (%)
Pendapatan Asli Daerah	369,983	19.5	46.5
Hasil pajak daerah	283,845	14.8	48.2
Hasil retribusi daerah	60,209	2.8	68.1
Hasil pengelolaan kekayaan daerah yang dipisahkan	2,120	0.2	19.5
Lain-lain pendapatan asli daerah yang sah	23,810	1.7	64.1
Dana Perimbangan	838,432	73,7	15,7
Bagi hasil pajak dan bagi hasil bukan pajak	393,135	37.6	17.6
Dana alokasi umum	316,771	25.4	21.6
Dana alokasi khusus	39,157	2.9	111.1
Dana bagi hasil pajak dari provinsi dan Pemda lainnya	89,368	7.8	5.4
Lain-lain Pendapatan yang Sah	146,008	6.8	638.9

Sumber : Dinas Pendapatan Kota Batam (Tahun 2007-2011)

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Berkaitan dengan upaya menggali dan mengolah sumber-sumber penerimaan daerah, peningkatan penerimaan PAD tidak dapat dipisahkan dari pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Dinas Pendapatan Kota Batam. Peran organisasi Dinas Pendapatan Kota Batam bukan sekedar mengejar pencapaian target-target yang telah ditetapkan, tetapi juga harus sanggup menyesuaikan dan mengantisipasi gejala internal organisasi dan berbagi perubahan lingkungan eksternal organisasi.

Adapun pengaruh dasar dari pengukuran efektivitas organisasi pada Dinas Pendapatan Kota Batam selama ini masih dititikberatkan pada keberhasilan dalam mencapai target penerimaan dan retribusi daerah, bukan pada kemampuan melayani publik. Pengukuran yang demikian bagi organisasi non profit/lembaga pemerintahan kurang cocok karena adanya peran ganda yaitu lembaga penerima dan sekaligus sebagai pelayan publik. Oleh karenanya bagi lembaga Dinas Pendapatan yang tidak dapat mencapai target penerimaan pada suatu periode tertentu belum tentu disebut gagal. Diperlukan satu ukuran efektivitas organisasi yang dianggap relatif obyektif.

UNIVERSITAS TERBUKA

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dalam latar belakang masalah, maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian sebagai berikut:

1. Apakah komitmen organisasi adalah sebagai prediktor terhadap tingkat kepuasan kerja pada Dinas Pendapatan Kota Batam?
2. Apakah kepemimpinan adalah sebagai prediktor terhadap tingkat kepuasan kerja pada Dinas Pendapatan Kota Batam?

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

3. Apakah produktivitas kerja adalah sebagai prediktor terhadap tingkat kepuasan kerja pada Dinas Pendapatan Kota Batam?
4. Apakah komitmen organisasi, kepemimpinan, produktivitas kerja secara bersama-sama adalah sebagai prediktor terhadap tingkat kepuasan kerja pada Dinas Pendapatan Kota Batam?
5. Apakah komitmen organisasi adalah sebagai prediktor terhadap kualitas layanan pada Dinas Pendapatan Kota Batam?
6. Apakah kepemimpinan adalah sebagai prediktor terhadap kualitas layanan pada Dinas Pendapatan Kota Batam?
7. Apakah produktivitas kerja adalah sebagai prediktor terhadap kualitas layanan pada Dinas Pendapatan Kota Batam?
8. Apakah komitmen organisasi, kepemimpinan dan produktivitas kerja secara bersama-sama adalah sebagai prediktor terhadap kualitas layanan pada Dinas Pendapatan Kota Batam?
9. Apakah tingkat kepuasan kerja berpengaruh terhadap kualitas layanan pada Dinas Pendapatan Kota Batam?

UNIVERSITAS TERBUKA

C. Batasan Masalah

Batasan masalah bertujuan agar penelitian ini dapat memberikan pemahaman yang sesuai dengan apa yang diharapkan dan permasalahan tidak meluas lebih jauh maka dalam penulisan tesis ini diadakan pembatasan ruang lingkup penelitian. Pada penelitian ini fokus masalah dibatasi hanya pada masalah: "Komitmen Organisasi, Kepemimpinan dan Produktivitas Kerja

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Serta Tingkat Kepuasan Kerja Terhadap Kualitas Layanan dalam *Scope* Pemerintah Kota Batam Pada Instansi Dinas Pendapatan Kota Batam".

D. Tujuan Penelitian

Dengan mengacu kepada rumusan masalah maka tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis:

1. Komitmen organisasi sebagai prediktor terhadap tingkat kepuasan kerja pada Dinas Pendapatan Kota Batam
2. Kepemimpinan sebagai prediktor terhadap tingkat kepuasan kerja pada Dinas Pendapatan Kota Batam
3. Produktivitas kerja sebagai prediktor terhadap tingkat kepuasan kerja pada Dinas Pendapatan Kota Batam
4. Komitmen organisasi, kepemimpinan, produktivitas kerja secara bersama-sama sebagai prediktor terhadap tingkat kepuasan kerja pada Dinas Pendapatan Kota Batam
5. Komitmen organisasi sebagai prediktor terhadap kualitas layanan pada Dinas Pendapatan Kota Batam
6. Kepemimpinan sebagai prediktor terhadap kualitas layanan pada Dinas Pendapatan Kota Batam
7. Produktivitas kerja sebagai prediktor terhadap kualitas layanan pada Dinas Pendapatan Kota Batam
8. Komitmen organisasi, kepemimpinan dan produktivitas kerja secara bersama-sama sebagai prediktor terhadap kualitas layanan pada Dinas Pendapatan Kota Batam

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

9. Tingkat kepuasan kerja berpengaruh terhadap kualitas layanan pada Dinas Pendapatan Kota Batam

E. Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan ini dapat bermanfaat bagi penulis sendiri, juga bermanfaat secara praktis dan teoritis.

1. Manfaat Praktis :
   a. Pegawai, khususnya pada Dinas Pendapatan Kota Batam, dan bermanfaat sebagai evaluasi dan saran bagi peningkatan kinerja dan kualitas layanan dimasa-masa mendatang.
   b. Bagi Pimpinan pada Dinas Pendapatan Kota Batam, diharapkan bermanfaat sebagai bahan pertimbangan dan rujukan dalam mengambil kebijakan guna meningkatkan komitmen organisasi, kepemimpinan dan produktivitas kerja serta kepuasan kerja terhadap kualitas layanan.
   c. Menjadi masukan bagi Pemerintah Kota Batam khususnya Dinas Pendapatan Kota Batam dalam upaya pengelolaan pajak daerah dan retribusi daerah dalam peningkatan PAD.
3. Manfaat teoritis :
   a. Para peneliti, sebagai bahan penelitian ilmiah selanjutnya terhadap masalah yang relevan.
   b. Memperkaya khasanah studi MSDM dalam rangka penerapan teori-teori manajemen sumber daya manusia.
   c. Memperkenalkan metode *Structural Equation Model* sebagai dasar pijakan dalam penelitian selanjutnya.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Komitmen Organisasi

Mowday, *et. al* (1979) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai tingkat kekuatan identifikasi individu dan keterikatan individu kepada organisasi yang memiliki ketiga karateristik. Pertama, memiliki kepercayaan yang kuat dan menerima nilai-nilai dan tujuan perusahaan. Kedua, kemauan yang kuat untuk berusaha atau bekerja keras untuk organisasi. Ketiga, keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasi yang dimaksud adalah pemahaman atau penghayatan terhadap tujuan organisasi. Keterikatan dimaksudkan adalah perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan atau perasaan bahwa pekerjaan adalah menyenangkan. Komitmen organisasi merupakan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran *(goal)* yang ingin dicapai organisasi.

Menurut Payaman (2005:1) komitmen adalah kesanggupan untuk bertanggungjawab terhadap hal-hal yang dipercayakan kepada seseorang, komitmen tidak ada hubungannya sama sekali dengan bakat, kepintaran atau talenta. Dengan komitmen yang kuat akan memungkinkan seseorang bisa mengeluarkan sember daya fisik, mental dan spiritual tambahan yang bisa diperoleh, sebaliknya tanpa komitmen maka pekerjaan-pekerjaan besar akan sulit terlaksana.

Menurut Mayer *et. al* (1993) menyatakan terdapat tiga komponen komitmen organisasi, yaitu:

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

a. Komitmen efektif *(effective commitment)* terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional *(emotional attachment)*.

b. Komitmen kontinuen *(continuance commitment)* terjadi apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain.

c. Komitmen normatif *(normative commitment)* timbul dari nilai-nilai karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena ada kesadaran bahwa berkomitmen terhadap organisasi merupakan hal yang harus dilakukan.

Komitmen organisasi yang kuat pada diri setiap karyawan dalam suatu organisasi dapat berfungsi untuk menjembatani segala permasalahan yang ada. Adanya komitmen organisasi yang tinggi pada setiap diri karyawan, maka keadaan perusahaan akan lebih tertata dengan baik, karena karyawam mempunyai rasa memiliki terhadap perusahaan tempat bekerja. Pendapat pada ahli tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa ternyata nilai intrinsik yang dimiliki oleh para karyawan juga berpengaruh terhadap tingkat komitmen organisasi karyawan tersebut.

Komitmen organisasi itu sendiri telah banyak menjadi perhatian untuk diteliti oleh praktisi dan ilmuwan. Beberapa peneliti seperti Angel, Perry, Cohen, Mowday, Porter dan Steers (1994) menfokuskan diri pada komitmen organisasi karena komitmen organisasi telah menunjukkan diri sebagai satu unsur penting yang berkaitan dengan keluaran organisasi seperti *absenteeism*,

UNIVERSITAS TERBUKA

turn over dan kemalasan. Adanya komitmen organisasi yang tinggi, kontrol yang timbul cenderung lebih bersifat internal, artinya terjadi melalui disiplin diri, tangungjawab individu antar kelompok atas tugas-tugas yang diembannya. Meyer dan Allen (1988) sendiri mengemukakan bahwa komitmen organisasi menjadi suatu variabel yang multidimensional yang mempengaruhi perkembangan dari psikologi organisasi, terutama keterkaitan dengan *turn over*.

Becker *et. al* (1995) mengatakan bahwa komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai suatu yang bersifat normatif, mengandung keterikatan serta adanya kekuatan identifikasi individu terhadap suatu organisasi. Komitmen organisasi juga dapat diartikan sebagai kelekatan emosi, identifikasi dan keterlibatan individu dengan organisasi, serta keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Masih menurut Meyer *et. al* (1990) komitmen juga bisa merupakan suatu sikap yang relatif stabil dan dapat didefinisikan sebagai suatu keyakinan dan penerimaan yang kuat atas nilai-nilai dan tujuan organisasi, suatu kemauan untuk berusaha menggunakan segala daya dan keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi seorang karyawan. Menurut Fukami dan Larson (1984) ada tiga hal yang mempengaruhi komitmen organisasi seseorang, yaitu karakteristik personal, karakteristik pekerjaan dan karakteristik organisasi. Dessler (1995) sendiri mengemukakan bahwa tingginya komitmen karyawan dalam suatu perusahaan dipengaruhi oleh nilai-nilai kemanusiaan, komunikasi dua arah

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

yang komfrehensif, rasa kebersamaan dan kerukunan, visi dan misi, nilai sebagai dasar perekrutan, kestabila kerja dan penghayatan finansial.

Miner (1988) menjelaskan bahwa ada tiga tahap proses pembentukan komitmen terhadap organisasi. Tahap-tahap tersebut merupakan serangkaian waktu yang digunakan oleh individu untuk mencapai puncak karir. Tahap-tahap ini adalah sebagai beriku:

a. Komitmen awal

Ini terjadi karena adanya interaksi antara karakteristik personal dan karakteristik pekerjaan. Interaksi tersebut akan membentuk harapan karyawan tentang pekerjaanya. Harapan tentang pekerjaan inilah yang akan mempengaruhi sikap karyawan terhadap tingkat komitmen terhadap organisasi.

b. Komitmen selama bekerja

Proses ini dimulai setelah individu bekerja. Selama bekerja karyawan mempertimbangkan mengenai pekerjaan, pengawasan, gaji, kekompakkan sehingga akan menimbulkan perasaan tanggungjawab pada diri karyawan tersebut.

c. Komitmen selama perjalanan karir

Proses terbentuknya komitmen pada tahap masa pengabdian terjadi selama karyawan meniti karir di dalam perusahaan. Dalam kurun waktu yang lama tersebut, karyawan telah banyak melakukan berbagai tindakan, seperti investasi, keterlibatan sosial, mobilitas pekerjaan dan pengorbanan-pengorbanan lainnya.

UNIVERSITAS TERBUKA

2. Kepemimpinan

Ketika seorang individu berusaha mempengaruhi perilaku lainnya dalam suatu kelompok tanpa menggunakan bentuk paksaan, usaha ini dapat dikatakan sebagai kepemimpinan. Kepemimpinan sebagai suatu interaksi antar anggota suatu kelompok. Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (1995) mengatakan bahwa pemimpin merupakan agen perubahan, yaitu orang yang perilakunya akan lebih mempengaruhi orang lain daripada perilaku orang lain yang mempengaruhi mereka.

Definisi kepemimpinan menyiratkan bahwa, kepemimpinan melibatkan penggunaan pengaruh, dan bahwa semua hubungan dapat melibatkan kepemimpinan. Elemen kedua dalam definisi ini melibatkan pentingnya menjadi agen bagi perubahan, mampu mempengaruhi perilaku dan kinerja bawahannya. Terakhir, definisi ini memusatkan pada pencapaian tujuan. Pemimpin yang efektif harus memusatkan pada tujuan-tujuan individu, kelompok, dan organisasi. Keefektifan pemimpin secara khusus diukur dengan pencapaian dari satu atau beberapa kombinasi tujuan-tujuan ini. Individu dapat memandang pemimpinnya efektif atau tidak, berdasarkan kepuasan yang mereka dapatkan dari pengalaman kerja keseluruhan. Pada kenyataannya, diterimanya arahan atau permintaan sang pemimpin sebagian besar tergantung pada harapan pengikutnya bahwa suatu respon yang tepat dapat mengarah pada hasil akhir yang menarik.

Formulasi asli teori kepemimpinan mencakup tiga komponen: *idealized influence (*karisma), stimulasi intelektual *(intelectual stimulation)*, dan perhatian individual *(individualized consideration)* (Bass, 1990). Sebuah

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

revisi baru dari teori kepemimpinan transformasional, menambahkan perilaku transformasional lain yang disebut motivasi inspirasi *(inspirational motivation)* (Bass dan Avolio, 1990). Secara keseluruhan terdapat empat dimensi dalam kepemimpinan transformasional, yaitu:

a. Karisma *(idealized influence/charisma).* Pemimpin yang karismatik akan mampu menumbuhkan antusiasme dan loyalitas di kalangan para anggota organisasi, mendorong mereka untuk mengemukakan pendapat dan pandangan mereka secara bebas serta mampu mengarahkan perhatian mereka ke visi yang mengantisipasi situasi dan kondisi di masa datang.
b. Rangsangan intelektual (*intelectual stimulation).* Pemimpin yang memiliki intelektualitas mengajak para anggota organisasi untuk berpikir secara rasional serta menggunakan data dan fakta dalam memecahkan berbagai persoalan yang dihadapi dan dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan mereka. Para bawahan juga didorong untuk berpikir dengan cara mereka sendiri, menghadapi tantangan, dan mempertimbangkan cara-cara yang kreatif untuk mengembangkan diri mereka sendiri.
c. Perhatian individual (*individualized consideration).* Pemimpin selalu memberikan perhatian pada persoalan yang dihadapi dan kebutuhan para anggota organisasi serta mau membantu memecahkan persoalan dan berusaha memenuhi kebutuhan tersebut. Para bawahan diperlakukan secara berbeda-beda tetapi adil dengan dasar perhatian satu per satu. Bukan saja kebutuhan mereka dikenali dan perspektif mereka ditingkatkan, tetapi pemimpin juga menyediakan sarana untuk mencapai tujuan secara lebih efektif, dan pekerjaan yang menantang juga diberikan kepada

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40995.pdf

bawahan. Dengan perhatian individual, tugas-tugas diberikan kepada bawahan untuk memberikan kesempatan belajar.

d. Motivasi inspirasi (*inspirational motivation)*, sering tumpang tindih dengan pengertian karisma, tergantung pada seberapa besar bawahan berusaha mengidentifikasikan diri mereka dengan pemimpin. Menetapkan simbol-simbol dan menyederhanakan himbauan-himbauan emosional untuk meningkatkan kesadaran dan pengertian mengenai tujuan bersama.

Robbins (1996) merumuskan kepemimpinan sebagai suatu kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang-orang agar bekerja bersama-sama menuju suatu tujuan tertentu yang mereka inginkan bersama. Dengan kata lain, kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan kelompok tersebut.

Dari berbagai pendapat yang dirumuskan para ahli tersebut dapat diketahui bahwa konsepsi kepemimpinan itu sendiri hampir sebanyak dengan jumlah orang yang ingin mendefinisikannya, sehingga hal itu lebih merupakan konsep berdasarkan pengalaman. Hampir sebagian besar pendefinisian kepemimpinan memiliki titik kesamaan kata kunci yakni “suatu proses mempengaruhi”. Akan tetapi kita menemukan bahwa konseptualisasi kepemimpinan dalam banyak hal berbeda. Perbedaan dalam hal “siapa yang mempergunakan pengaruh, tujuan dari upaya mempengaruhi, cara-cara menggunakan pengaruh tersebut”.

Menurut Robbins (1996) bahwa setiap pemimpin sekurang-kurangnya memiliki tiga syarat, yaitu:

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40995.pdf

a. Memiliki persepsi sosial (*social perception*). Yang dimaksud dengan persepsi sosial ialah kecakapan untuk cepat melihat dan memahami perasaan, sikap, dan kebutuhan anggota kelompok.
b. Memiliki kemampuan berpikir abstrak (*ability in abstract thinking*). Kemampuan berabstraksi dibutuhkan oleh seorang pemimpin untuk dapat menafsirkan kecenderungan-kecenderungan kegiatan, baik di dalam maupun di luar kelompok, dalam kaitannya dengan tujuan kelompok. Kemampuan tersebut memerlukan taraf intelegensia yang tinggi pada seorang pemimpin.
c. Memiliki keseimbangan emosional (*emotional stability*). Pada diri seorang pemimpin harus terdapat kematangan emosional yang berdasarkan kesadaran yang mendalam akan kebutuhan, keinginan, cita-cita dan suasana hati, serta pengintegrasian kesemua hal tersebut kedalam suatu kepribadian yang harmonis sehingga seorang pemimpin dapat turut merasakan keinginan dan cita-cita anggota kelompoknya.

Kepemimpinan tergantung kepada banyak faktor dan tiap-tiap pimpinan senantiasa dapat memperbaiki dan mempertinggi kemampuan dalam bidang kepemimpinan dengan jalan mengimitasi cara-cara yang ditempuh oleh pemimpin yang berhasil dalam tugas-tugas mereka atau mempelajari dan menerapkan prinsip-prinsip yang mendasari kepemimpinan yang baik.

Definisi kepemimpinan seperti yang diungkapkan sebelumnya, berimplikasi pada tiga hal utama seperti dikemukakan oleh Locke (1997), yaitu: pertama, kepemimpinan menyangkut ‘orang lain’, bawahan atau pengikut. Kesediaan mereka untuk menerima pengarahan dari pemimpin. Jika

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

tidak ada pengikut, maka tidak akan ada pula pemimpin. Tanpa bawahan semua kualitas kepemimpinan seorang atasan akan menjadi tidak relevan. Terkandung makna bahwa para pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan menjalin relasi dengan pengikut mereka. Kedua, kepemimpinan merupakan suatu ‘proses’. Agar bisa memimpin, pemimpin mesti melakukan sesuatu, kepemimpinan lebih dari sekedar menduduki suatu posisi otoritas. Kendatipun posisi otoritas yang diformalkan mungkin sangat mendorong proses kepemimpinan, tetapi sekadar menduduki posisi itu tidak memadai untuk membuat seseorang menjadi pemimpin. Ketiga, kepemimpinan harus ‘membujuk’ orang-orang lain untuk mengambil tindakan. Pemimpin membujuk para pengikutnya lewat berbagai cara seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan sebuah visi.

Rumusan kepemimpinan dari sejumlah ahli tersebut menunjukkan bahwa dalam suatu organisasi terdapat orang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, mengarahkan, membimbing dan juga sebagian orang yang mempunyai kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mengikuti apa yang menjadi kehendak atasan atau pimpinan mereka. Karena itu, kepemimpinan dapat dipahami sebagai kemampuan mempengaruhi bawahan agar terbentuk kerjasama di dalam kelompok untuk mencapai tujuan organisasi.

Apabila orang-orang yang menjadi pengikut atau bawahan dapat dipengaruhi oleh kekuatan kepemimpinan yang dimiliki oleh atasan maka

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

mereka akan mau mengikuti kehendak pimpinannya dengan sadar, rela, dan sepenuh hati. Seringkali pengertian kepemimpinan dan manajemen disamakan oleh banyak orang, namun ada pula yang membedakan pengertian keduanya.

Robbins (1996) berpendapat bahwa kepemimpinan berbeda dari manajemen. Manajemen berkaitan dengan hal-hal untuk mengatasi kerumitan. Manajemen yang baik dapat menghasilkan tata tertib dan konsistensi dengan menyusun rencana-rencana formal, merancang struktur organisasi yang ketat dan memantau hasil lewat pembandingan terhadap rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Kepemimpinan, sebaliknya, berkaitan dengan hal-hal untuk mengatasi perubahan. Pemimpin menetapkan arah dengan mengembangkan suatu visi terhadap masa depan, kemudian mengkomunikasikannya kepada setiap orang dan mengilhami orang-orang tersebut dalam menghadapi segala rintangan.

Robbin (1996) menganggap, baik kepemimpinan yang kuat maupun manajemen yang kuat merupakan faktor penting bagi optimalisasi efektifitas organisasi. Tingkah laku pemimpin yang istimewa, pertama adalah kemampuan memberi inspirasi bersama atau pemimpin sebagai *inspirational motivation,* yaitu memberikan gambaran ke masa depan dan membantu orang lain. Kedua, adalah kemampuan membuat model pemecahan (*idealized influence*), yaitu memberi keteladanan dan merencanakan keberhasilan-keberhasilan kecil. Semuanya untuk memahami tentang *transformational leadership,* yaitu bahwa seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat cara: *idealized influence, inspirational*

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40995.pdf

motivation, intelectual stimulation dan *individualized consideration* (Bass, 1997).

3. Produktivitas Kerja

Menurut Payaman (1998:26), produktivitas kerja pegawai mengandung pengertian adanya kemampuan pegawai untuk dapat menghasilkan barang atau jasa yang dilandasi sikap mental bahwa hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, hari esok harus lebih baik dari hari ini. Sikap kerja yang demikian ini akan tetap melekat dalam diri pegawai yang memiliki produktivitas kerja yang tinggi. Penilaian terhadap produktivitas kerja pegawai dapat diukir melalui pelaksanaan kerja yang relatif baik, sikap kerja, tingkat keahlian dan disiplin kerja. Dan untuk mengukur produktivitas kerja pegawai itu sendiri harus mencakup aspek kuantitas dan kualitas pekerjaannya.

Menurut Siagian (1992:54), produktivitas kerja merupakan kemampuan memperoleh manfaat dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan kerja yang optimal bahkan kalau mungkin maksimal. Kemampuan yang dimaksud dalam definisi tersebut tidak hanya berhubungan dengan sarana dan prasarana, tetapi juga berhubungan dengan pemanfaatan waktu dan sumber daya manusia.

Nawawi (1990:108) menyatakan bahwa produktivitas kerja lebih ditekankan pada ukuran daya guna dalam melaksanakan pekerjaan, yang menyentuh aspek ketepatan, kecermatan dan sikap terhadap pekerjaan. Ketepatan dan kecermatan dihubungkan dengan keterampilan dan keahlian dalam mempergunakan metode atau cara bekerja dan peralatan yang tersedia.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Sehubungan dengan hal tersebut produktivitas kerja dikatakan tinggi jika prosesnya berlangsung menurut prosedur dan mekanisme yang tepat dan cermat atau yang dinilai terbaik dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Hasil kerja personil secara kuantitatif tidak segera dapat diamati, namun ketepatan dan kecermatan mempergunakan metode atau alat sebagai indikator yang dapat menjamin kualitas hasil yang akan tercapai selalu dapat diamati. Dalam keadaan seperti itu berarti daya guna (efisiensi) kerja, dapat juga berarti produktivitas kerja. Dengan kata lain pekerjaan yang dilaksanakan secara berdaya guna, merupakan juga pekerjaan yang produktif.

Produktivitas erat terkait dengan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai. Hasil kerja pegawai tersebut merupakan produktivitas kerja sebagai target yang didapat melalui kualitas kerjanya dengan melaksanakan tugas yang sesuai dengan peraturan yang ditetapkan oleh organisasi. Dikemukakan beberapa faktor yang dinyatakan sebagai indikator dari produktivitas kerja (Dharma, 1995:476) antara lain:

a. Kualitas pekerjaan

   Kualitas pekerjaan menyangkut mutu yang dihasilkan. Seorang pegawai dituntut untuk mengutamakan kualitas dalam pelaksanaan tugas-tugasnya. Semakin tinggi kualitas berarti semakin baik. Lalu timbul pertanyaan, apakah orang-orang sesungguhnya menginginkan segala sesuatu berkualitas setinggi mungkin. Seorang pegawai sebagai sumber daya yang menjalankan dan melaksanakan manajemen di suatu organisasi harus memiliki kehidupan kerja yang berkualitas.

UNIVERSITAS TERBUKA

13/40995.pdf

Kehidupan kerja yang berkualitas yaitu keadaan dimana para pegawai dapat memenuhi kebutuhannya dengan bekerja di dalam organisasi. Kemampuan untuk hasil tersebut menurut Desler (1995) yang dikutip oleh Dharma (1995) bergantung apakah terdapat adanya :

1) Perlakuan yang *fair*, adil dan sportif terhadap pegawai.
2) Kesempatan bagi pegawai untuk menggunakan kemampuan secara penuh dan kesempatan untuk mewujudkan diri yaitu untuk menjadi orang yang mereka rasa mampu mewujudkannya.
3) Komunikasi terbuka dan saling mempercayai diantara sesama pegawai.
4) Kesempatan bagi semua pegawai untuk berperan secara aktif dalam pengambilan keputusan-keputusan penting yang melibatkan pekerjaan-pekerjaan mereka.
5) Kompensasi yang cukup *fair*.
6) Lingkungan yang aman dan sehat.

b. Kuantitas pekerjaan

Perkembangan organisasi menuntut adanya kuantitas pekerjaan. Kuantitas pekerjaan menyangkut pencapaian target, hasil kerja yang sesuai dengan rencana organisasi. Rasio kuantitas pegawai harus seimbang dengan kuantitas pekerjaan sehingga dengan perimbangan tersebut dapat menjadi tenaga kerja yang produktif untuk meningkatkan produktivitas kerja di dalam organisasi tersebut.

c. Ketepatan waktu

Masyarakat berbeda-beda dalam menilai waktu. Misalnya budaya barat menganggap waktu sebagai suatu sumber daya yang langka, “waktu adalah

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

uang" dan harus digunakan secara efisien. Beberapa budaya lain mengambil suatu pendekatan yang lain lagi terhadap waktu. Mereka memfokuskan pada masa lalu misalnya mengikuti tradisi mereka dan berusaha melestarikan praktek-praktek historisnya.

Pengetahuan akan orientasi waktu yang berlainan dari budaya-budaya tersebut dapat memberikan wawasan ke dalam pentingnya tenggang waktu, apakah perencanaan jangka panjang dan dipraktekkan secara meluas, pentingnya pengawasan kerja dan apakah yang menyebabkan keterlambatan-keterlambatan.

Dari uraian diatas, maka seorang pegawai harus memahami hal tersebut dan memandang waktu sebagai sumber daya yang harus benar-benar dipergunakan dengan tepat. Pegawai juga harus mempraktekkan pada tugas-tugasnya yaitu menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan orang tepat pada waktu yang ditentukan serta mengutamakan prinsip efisien. Dalam hal ini peran pimpinan untuk melakukan pengawasan dan mengkoordinasi pegawainya ketika dalam melaksanakan tugas harus peka terhadap penyebab kendala-kendala jika pegawainya melaksanakan tugas tidak tepat pada waktu yang telah ditentukan (Dharma, 1995:477).

d. Semangat kerja

Moekijat (1993:31) menyatakan bahwa semangat kerja menggambarkan perasaan berhubungan dengan jiwa, semangat kelompok, kegembiraan, dan kegiatan. Apabila pekerja tampak merasa senang, optimis mengenai kegiatan dan tugas, serta ramah satu sama lain, maka pegawai itu dikatakan mempunyai semangat yang tinggi. Sebaliknya, apabila pegawai

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

tampak tidak puas, lekas marah, sering sakit, suka membantah, gelisah, dan pesimis, maka reaksi ini dikatakan sebagai bukti semangat yang rendah.

Semangat kerja sangat penting bagi organisasi karena: (1) semangat kerja yang tinggi tentu dapat mengurangi angka absensi atau tidak bekerja karena malas, (2) dengan semangat kerja yang tinggi maka pekerjaan yang diberikan atau ditugaskan kepadanya akan akan dapat diselesaikan dengan waktu yang lebih singkat atau lebih cepat, (3) semangat kerja yang tinggi otomatis membuat pegawai akan merasa senang bekerja sehingga kecil kemungkinan pegawai akan pindah bekerja ke tempat lain, (4) semangat kerja yang tinggi dapat mengurangi angka kecelakaan karena pegawai yang mempunyai semangat kerja tinggi cenderung bekerja dengan hati-hati dan teliti sehingga bekerja sesuai dengan prosedur yang ada (Tohardi, 2002:55).

e. Disiplin kerja

Dalam melaksanakan disiplin kerja, disiplin yang baik dapat diukur dalam wujud:

1) Pimpinan atau pegawai datang dan pulang kantor tepat pada waktu yang ditentukan.
2) Menghasilkan pekerjaan baik kuantitas maupun kualitas yang memuaskan.
3) Melaksanakan tugas penuh dengan semangat.
4) Mematuhi semua peraturan yang ada.

UNIVERSITAS TERBUKA

Hal tersebut sesuai dengan pendapat Sinungan (1997) yang menyatakan disiplin adalah sikap kewajiban dari seseorang/kelompok orang senantiasa berkehendak untuk mengikuti/mematuhi segala aturan keputusan yang telah ditetapkan dan disiplin juga dapat dikembangkan melalui suatu latihan antara lain dengan bekerja, menghargai waktu dan biaya (Sinungan, 1997:115). Dari teori tersebut selain mematuhi peraturan-peraturan yang ada, disiplin juga dapat diwujudkan dengan menghargai waktu yaitu dengan mendisiplinkan diri untuk selalu tepat waktu, tenaga yaitu adanya usaha yang optimal dalam melaksanakan tugas, serta biaya seefisien mugkin sesuai dengan kuantitas pekerjaan yang ada.

4. Tingkat Kepuasan

Untuk mendefinisikan tingkat kepuasan sebenarnya tidaklah mudah, karena tingkat kepuasan memiliki berbagai macam karakteristik, baik pengetahuan, kelas sosial, pengalaman, pendapatan maupun harapan. Misalnya, seseorang baru ingin mencoba masakan tertentu dari sebuah restoran. Sebelum melakukan pembelian, orang tersebut pasti memiliki harapan bahwa dia akan dilayani secara baik , pelayannya ramah, cepat tanggap, dan masakan yang ingin dicobanya enak. Jika harapan orang ini sesuai dengan apa yang dialami dan dirasakan melebihi harapannya sudah dapat dipastikan orang tersebut akan merasa puas. Tetapi bila yang dialami dan dirasakan orang tersebut tidak sesuai dengan harapannya, misal pelayanannya tidak ramah, tidak tanggap dan masakannya tidak enak, sudah dapat dipastikan orang tidak merasa puas.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40995.pdf

Dari contoh tersebut, tingkat kepuasan dapat diketahui setelah mereka menggunakan produk dan jasa pelayanan. Dengan kata lain tingkat kepuasan merupakan evaluasi purna beli atau hasil evaluasi setelah membandingkan apa yang dirasakan dengan harapannya. Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan adalah hasil *(outcome)* yang dirasakan atas penggunaan produk dan jasa, sama atau melebihi harapan (Yamit, 2005: 78).

Tingkat kepuasan telah menjadi konsep sentral dalam wacana bisnis dan manajemen (Tjiptono dan Chandra, 2005:192). Masyarakat atau pekerja umumnya mengharapkan produk berupa barang atau jasa yang dikonsumsi dapat diterima dan dinikmatinya dengan pelayanan yang baik atau memuaskan (Assauri, 2003:28). Tingkat kepuasan dapat membentuk persepsi dan selanjutnya dapat memposisikan produk perusahaan di mata masyarakat.

Dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan adalah hasil yang dirasakan atas penggunaan produk dan jasa, sama atau melebihi harapan yang di inginkan. Bagaimana mengetahui hasil yang dirasakan pelanggan melebihi atau kurang dari harapan yang dinginkan? Kotler (dalam Yamit, 2005: 80) mengemukakan beberapa metode yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan, metode tersebut antara lain:

a. Sistem pengaduan

   Sistem ini memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk memberikan saran, keluhan dan bentuk ketidakpuasan lainnya dengan cara menyediakan kotak saran. Setiap saran dan keluhan yang masuk

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

harus menjadi perhatian bagi lembaga, sebab saran dan keluhan itu pada umumnya dilandasi oleh pengalaman mereka dan hal ini sebagai bentuk kecintaan mereka terhadap lembaga.

b. Survey pelanggan

Survey pelanggan merupakan cara yang umum digunakan dalam mengukur tingkat kepuasan masyarakat misalnya, melalui surat pos, telepon, atau wawancara secara langsung.

c. Panel pelanggan

Perusahaan mengundang pelanggan yang setia terhadap produk dan mengundang pelanggan yang telah berhenti membeli atau telah pindah menjadi pelanggan lain. Dari pelanggan yang setia akan diperoleh informasi tingkat kepuasan yang mereka rasakan dan dari pelanggan yang telah berhenti membeli, perusahaan akan memperoleh informasi mengapa hal itu dapat terjadi. Apabila pelanggan yang telah berhenti membeli (*customer loss rate*) ini meningkat hal ini menunjukkan kegagalan perusahaan dalam memuaskan pelanggan.

Implikasi dari pengukuran tingkat kepuasan tersebut adalah masyarakat atau pekerja dilibatkan dalam pemgembangan produk atau jasa dengan cara mengidentifikasi apa yang dibutuhkan masyarakat. Hal ini berbeda dengan pelanggan dalam konsep tradisional, dimana mereka tidak dalam pengembangan produk, karena mereka berada di luar sistem. Tujuan untuk melibatkan pelanggan dalam pengembangan produk dan jasa adalah agar perusahaan dapat memenuhi harapan pelanggan, bahkan jika mungkin melebihi harapan pelanggan. Persepsi yang akurat mengenai harapan

UNIVERSITAS TERBUKA

pelanggan merupakan hal yang perlu, namun tidak cukup untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan. Perusahaan harus mewujudkan harapan pelanggan ke dalam desain dan standar tingkat kepuasan. Desain dan standar kepuasan pelanggan dikembangkan atas dasar harapan konsumen dan prioritasnya.

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan adalah suatu perasaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dirasakan oleh masyarakat atau pekerja terhadap pelayanan yang diterimanya. Dalam hal ini ukuran dari tingkat kepuasan masyarakat atau pekerja dapat di lihat dari tingkat kepuasan kerja yang dimiliki pegawai dan mengkondisikan diri pegawai dalam hal pelayanan.

5. Teori Kepuasan Kerja

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

a. Teori Ketidaksesuaian.

Menurut Locke (1996) kepuasan atau ketidakpuasan dengan aspek pekerjaan tergantung pada selisih (*discrepancy*) antara apa yang dianggap telah di dapatkan dengan apa yang di inginkan. Jumlah yang “di inginkan” dari karakteristik pekerjaan di definisikan sebagai jumlah minimum yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan. Seseorang akan terpuaskan jika tidak ada selisih antara kondisi-kondisi yang diinginkan dengan kondisi aktual. Semakin besar kekurangan dan semakin banyak hal-hal penting

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

yang di inginkan, semakin besar ketidak puasannya, Jika lebih banyak jumlah faktor pekerjaan yang diterima secara minimal dan kelebihannya menguntungkan (misalnya : upah ekstra, jam kerja yang lebih lama) orang yang bersangkutan akan sama puasnya bila terdapat selisih dari jumlah yang diinginkan.

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

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

b. Teori Keadilan (*Equity Theory*).

Teori keadilan memerinci kondisi-kondisi yang mendasari seorang bekerja akan menganggap fair dan masuk akal insentif dan keuntungan dalam perkerjaannya. Teori ini telah dikembangkan oleh Robbin (1998) dan teori ini merupakan variasi dari teori proses perbandingan sosial. Komponen utama dari teori ini adalah input, hasil, orang bandingan dan

UNIVERSITAS TERBUKA

13/40995.pdf

keadilan dan ketidakadilan. Input adalah sesuatu yang bernilai bagi seseorang yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti: pendidikan, pengalaman, kecakapan, banyaknya usaha yang dicurahkan, jumlah jam kerja, dan peralatan atau perlengkapan pribadi yang dipergunakan untuk pekerjaannya.

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

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

Robbin (1998) mengatakan ketidakadilan dapat terjadi dalam banyak cara. Misalnya, seorang pegawai menganggap gaji/upahnya tidak adil jika pegawai lain dengan kualifikasi yang sama menerima gaji/upah lebih besar, atau jika pegawai yang lain lebih rendah kualifikasinya menerima

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40995.pdf

gaji/upah yang sama. Ini contoh ketidakadilan karena kompensasi yang lebih rendah. Menurut teori ini, seseorang juga akan mengalami ketidakadilan jika mendapat kompensasi relatif lebih banyak dari orang bandingannya.

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

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

Kesimpulannya teori keadilan ini memandang kepuasan adalah seseorang terhadap keadilan atau kewajaran imbalan yang diterima. Keadilan diartikan sebagai rasio antara input (misalnya, pendidikan guru, pengalaman mengajar, jumlah jam mengajar, banyaknya usaha yang dicurahkan pada sekolah) dengan output (misalnya, upah/gaji, penghargaan, promosi (kenaikan pangkat) dibandingkan dengan guru lain disekolah yang sama atau di sekolah lain pada input dan output yang sama.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40995.pdf

c. Teori Dua Faktor.

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

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

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

Dengan kata lain lain dijelaskan bahwa jawaban seseorang sangat tergantung pada kepuasan kerjanya. Faktor instrinsik seperti keberhasilan, pengakuan, tanggung jawab, dan pengembangan mempunyai kaitan erat dengan kepuasan kerja. Sebaliknya faktor-faktor ekstrinsik seperti

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

kebijakan kantor, administrasi, supervisi, hubungan antar pribadi, kondisi kerja, dan gaji, mempunyai kaitan erat dengan ketidakpuasan kerja.

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

Dari penjelasan tersebut dapat dikemukakan tentang ciri-ciri tentang kepuasan kerja:

1) Hasil persepsi karyawan terhadap pekerjaan sehingga menimbulkan sikapnya terhadap pekerjaan, sikap tersebut bisa positif dan bisa pula negatif.
2) Karyawan yang puas akan bersikap positif terhadap pekerjaan, sebaliknya karyawan yang tidak puas bisa bersikap negatif terhadap pekerjaan.

UNIVERSITAS TERBUKA

6. Kualitas Layanan

Menurut Zeithmal (2005) pelayanan publik atau pelayanan umum dapat didefinisikan sebagai segala bentuk jasa pelayanan, baik dalam bentuk barang publik maupun jasa publik yang pada prinsipnya menjadi tanggung jawab dan dilaksanakan oleh instansi pemerintah di pusat, di daaerah, dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) atau Badan Usaha Milik Daerah

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

(BUMD), dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Zeithmal (2005) mendifinisikan pelayanan adalah suatu kegiatan atau urutan kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung antara seseorang dengan orang lain atau mesin secara fisik, dan menyediakan kepuasan pelanggan. Dalam kamus besar Bahasa Indonesia di jelaskan pelayanan sebagai usaha melayani kebutuhan orang lain. Melayani adalah membantu menyiapkan atau mengurus apa yang diperlukan seseorang.

Menurut Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatus Negara No 81/93 menyatakan bahwa pelayanan umum adalah segala bentuk pelayanan yang diberikan oleh pemerintah pusat atau daerah dalam rangka pemenuhan kebutuhan masyarakat, dan atau peraturan perundang-undangan yang berlaku. *Service* (pelayanan) berasal dari orang-orang dan bukan dari perusahaan. Tanpa memberi nilai pada diri sendiri, tidak akan mempunyai arti apa-apa. Demikian halnya pada organisasi atau perusahaan yang secara esensial merupakan kumpulan orang-orang. Oleh karena itu, harga diri yang tinggi adalah unsur yang paling mendasar bagi kerberhasilan organisasi yang menyediakan jasa pelayanan yang berkualitas.

Kata kualitas memiliki banyak definisi yang berbeda dan bervariasi mulai dari yang konvensional hingga yang lebih strategis. Definisi konvensional dari kualitas biasanya menggambarkan karakteristik dari suatu produk seperti: kinerja (*performance),* keandalan *(reliability),* mudah dalam penggunaan *(easy of use),* estetika *(esthetics),* dan sebagainya. Dalam definisi strategis

UNIVERSITAS TERBUKA

13/40995.pdf

dinyatakan bahwa kualitas adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan *(meeting the needs of costumers)*.

Berdasarkan pengertian kualitas, baik yang konvensional maupun yang lebih strategis oleh Gaspersz (1997) dinyatakan bahwa pada dasarnya kualitas mengacu kepada pengertian pokok yaitu kualitas terdiri dari sejumlah keistimewaan produk, baik keistimewaan langsung, maupun keistimewaan atraktif yang memenuhi keinginan pelanggan dan dengan demikian memberikan kepuasan atas penggunaan produk. Kualitas terdiri dari segala sesuatu yang bebas dari kekurangan atau kerusakan.

Zeithaml dan Parasuraman (1988) mengatakan ada dua faktor utama yang mempengaruhi kualitas jasa, yaitu *expective service* (pelayanan yang diharapkan) dan *perceived service* (pelayanan yang diterima). Karena kualitas pelayanan berpusat pada upaya pemenuhan dari keinginan pelanggan serta ketetapan penyampaian untuk mengimbangi harapan pelanggan, untuk itu, maka Zeithaml (1988:177) mendefinisikan bahwa pelayanan adalah penyampaian secara *excellent* atau superior dibandingkan dengan harapan konsumen. Dalam perkembangan selanjutnya, Parasuraman dengan kawan-kawan (dalam Zeithaml dan Bitner, 2000) mengatakan bahwa konsumen (masyarakat) dalam melakukan penilaian terhadap kualitas jasa ada lima dimensi yang perlu di perhatikan:

a. *Tangible,* yaitu meliputi fasilitas fisik, perlengkapan pegawai dan sarana komunikasi.
b. *Emphati,* meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pribadi dan memahami kebutuhan para pelanggan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40995.pdf

c. *Responsiveness*, yaitu keinginan para staff untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap.

d. *Reliability*, yaitu kemampuan memberikan layanan yang dijanjikan dengan segera, akurat, keandalan dan memuaskan.

e. *Assurance*, yaitu mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan dan sifat yang dapat dipercaya yang dimiliki oleh para staf (bebas dari bahaya, resiko dan keragu-raguan).

Bagi pelanggan (masyarakat) kualitas pelayanan adalah menyesuaikan diri dengan spesifikasi yang dituntut pelanggan (masyarakat). Pelanggan (masyarakat) memutuskan bagaimana kualitas yang dimaksud dan apa yang dianggap penting. Pelanggan mempertimbangkan suatu kualitas pelayanan. Untuk itu kualitas dapat di deteksi pada persoalan bentuk, sehingga dapat ditemukan:

1) Kualitas pelayanan merupakan bentuk dari sebuah janji
2) Kualitas adalah tercapainya sebuah harapan dan kenyataan sesuai komitmen yang telah ditetapkan sebelumnya.
3) Kualitas dan Integritas merupakan sesuatu yang tak terpisahkan.

UNIVERSITAS TERBUKA

B. Hipotesis dan Kerangka Berfikir

1. Penelitian Terdahulu

Menurut penelitian yang dilakukan Malhotra dan Mukherjee (2004), dengan sampel 342 karyawan *customers contact banking call centre*, menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kualitas layanan. Pada model penelitian ini,

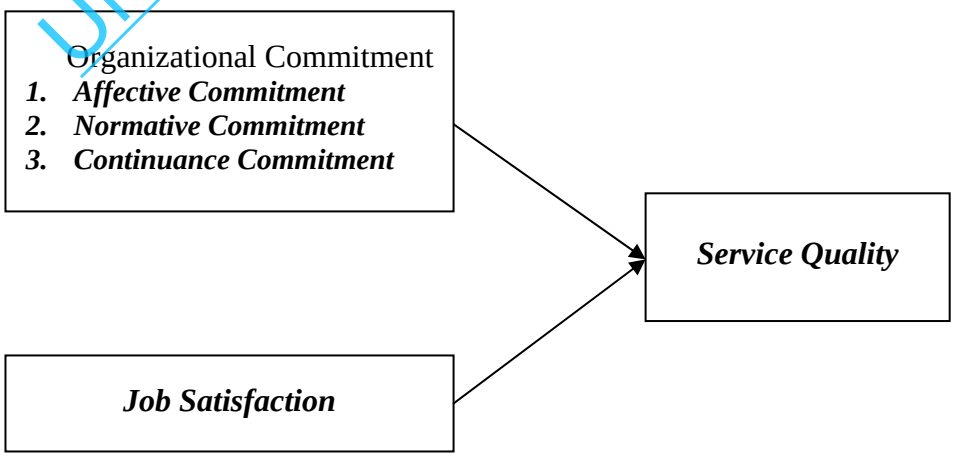
Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

affective commitment, normative commitment dan *continuance commitment*, dan keseluruhan kepuasan kerja diambil sebagai variabel independen, sedangkan kualitas pelayanan diambil sebagai variabel dependen.

Hasilnya, penelitian menggunakan analisis regresi, secara jelas mengindikasikan bahwa model penelitian adalah signifikan. Hasil analisis regresi selanjutnya menjelaskan bahwa variabel yang secara signifikan distandarkan sebagai β adalah *affective commitment* (β = 0,313, t = 4,68, p = 0,01) dan kepuasan kerja (β = 0,121, t = 1,76, p < 0,10).

Analisis tersebut menyarankan bahwa kedua komponen komitmen yaitu *normative commitment* dan *continuance commitment* tidak menunjukkan hubungan yang signifikan dengan kualitas layanan, walaupun terdapat korelasi positif yang signifikan antara *normative commitment* dengan kualitas layanan (r = 0,203, p < 0,01). Secara jelas juga ditunjukkan bahwa *affective commitment* menunjukkan hubungan yang lebih signifikan dengan kualitas pelayanan dibandingkan dengan kepuasan kerja. Digambarkan sebagai berikut:

UNIVERSITAS TERBUKA



Sumber : Maholtra dan Mukherjee (2004)

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Komitmen dan Pengaruh Organisasi

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40995.pdf

Para ahli terdahulu telah menyatakan dalam penelitannya bahwa apabila seseorang merasa telah terpenuhinya semua kebutuhan dan keinginannya oleh organisasi maka secara otomatis dengan penuh kesadaran mereka akan meningkatkan tingkat komitmen yang ada dalam dirinya. Hal ini sesuai pendapat dari Luthans (1995) dan Ganzach (1998) yang menyatakan bahwa variabel yang positif terhadap kepuasan kerja yaitu tipe pekerjaan itu sendiri, gaji/bayaran, kesempatan dapat promosi, atasan mereka dan rekan kerja dapat terpenuhi maka komitmen terhadap organisasi akan tinbul dengan baik, sehingga kepuasan akan berdampak terhadap komitmen organisasi.

Tetapi ada juga bukti empiris yang lainya menunjukan adanya ketidakjelasan hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi dimana penelitian yang dilakukan antara kedua variabel tersebut menunjukan hasil yang tidak konsisten (Zajac dan Mathieu, 1990). Para peneliti yang lain telah menemukan hubungan antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja menunjukan hasil yang tidak konsisten misalnya seperti yang disampaikan Mathieu dan Zajac (1990) mereka menyatakan kepuasan kerja merupakan variabel yang mendahului komitmen organisasi dan sebaliknya komitmen organisasi telah mendahului kepuasan kerja sesuai pendapat dari Bateman dan Strasser (1984) sehingga penelitian yang menguji hubungan tingkat kepuasan kerja dalam peningkatan komitmen organisasi merupakan suatu topik yang menarik dan mempunyai banyak kegunaannya.

Untuk merekonsiliasi temuan yang saling bertentangan maka Ferris (1983) menyatakan bahwa sifat dari komitmen organisasi dapat berubah sepanjang waktu. Fraser (1988) menyimpulkan bahwa pekerja diperkotaan pada

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

umumnya menginginkan pekerjaan yang menarik dan memuaskan, gaji yang tinggi, kondisi kerja yang nyaman, rekan kerja yang ramah dan menyenangkan tetapi ada pula yang menyebutkan alasan utama memilih organisasi untuk tempat bekerja karena adanya hubungan kerja yang baik dan nama baik perusahaan.

Dalam penelitian terdahulu seperti yang disampaikan oleh Barling, Fullagar dan Wade (1990) telah menguji penelitian dengan memprediksi komitmen karyawan terhadap organisasi dan serikat pekerja. Studi ini didasarkan pada penelitian Porter dan Steers (1983) yaitu peranan komitmen organisasi pada perusahaan dan serikat pekerja, data diambil dari 100 karyawan yang menjadi anggota serikat pekerja dan diolah dengan analisis *regresi.*

Hasil penelitian ini menunjukan masa keanggotaan serikat pekerja merupakan karakteristik yang signifikan untuk memprediksi komitmen karyawan terhadap organisasi dan serikat pekerja. Adapun Porter, Sters, Boulian dan Mowday (1974) telah menyatakan bahwa refleksi kekuatan keterlibatan dan kesetiaan karyawan terhadap organisasi, jika komitmen karyawan terhadap organisasinya tinggi maka akan berpengaruh terhadap kinerja, sedangkan kalau komitmen karyawan ini rendah maka pengaruh terhadap kinerja juga rendah bahkan dapat mengakibatkan munculnya keinginan untuk keluar.

Penelitian yang dilakukan oleh Meyer, Allen, Benkhoff, Birgit (1997) menyatakan bahwa hubungan antara komitmen karyawan terhadap organisasi dan kinerja menunjukan hasil yang signifikan antara keduanya. Tetapi ada

UNIVERSITAS TERBUKA

13/40995.pdf

juga yang mengatakan bahwa komitmen pada organisasi bisa merupakan konsekuen atau *antecedent* dari kinerja. Penelitian yang dilakukan Porter dan Steers (1983) juga menyatakan bahwa orang yang berkomitmen dengan organisasi ialah orang yang bersedia untuk memberikan sesuatu dari dirinya sebagai kontribusi bagi kebaikan organisasi jadi komitmen pada organisasi mempengaruhi kinerja.

2. Hubungan Masing-masing Variabel

a. Hubungan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian mengenai komitmen organisasi dan kepuasan kerja merupakan topik yang menarik untuk diteliti lebih lanjut, karena masalah kepuasan kerja akan terus muncul dalam organisasi, serta masih ditemukannya perbedaan antara beberapa hasil penelitian terdahulu, sehingga dimungkinkan untuk dilakukan penelitian lanjutan. Terdapat perbedaan antara beberapa hasil penelitian, seperti penelitian yang dilakukan oleh Aranya, dkk (1982), Tresnaningsih (2003) dan Panggabean (2004) mengenai pengaruh komitmen terhadap kepuasan kerja.

Aranya dkk (1982) menyatakan bahwa terdapat pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian Tresnaningsih (2003) menyatakan bahwa (1) komitmen organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, serta (2) komitmen organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kepuasan kerja melalui motivasi sebagai variabel *intervening*. Dalam kesimpulannya Tresnaningsih (2003) menyatakan bahwa pengaruh langsung dari komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja lebih

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40995.pdf

besar dari pengaruh tidak langsung komitmen organisasi kepuasan kerja melalui motivasi, sehingga pengaruh tidak langsung melalui motivasi dapat diabaikan.

Hasil penelitian Panggabean (2004) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan mediator variabel dalam hubungan antara kepuasan kerja terhadap keinginan untuk pindah kerja. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah suatu sikap seseorang terhadap pekerjaan sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran (*reward*) yang diterimanya dan banyaknya ganjaran (*reward*) yang diyakini seharusnya diterimanya (Robbins, 1996). Luthans (1995) menyatakan pula bahwa kepuasan kerja memiliki tiga dimensi: (1). kepuasan kerja tidak dapat dilihat, tetapi hanya dapat diduga, (2). kepuasan kerja sering ditentukan oleh hasil kerja memenuhi atau melebihi harapan seseorang, (3). kepuasan kerja mencerminkan hubungan dengan berbagai sikap lainnya dari individu.

UNIVERSITAS TERBUKA

b. Hubungan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Pemimpin seharusnya dapat menyelaraskan antara kebutuhan-kebutuhan individu dengan kebutuhan organisasi yang dilandasi oleh hubungan manusiawi. Sejalan dengan itu diharapkan seorang pimpinan mampu memotivasi dan menciptakan kondisi sosial yang menguntungkan setiap karyawan sehingga tercapainya kepuasan kerja karyawan yang berimplikasi pada meningkatnya produktivitas kerja karyawan (Robbins, 1996: 181).

Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Umumnya kepuasan dapat ditingkatkan, bila atasan bersifat ramah dan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40995.pdf

memahami, menawarkan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka (Robbins, 1996: 181).

Partisipasi dalam pengambilan keputusan kepemimpinan khususnya pada kepemimpinan demokratis akan mempunyai dampak pada peningkatan hubungan manajer dengan bawahan, menaikkan moral dan kepuasan kerja serta menurunkan ketergantungan terhadap pemimpin. Dengan demikian dapat dikatakan kepemimpinan sangat erat hubungannya dengan kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan yang memperoleh respon positif dari karyawan cenderung akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, demikian bila terjadi sebaliknya.

c. Hubungan Produktivitas Terhadap Kepuasan Kerja

Hubungan antara kepuasan kerja dengan produktivitas kerja karyawan masih menjadi perdebatan/kontroversi baik di dunia akademik maupun dunia kerja. Sebagian berpendapat bahwa kepuasan kerja menimbulkan produktivitas dan sebaliknya ada yang beranggapan bahwa produktivitas menimbulkan kepuasan kerja. Handoko (1995) mengibaratkan kontroversi ini seperti kasus antara telur dengan ayam, mana yang muncul lebih dahulu. Hubungan antara kepuasan kerja dengan produktivitas kerja adalah suatu sistem yang berlanjut/*continuous*. Terlepas dari pendapat tersebut, kepuasan kerja memiliki peran/arti penting baik bagi karyawan maupun organisasi karena dianggap dapat menciptakan kondisi yang positip dalam lingkungan kerja.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40995.pdf

Handoko (1995) menyatakam bahwa secara umum karyawan yang puas cenderung akan lebih produktif daripada mereka yang tidak/kurang puas. Dalam berbagai literatur maupun penelitian memberikan petunjuk bahwa terdapat hubungan antara kepuasan kerja dan produktivitas kerja karyawan, sehingga pihak menajemen organisasi/perusahaan berusaha untuk memahami berbagai faktor yang menimbulkan adanya kepuasan kerja. Meskipun hubungan kepuasan kerja dan produktivitas tidak selalu konsisten, tetapi masalah ini tetap perlu mendapatkan perhatian dari organisasi.

Menurut Robbins (1996) pandangan mengenai hubungan antara kepuasan kerja dengan produktivitas didasarkan pada suatu asumsi bahwa karyawan yang merasa dirinya bahagia adalah karyawan yang produktif. Asumsi ini sulit dibuktikan di lapangan, karena banyak karyawan yang tidak puas tetapi mereka tetap produktif, misalnya saja karyawan-karyawan yang bekerjanya dikendalikan oleh mesin-mesin. Apabila ada hubungan antara kepuasan kerja dan produktivitas korelasinya relatif kecil, dan hubungan itu lebih kuat apabila perilaku karyawan tidak dikendalikan oleh faktor-faktor dari luar. Korelasi kepuasan kerja dengan produktivitas lebih akurat bagi karyawan yang memiliki posisi lebih tinggi seperti posisi profesional, manager atau supervisor.

Hubungan antara produktivitas dan kepuasan kerja juga belum mendapatkan dukungan yang kuat. Sekitar 20 hasil studi mengenai hubungan antara prestasi dan kepuasan kerja, masih menemukan korelasi yang lemah. Karyawan yang puas tidak selalu menghasilkan produktivitas yang lebih baik. Kebijaksanaan manager untuk meningkatkan kepuasan tidak selalu

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40995.pdf

menghasilkan produktivitas kerja yang tinggi. Jadi adanya asumsi bahwa karyawan yang memiliki prestasi kerja yang tinggi adalah mereka yang terpuaskan tidak didukung dalam riset ini. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara kepuasan dan produktivitas kerja dan sebaliknya, belum mendapat dukungan yang kuat. Ada tiga pandangan mengenai hubungan antara kepuasan kerja dengan produktivitas: (1) kepuasan menyebabkan produktivitas; (2) kepuasan kerja disebabkan oleh produktivitas; dan (3) tidak ada hubungan antar kepuasan dengan produktivitas kerja (Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 1996).

Salah satu hasil penelitian Wicaksono (1994) yang dikutip oleh As'ad (2000), menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positip dan signifikan antara kepuasan kerja dengan produktivitas kerja. Hal ini menunjukkan bahwa, secara umum kepuasan memiliki hubungan dengan produktivitas kerja karyawan. Menurut Mathis dan Jackson (2002) pengaruh kepuasan terhadap komitmen organisasi akan berdampak pada produktivitas, kualitas, dan pelayanan.

Bagi manajemen organisasi tetap penting untuk mengusahakan hubungan yang positip antara kepuasan dengan produktivitas kerja, meskipun hal ini tidak mudah (Siagian, 1992). Menurut Robbins (1996) apabila data kepuasan dan produktivitas semua organisasi dikumpulkan secara keseluruhan, menunjukkan bahwa organisasi dengan karyawan yang terpuaskan lebih efektif daripada organisasi dengan karyawan yang kurang terpuaskan. Untuk itu penelitian/studi lebih lanjut sangat dianjurkan untuk menganalisis hubungan antara kepuasan dengan produktivitas kerja.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40995.pdf

d. Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Kualitas Layanan

Hasil penelitian Wilson (1988) menyatakan bahwa ada hubungan antara kepuasan pelanggan dan kualitas jasa yang indikatornya adalah *reliability*, *responsiveness, empathy*, *assurance,* dan *tangible.* Muhaemin (2005) dalam penelitiannya menguji faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan nasabah PT. Bank BPD Jateng Cabang Surakarta. Hasilnya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara variabel keandalan, ketanggapan, dan kepastian terhadap kepuasan nasabah; sedangkan pengaruh variabel ketegasan dan keperwujudan terhadap kepuasan nasabah tidak signifikan.

Hasil penelitian yang dilakukan Ferris *et. al* (2004), menunjukan bahwa persepsi karyawan dan pelanggan memiliki hubungan yang positif yang mana secara spesifik digambarkan bahwa kepuasan karyawan menimbulkan kepuasan pada pelanggan. Beberapa penelitian juga menyatakan bahwa kualitas pelayanan dan kepuasan kerja karyawan memiliki hubungan positif dengan kepuasan pelanggan.

Menurut Parasuraman, Zeithaml, & Berry (1988) menyatakan bahwa kepuasan pelanggan merupakan hasil dari persepsi pelanggan terhadap kualitas pelayanan. Selain itu menurut Zeithaml, & Berry (1988) menyatakan beberapa penelitian mengindikasikan bahwa ketika mereka mendapatkan perlakuan adil dari perusahaan maka mereka juga akan memberikan perlawanan yang sama terhadap pelanggan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40995.pdf

e. Hubungan Komitmen Organisasi Terhadap Kualitas Layanan

Komitmen organisasi adalah sejauh mana seorang individu mengidentifikasi keterlibatannya dengan organisasi dan/atau bersedia untuk meninggalkan organisasinya (Greenberg dan Baron 1997), yang berkaitan dengan sikap karyawan terhadap organisasi mereka. Meskipun karyawan yang berkomitmen dipercaya akan bekerja lebih keras untuk perusahaan daripada mereka yang tidak berkomitmen (Zeithaml *et al.* 1990).

Penelitian terdahulu telah menghasilkan suatu hasil yang beragam seperti menyangkut hubungan antara komitmen organisasi dan kualitas layanan. Beberapa peneliti telah menemukan hubungan positif diantara keduanya (Zeithaml *et al.* 1990; Boshoff dan Tait 1996; Benkhoff 1997; Sergeant dan pFrenkel 2000), sebagian melihat tidak ada hubungan sama sekali (Mathieu dan Zajac 1990; Ganster dan Dwyer 1995), sementara beberapa menemukan adanya hubungan negatif (Hartline dan Ferrell 1993).

Beberapa studi telah menemukan hubungan positif antara komponen komitmen afektif dan kualitas pelayanan dalam situasi yang berbeda (Zeithaml *et al.* 1990; Boshoff dan Mels 1995; Boshoff dan Tait 1996). Karena kesediaan karyawan untuk berkontribusi terhadap organisasi, maka akan mempengaruhi bentuk komitmen mereka (Meyer dan Allen 1991), dan tidak semua bentuk komitmen dapat dikaitkan dengan kinerja yang tinggi (Iles *et al.* 1996). Dapat dinyatakan bahwa komitmen afektif karyawan akan lebih cenderung mengerahkan usaha atas nama organisasi karena ia memiliki keinginan untuk mempertahankan pekerjaannya dibandingkan dengan organisasi sebagai sebuah kewajiban (*normative commitment*) atau '*need*'

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40995.pdf

(*continuance commitment*) (Meyer and Allen 1991; Meyer *et al.* 1993; Hackett *et al.* 1994).

Allen dan Meyer (1990) meperkenalkan tiga-model komponen komitmen awalnya bertujuan untuk melakukan penyesuaian (Porter *et al.* 1974), dengan mencoba untuk mengkonsepsikan komitmen organisasi sebagai unidimensional dan mendefinisikan sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu, dan keterlibatan dalam organisasi tertentu. Tiga-model komponen Meyer dan Allen's (1991) masing-masing berhubungan dengan komponen komitmen untuk bekerja dan hasil perilaku tertentu. Setiap aspek komitmen mungkin mempengaruhi retensi karyawan dan kinerja pekerjaan dan kapasitas untuk memuaskan pelanggan.

f. Hubungan Kepemimpinan Terhadap Kualitas Layanan

Dalam perspektif pelayanan publik, pemimpin harus mampu membawa organisasi publik dalam memberikan pelayanan prima. Karena pada hakekatnya diberuknya organisasi publik adalah untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Organisasi publik dikatakan efektif apabila dalam realita pelaksanaannya birokrasi dapat berfungsi melayani sesuai dengan kebutuhan masyarakat (*client*), artinya tidak ada hambatan (sekat) yang terjadi dalam pelayanan tersebut, cepat dan tepat dalam memerikan pelayanan, serta mampu memecahkan fenomena yang menonjol akibat adanya perubahan sosial yang sangat cepat dari faktor eksternal.

Kesuksesan suatu organisasi sangat tergantung pada kinerja sumber daya manusianya yaitu para pegawai dalam berbagai strata suatu piramida

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40995.pdf

organisasi, yang pada dasarnya para pegawai tersebut bekerja membutuhkan pemimpin dalam bekerja. Karena itu, kepemimpinan sebagai bagian dari sub sistem sumber daya manusia sangat menentukan berjalannya keseluruhan sub-sub sistem yang terintegratif dan saling berkaitan menjadi sistem yang mampu menggerakkan roda organisasi secara efektif dan efisien. Tanpa kepemimpinan yang baik, akan sulit bagi organisasi publik untuk mencapai tujuannya, yaitu memenuhi tuntutan pelaksanaan tugas dan fungsinya yang strategis dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Schein (1992) menyatakan bahwa pemimpin mempunyai pengaruh yang besar terhadap keberhasilan organisasi dalam menghadapi tantangan yang muncul. Tuntutan akan kualitas dan kinerja kepemimpinan dalam penyelenggaraan pemerintahan mengemuka dan terus meningkat telah menjadi patron seorang pemimpin dan calon pemimpin di dalam membawa perubahan dalam organisasi, serta memotivasi anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan menjadi basis dalam manajemen sumber daya manusia yang diharapkan tidak saja pada aspek operasional yaitu dalam pembentukan kualitas kehidupan kerja tetapi juga pada aspek stratejik yang mendasari terbentuknya kondisi kehidupan kerja tersebut.

Dari uraian di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai peranan yang besar untuk memaksimalkan organisasi bekerja dalam memberikan pelayanan yang berkualitas. Untuk menjelaskan hubungan antara faktor kepemimpinan dan kualitas pelayanan publik, dapat dikemukakan pendapat Steer (1985), bahwa kualitas kepemimpinan dalam berbagai bentuk memperlihatkan perbedaan antara organisasi yang mampu mencapai tujuan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

dan yang tidak. Dikatakan bahwa kepemimpinan dapat mengisi beberapa fungsi penting yang diperlukan bagi organisasi untuk mencapai tujuannya, seperti berikut ini :

1) Dalam fungsi mengisi kekosongan akibat ketidaklengkapan atau ketidaksempurnaan desain organisasi. Ada banyak hal dalam aktivitas organisasi publik yang tidak diatur dalam peraturan perundangan sebagai dasar pembentukan organisasi publik. Karena itu tugas pemimpin adalah mewakili organisasi publik dalam setiap kegiatan yang menyangkut tugas dan fungsi pokok birokrasi publik. Tugas-tugas lain, baik internal maupun eksternal, yang belum diatur dalam perundangan yang ada, menjadi tanggung jawab pimpinan.
2) Membangun mempertahankan stabilitas organisasi dalam lingkungan yang bergolak, dengan memungkinkan dilakukan penyesuaian dan adaptasi yang segera pada kondisi lingkungannyang bergolak atau yang sedang berubah. Dalam menindaklanjuti aktivitas layanan, sudah menjadi tugas pimpinan dan para stafnya untuk melakukan persiapan diri jika mekanisme, metode, dan teknik yang bersifat substansial maupun peraturan perundangan yang melatarbelakanginya.
3) Membantu koordinasi intern dari unit-unit organisasi yang berbeda-beda, khususnya selama nasa pertumbuhan dan perubahan. Kepemimpinan dapat meredam serta menjadi pemisah bagi kelompok-kelompok yang berkomflik dalam organisasi. Tugas dan fungsi organisasi publik tidaklah ringan, karena keberhasilan layanan sangat ditentukan oleh kualitas kerjanya. Inilah tugas berat dari organisasi publik, karena itu dibutuhkan

UNIVERSITAS TERBUKA

seorang pimpinan yang mampu mengatasi gejolak atau konflik internal sehingga tidak mengganggu kinerja serta prestasi organisasi publik.

4) Memainkan peranan dalam mempertahankan susunan anggota yang stabil dengan cara pemenuhan kebutuhan anggota secara memuaskan. Untuk mensukseskan organisasi publik dalam menjalankan tugas dan fungsinya, pimpinan dan stafnya perlu memikirkan kesejahteraan karyawan, baik kebutuhan fisik, spritual, maupun kepuasan-kepuasan lain yang menjadi ukuran karyawan sendiri. Jika kondisi ini terpenuhi, tidaklah sukar bagi organisasi publik untuk mengemban tugas yang diberikan kepadanya.

Dalam mewujudkan pelayanan prima, seorang pemimpin harus berani melakukan perubahan. Berbagai perubahan mungkin mendapatkan tantangan dan hambatan, baik dari dalam maupun luar organisasi namun seorang pemimpin harus berani menghadapi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian tersebut dengan menyiapkan strategi terbaik. Perubahan-perubahan yang dapat dilakukan seorang pemimpin untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, antara lain:

1) Memangkas berbagai birokrasi yang sudah tidak relevan.
2) Menerapkan *contestability* (membandingkan pelayanan yang dilakukan unit organisasinya dengan organisasi lain untuk melihat efisiensi dan efektivitasnya) bahkan mengembangkan kontrak dengan sektor swasta (jika hal ini merupakan jalan terefektif dan terefisien yang harus ditempuh).
3) Menggunakan berbagai teknologi baru untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik.

UNIVERSITAS TERBUKA

13/40995.pdf

4) Mengembangkan kebijakan publik yang berorientasi pada pelanggan (*customer focus)*

3. Hipotesis

Dari model tersebut, hipotesis penelitian yang dikembangkan sebagai berikut :

H_1 : Komitmen organisasi sebagai prediktor terhadap tingkat kepuasan kerja.

H_2 : Kepemimpinan sebagai prediktor terhadap tingkat kepuasan kerja.

H_3 : Produktivitas kerja sebagai prediktor terhadap tingkat kepuasan kerja.

H_4 : Komitmen organisasi, kepemimpinan dan produktivitas kerja secara bersama-sama sebagai prediktor terhadap tingkat kepuasan kerja.

H_5 : Komitmen organisasi sebagai prediktor terhadap kualitas layanan.

H_6 : Kepemimpinan sebagai prediktor terhadap kualitas layanan.

H_7 : Produktivitas kerja sebagai prediktor terhadap terhadap kualitas layanan.

H_8 : Komitmen organisasi, kepemimpinan dan produktivitas kerja secara bersama-sama sebagai prediktor terhadap kualitas layanan.

H_9 : Tingkat kepuasan kerja sebagai prediktor terhadap kualitas layanan.

UNIVERSITAS TERBUKA

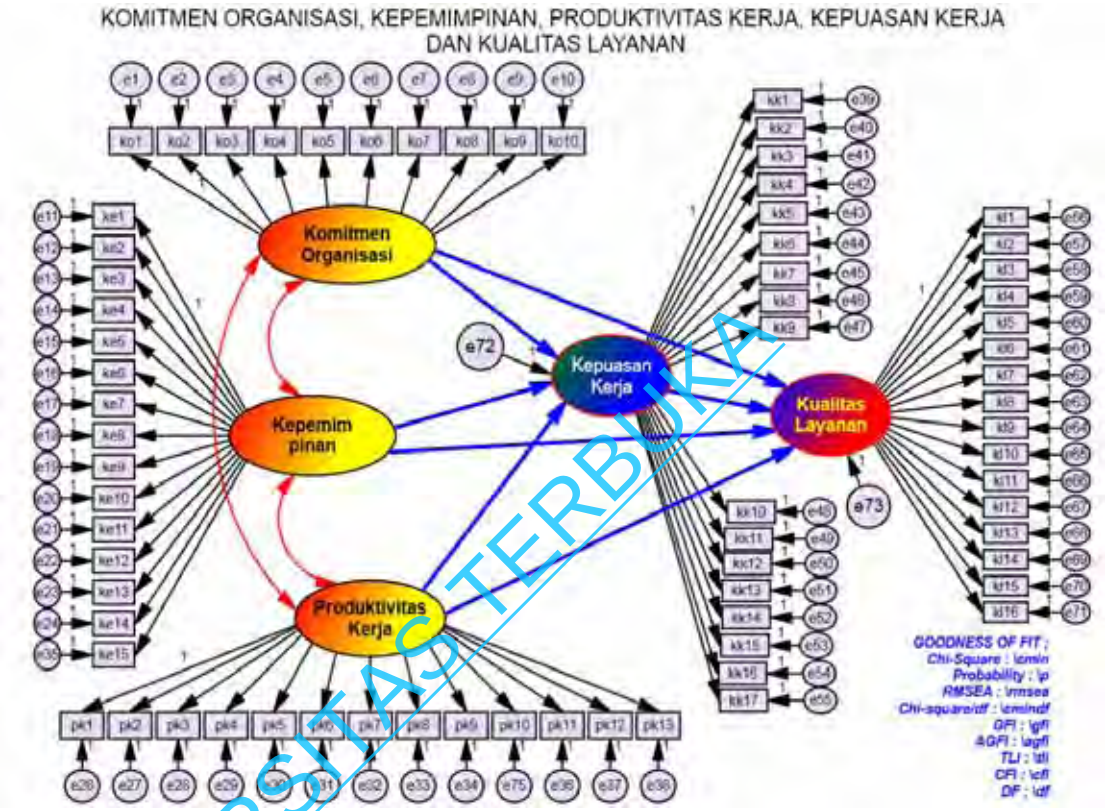
4. Kerangka Berpikir

Kerangka dalam metodologi penelitian ini menggunakan metode survey, yaitu penelitian ini menggunakan teknik korelasional. Penelitian ini berusaha menyelidiki hubungan antara beberapa variabel penelitian yaitu variabel komitmen organisasi, variabel kepemimpinan dan variabel produktifitas kerja dengan variabel mediating (*intervening*) kepuasan kerja sebagai *variabel*

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40995.pdf

predictor dengan kualitas layanan pada Dinas Pendapatan Kota Batam sebagai *variabel criterion.* Untuk memperjelas kerangka pemikiran dapat dijelaskan dengan menggunakan Gambar 2.2..



Gambar 2.2 Kerangka Berpikir

Berdasarkan Gambar 2.2 dapat dijelaskan bahwa komitmen organisasi, kepemimpinan dan produktifitas kerja dalam variabel independen merupakan prediktor yang membentuk tingkat kepuasan, sedangkan tingkat kepuasan memiliki pengaruh terhadap kualitas layanan. Berdasarkan uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa komitmen organisasi, kepemimpinan dan produktifitas merupakan variabel independen (variabel bebas), serta satu variabel mediating (*intervening*) yaitu kepuasan kerja sedangkan kualitas layanan merupakan variabel dependen (variabel tetap).

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40995.pdf

C. Definisi Operasional

Sesuai dengan model analisis yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu *structural equation model (*SEM), maka variabel yang digunakan meliputi variabel eksogen, indikator (variabel terukur/*measured variabel/observed variable),* dan variable endogen (Ferdinand, 2006:7). Menurut Hair *et.al* (1998:580) dan Ferdinand (2006:38) menyatakan bahwa:

1. Variabel eksogen merupakan *source variable* atau *independent variable* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model.
2. Variabel endogen merupakan *outcome variabel* atau *dependent variabel* dari paling sedikit satu hubungan kausalitas dalam model.
3. Indikator merupakan variabel terukur yang digunakan untuk mengukur konsep (variabel eksogen dan endogen) yang tidak dapat diukur secara langsung.

Dalam penelitian ini, variabel eksogen adalah komitmen organisasi, kepemimpinan dan produktifitas kerja. Variabel endogen adalah kepuasan kerja dan kualitas layanan. Definisi operasional variabel eksogen, variabel endogen dan indikator sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 2.1.

UNIVERSITAS TERBUKA

Tabel 2.1. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Konstruk	Indikator	Simbol	Sumber
Komitmen organisasi	Afektif	$X_{1.1}$	Meyer dan Allen (1991, 1997)
	Kontinuen	$X_{1.2}$	
	Normatif	$X_{1.3}$	
Kepemimpinan	Energi dan keteguhan hati	$X_{2.1}$	Javidan dan Waldman (2003)

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

	Visi	$X_{2.2}$	
	Menantang dan mendorong	$X_{2.3}$	
	Mengambil resiko	$X_{2.4}$	
	Kesetiaan	$X_{2.5}$	
	Harga Diri	$X_{2.6}$	
Produktifitas Kerja	Kualitas Pekerjaan	$X_{2.7}$	(Agus, 1995:476)
	Kuantitas Pekerjaan	$X_{3.1}$	
	Ketepatan waktu	$X_{3.2}$	
	Semangat Kerja	$X_{3.3}$	
	Disiplin Kerja	$X_{3.4}$	
Kepuasan Kerja	Kepuasan Terhadap Atasan	$Y_{1.1}$	(Robbin, 1996)
	Kepuasan Terhadap Rekan Kerja	$Y_{1.2}$	
	Kepuasan Terhadap Pekerjaan	$Y_{1.3}$	
	Kepuasan Terhadap Peluang Promosi	$Y_{1.4}$	
	Kepuasan Terhadap Pendapatan	$Y_{1.5}$	
Kualitas Layanan	Tangibels	$Y_{2.1}$	Zeithaml, Berry dan Prasuraman (dalam Zulian Yamit, 2005:10-12)
	Empathy	$Y_{2.2}$	
	Responsiveness	$Y_{2.3}$	
	Reliability	$Y_{2.4}$	
	Assurance	$Y_{2.5}$	

UNIVERSITAS TERBUKA

13/40995.pdf

1. Komitmen Organisasi

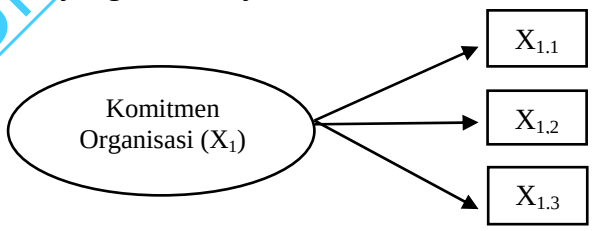
Komitmen oganisasi ialah kedekatan karyawan dengan organisasi dimana mereka berada (Laschinger, 2001). Ada juga yang menyatakan komitmen adalah keterlibatan & kesetiaan karyawan terhadap organisasi, sedangkan Meyer dan Allen (1990, 1997) menyatakan bahwa komitmen dibentuk oleh tiga indikator sebagai berikut:

a. Komitmen Afektif (*affective commitment*) dimana karyawan merasa ingin tetap tinggal bekerja di perusahaan, ini merupakan keterikatan emosional atau psikologis kepada organisasi

b. Komitmen Kontinuen (*continuence commitment*) dimana karyawan merasa membutuhkan untuk tetap tinggal bekerja di perusahaan. Karyawan ini merasa terjerat dengan perusahaan karena kurang punya ketrampilan/skills, atau tidak ada kesempatan untuk pindah, atau menerima gaji yang tinggi dan lain sebagainya.

c. Komitmen Normatif (*normative commitment*) dimana karyawan merasa seharusnya tetap tinggal bekerja dalam perusahaan dan merasa mempunyai kewajiban yang seharusnya dilakukan.

UNIVERSITAS TERBUKA



Gambar 2.3 Indikator Komitmen Organisasi

$X_{1.1}$ = Afektif

$X_{1.2}$ = Kontinuen

$X_{1.3}$ = Normatif

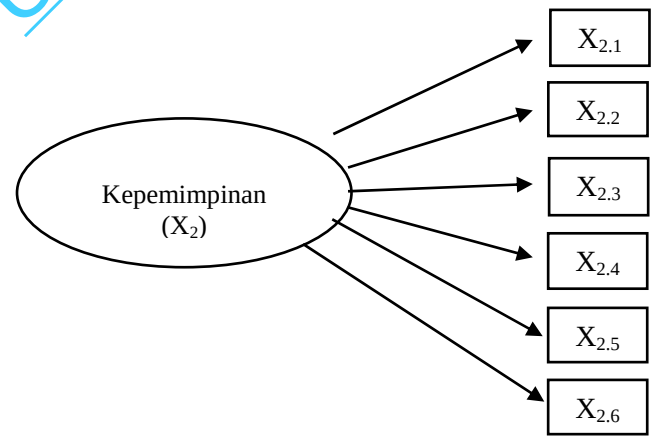
Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40995.pdf

2. Kepemimpinan

Peran kepemimpinan untuk mendukung kepuasan kerja menurut Javidan dan Waldman (2003) dapat dilakukan melalui beberapa cara, yaitu; menentukan aturan-aturan penting dan menyediakan sumber-sumber yang signifikan seperti pelatihan team *leader* dan karyawan, memimpin semua proses manajemen termasuk proses *setting* semua aturan organisasi, proses pembangunan hubungan dengan para pelanggan, supplier, dan antara internal fungsi-fungsi departemen, proses mendukung pemberdayaan para staf karyawan dan leader didalam mendukung fungsi-fungsinya, serta proses penilaian dan perbaikan sistem-sistem yang dapat mendukung pemberdayaan, mendelegasikan otoritas pada pimpinan menengah dan menjadi contoh yang positif bagi mereka sebagai seorang pelatih dan pemimpin pemberdayaan, bukan sebagai seorang manajer tradisional yang hanya memerintah dan mengontrol. Oleh karena itu penelitian ini menggunakan indikator dari Javidan dan Waldman (2003) dalam Fuad Mas'ud (2004): energi dan keteguhan hati ($X_{2.1}$), visi ($X_{2.2}$), menantang dan mendorong ($X_{2.3}$), mengambil resiko ($X_{2.4}$), kesetiaan ($X_{2.5}$), dan harga diri ($X_{2.6}$).

UNIVERSITAS TERBUKA



Gambar 2.4 Indikator Kepemimpinan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

$X_{2.1}$ = Energi dan keteguhan hati

$X_{2.2}$ = Visi

$X_{2.3}$ = Menantang dan mndorong

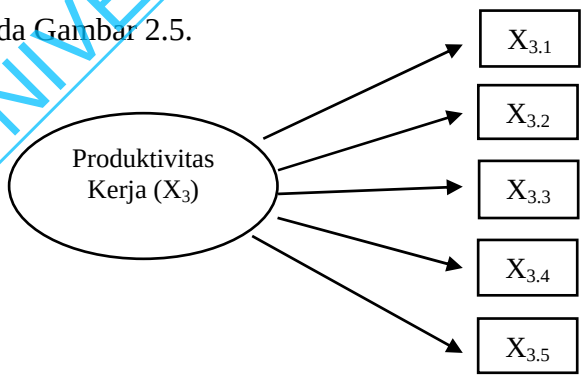
$X_{2.4}$ = Mengambil resiko

$X_{2.5}$ = Kesetiaan

$X_{2.6}$ = Harga diri

3. Produktivitas Kerja

Agus (1995) menyatakan bahwa produktivitas kerja memiliki dua dimensi yakni efektifitas dan efisiensi penggunaan sumber masukan yaitu dimensi pertama berkaitan dengan pencapaian unjuk kerja yang maksimal, dalam arti pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu. Dimensi kedua berkaitan dengan upaya membandingkan masukan dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan. Kerangka pemikiran untuk variabel produktivitas kerja dapat digambarkan seperti pada Gambar 2.5.



Gambar 2.5 Indikator Produktivitas Kerja

$X_{3.1}$ = Kualitas pekerjaan

$X_{3.2}$ = Kuantitas pekerjaan

$X_{3.3}$ = Ketepatan waktu

UNIVERSITAS TERBUKA

$X_{3.4}$ = Semangat kerja

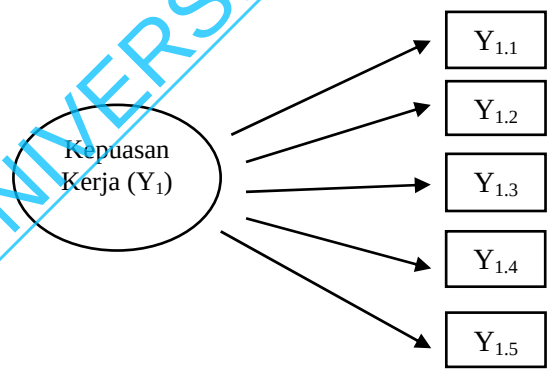
$X_{3.5}$ = Disiplin kerja

4. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja sebagai tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan dan pekerjaan dalam suatu organisasi (Robbin, 1996), sedangkan indikator kepuasan kerja adalah:

a. Kepuasan kerja sebagai respon emosional terhadap situasi kerja (kondisi kerja itu sendiri)
b. Hasil kerja yang diperoleh atau yang diharapkan.
c. Kepuasan kerja mempresentasikan beberapa sikap yang merupakan sumber keputusan kerja (hubungan kerja dengan atasan, rekan kerja).

Kepuasan kerja dalam penelitian ini diukur dengan 5 indikator yaitu :



Gambar 2.6 Indikator Kepuasan Kerja

$Y_{1.1}$ = Kepuasan terhadap atasan

$Y_{1.2}$ = Kepuasan terhadap rekan kerja

$Y_{1.3}$ = Kepuasan terhadap pekerjaan

$Y_{1.4}$ = Kepuasan terhadap peluang promosi

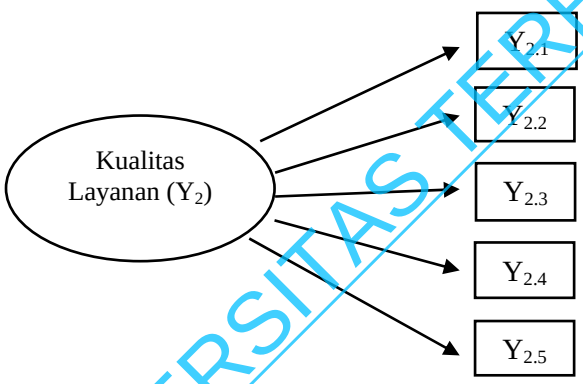
$Y_{1.5}$ = Kepuasan terhadap pendapatan

UNIVERSITAS TERBUKA

13/40995.pdf

5. Kualitas Layanan

Kualitas pelayanan berpusat pada upaya pemenuhan dari keinginan pelanggan serta ketetapan penyampaian untuk mengimbangi harapan pelanggan. Untuk itu, Zeithaml (2005:177) mendefinisikan bahwa pelayanan adalah penyampaian secara *excellent* atau superior dibandingkan dengan harapan konsumen. Kualitas layanan dalam penelitian ini diukur dengan 5 indikator yaitu: *tengibles*, *empathy*, *responsiveness*, *reliability*, *assurance*. Untuk lebih jelasnya kelima indikator tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.7 Indikator Kualitas Layanan

$Y_{2.1}$ = *Tangibles*

$Y_{2.2}$ = *Empathy*

$Y_{2.3}$ = *Responsiveness*

$Y_{2.4}$ = *Reliability*

$Y_{2.5}$ = *Assurance*

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian

1. Variabel Penelitian

Menurut Sugiyono (1998:20) variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau aspek dari orang maupun obyek yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Sedangkan menurut Kerlinger (1992:49) variabel adalah suatu sifat yang dapat memiliki bermacam nilai. Selanjutnya dinyatakan bahwa variabel adalah lambang (*symbol*) yang mempunyai nilai berupa angka. Jadi variabel merupakan suatu gejala atau sifat dari suatu obyek yang mempunyai variasi atau nilai yang berbeda dengan obyek yang lain yang menjadi fokus peneliti untuk diamati.

Dalam penelitian ini variabel-variabelnya dibedakan menjadi variabel bebas (*independent variable)* yaitu variabel yang mempengaruhi, terdiri dari komitmen organisasi, kepemimpinan, produktivitas kerja. Variabel lainnya adalah variabel terikat (*dependent variable)* yaitu variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Dalam penelitian ini ada dua variabel terikat yaitu kepuasan kerja serta kualitas layanan.

2. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian survei, yaitu penelitian yang mengambil sampel secara langsung dari populasi. Dilihat dari permasalahan yang diteliti, penelitian ini merupakan penelitian kausalitas, yang bertujuan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

untuk menganalisis hubungan dan pengaruh (sebab-akibat) dari dua atau lebih fenomena (Sekaran, 1992:21), melalui pengujian hipotesis.

Cooper dan Schindler (2003:11) mengungkapkan bahwa penelitian yang mendasarkan pada teori atau hipotesis yang akan dipergunakan untuk menguji suatu fenomena yang terjadi digolongkan pada jenis penelitian eksplanatori (penjelasan). Penelitian eksplanatori melakukan studi terhadap hubungan antara dua atau lebih variabel, kemudian berusaha untuk menjelaskan fenomena yang terjadi.

B. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi merupakan kumpulan dari keseluruhan obyek yang akan diukur dalam penelitian (Cooper dan Schindler, 2003:179). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di lingkungan Dinas Pendapatan Kota Batam. Besarnya jumlah populasi adalah sebanyak 182 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan masuk dalam kategori *non-probability sampling* (Sekaran, 1992:235; Black dan Champion, 2001:233; Cooper dan Schindler, 2003:198).

Sesuai dengan karakteristik, sampel yang dibutuhkan, yaitu seluruh pegawai struktural, maka teknik pengambilan sampel non-probabilitas yang dipilih adalah teknik *judgemental (purposive)*. Teknik ini dipilih untuk memastikan bahwa hanya sampel yang memiliki unsur tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti yang akan diambil sebagai sampel (Black dan Champion, 2001:264). Rincian populasi dapat dilihat pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1 Rincian Populasi

UNIVERSITAS TERBUKA

Pegawai Negeri Sipil Dinas Pendapatan Kota Batam
menurut Unit Organisasi dan Jenis Kelamin Tahun 2012

Status Kepegawaian	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
(1)	(2)	(3)	(4)
Pegawai Negeri Sipil (PNS)	34	41	75
Honorer	68	39	107
Jumlah/Total	**102**	**80**	**182**

Sumber : Data Primer (Dinas Pendapatan Kota Batam, 2012)

2. Sampel

Sampel merupakan elemen populasi yang dipilih untuk mewakili populasi dalam penelitian (Cooper dan Schindler, 2003:82). Dalam penelitian ini, besarnya sampel disesuaikan dengan model analisis yang digunakan yaitu *Structural Equation Model* (SEM). Berkaitan dengan hal tersebut, ukuran sampel untuk SEM yang menggunakan model estimasi *maximum likelihood estimation* (MLE) adalah 100-200 sampel (Hair *et al*., 1998:605; Ghozali, 2004:17), atau sebanyak 5–10 kali jumlah parameter yang diestimasi (Ferdinand, 2000:44). Dalam penelitian ini jumlah responden yang diperoleh sebanyak 182 responden. Dari jumlah tersebut yang memenuhi syarat untuk dijadikan sampel sebanyak 130 responden.

C. Instrumen Penelitian

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah kuesioner. Pengukuran variabel dilakukan dengan menggunakan skala *Likert*. Prosedur pengukuran sebagai berikut:

UNIVERSITAS TERBUKA

1. Responden diminta untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan umum yang akan dipergunakan sebagai dasar apakah responden masuk dalam kriteria atau tidak.
2. Responden diminta untuk menyatakan tingkat persetujuan terhadap pernyataan yang diajukan peneliti atas dasar persepsi masing-masing responden. Jawaban terdiri dari lima pilihan, yakni: Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Cukup Setuju (CS), Setuju (S), dan Sangat Setuju (SS).
3. Pemberian nilai *(scoring)*. Untuk jawaban Sangat Setuju (SS) diberikan nilai 5, dan seterusnya menurun sampai pada jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) yang diberikan nilai 1.

Bobot penilaian atas jawaban responden dapat dijelaskan pada tabel Tabel 3.2 berikut ini:

Tabel 3.2 Bobot Nilai Jawaban Responden

Jawaban	Nilai
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Cukup Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Keuntungan penggunaan format skala Likert ini adalah memungkinkan responden membedakan jawaban mereka diantara yang tak mungkin dijawab dalam bentuk pikiran ganda sehingga dapat lebih jelas menyatakan derajat pendapat mereka atas pelayanan yang mereka terima, lebih dari hanya sekedar terbatas pada jawaban Ya dan Tidak (Ferdinand, 2006). Setelah kegiatan tersebut dilakukan, selanjutnya adalah melakukan uji instrumen

UNIVERSITAS TERBUKA

untuk melihat validitas dan reliabilitas kuisioner. Berikut penjelasan dan hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian:

1. Uji Validitas

Uji Validitas dan reliabilitas kuesioner (daftar pernyataan) dilakukan untuk mengetahui kemampuan suatu daftar pernyataan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur serta konsistensinya (keajengan). Daftar pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini belum diketahui tingkat validitas dan reliabilitasnya. Untuk itu dilakukan uji validitas setiap item pernyataan dan reliabilitas dari daftar pernyataan yang digunakan pada penelitian ini.

Kriteria pengujian validitas adalah dengan membandingkan r_{hitung} dengan r_{tabel}, pada taraf signifikan 95% atau α = 5%. Menurut Sugiyono (1998: 115), item pernyataan disebut valid pada taraf signifikan 95% atau α = 5% jika butir pernyataan memiliki $r_{hitung} > r_{standar} = 0{,}30$. Menurut Santoso (2005: 277), yang dimaksudkan r_{hitung} untuk setiap item pertanyaan, adalah koefisien korelasi *product moment* antara skor masing-masing ítem pertanyaan dengan total skor seluruh item untuk sebuah variabel yang dinotasikan dengan *Corrected Item Total Correlatian* pada hasil perhitungan program SPSS untuk setiap item pernyataan dari sebuah variabel.

Untuk menguji reliabilitas sebuah daftar pernyataan dari sebuah variabel penelitian digunakan koefisien *Cronbach's Alpha*. Besarnya koefisien *Cronbach's Alpha* menunjukkan tingkat Reliabilitas daftar pernyataan tesebut. Menurut Nugroho (2005 :72), suatu konstruk variabel dikatakan reliabel jika memiliki nilai Cronbach's > dari 0,60.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Perhitungan korelasi product momen dan Koefisien *Cronbach's Alpha* dilakukan dengan SPSS for Windows versi 20.0 khusus sub menu *Scale* pada menu *Analyze*. Hasil pengolahan/perhitungan koefisien korelasi *Corrected Item-Total Correlation* dan Koefisien *Cronbach's Alpha* untuk disajikan pada Lampiran 4 s.d. Lampiran 8.

a. Analisis Validitas Variabel Komitmen Organisasi

Variabel Komitmen Organisasi diukur dengan 10 item pernyataan sebagaimana tercantum pada kuesioner pada Lampiran 1. Dari hasil pengolahan SPSS versi 20.0 pada Lampiran 4 dapat ditampilkan koefisien r_{hitung} *(Corrected Item-Total Correlation)* dari ke-10 item pernyataan variabel Komitmen Organisasi seperti Tabel 3.3 berikut:

Tabel 3.3 Koefisien Corrected Item-Total Correlatian
Untuk Item Pernyataan Variabel Komitmen Organisasi

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ko1	33,80	59,200	,884	,972
ko2	33,50	60,810	,885	,972
ko3	33,67	57,885	,859	,973
ko4	33,43	61,082	,768	,976
ko5	33,77	57,633	,929	,970
ko6	33,57	59,978	,835	,974
ko7	33,67	59,816	,857	,973
ko8	33,63	58,240	,948	,970
ko9	33,60	58,317	,912	,971
ko10	33,67	58,299	,934	,970

Sumber : Lampiran 4 (data primer 2012 diolah)

Pada Table 3.3, terlihat semua item pernyataan memiliki koefisien r_{hitung} *(Corrected Item-Total Correlation)* > 0,3. Dengan demikian dapat dinyatakan semua item pernyataan variabel Komitmen Organisasi adalah valid. Artinya, semua item pernyataan variabel Komitmen Organisasi tersebut adalah valid

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

untuk mengukur variabel Komitmen Organisasi, sehingga semuanya dikutsertakan pada analisis lanjut.

b. Analisis Validitas Variabel Kepemimpinan

Variabel Kepemimpinan diukur dengan 15 item pernyataan sebagaimana tercantum pada kuesioner pada Lampiran 1. Dari hasil pengolahan SPSS versi 20.0 pada Lampiran 5 dapat ditampilkan koefisien r_{hitung} *(Corrected Item-Total Correlation)* dari ke-15 item pernyataan variabel Kepemimpinan seperti Tabel 3.4.

Tabel 3.4 Koefisien Corrected Item-Total Correlatian
Untuk Item Pernyataan Variabel Kepemimpinan

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ke1	56,53	68,189	,841	,973
ke2	56,57	67,289	,886	,973
ke3	56,60	69,628	,704	,976
ke4	56,53	68,257	,835	,973
ke5	56,60	69,421	,782	,974
ke6	56,60	67,697	,877	,973
ke7	56,60	69,421	,722	,975
ke8	56,67	68,023	,848	,973
ke9	56,57	68,944	,869	,973
ke10	56,53	70,947	,710	,975
ke11	56,60	69,076	,893	,973
ke12	56,67	68,023	,917	,972
ke13	56,53	67,844	,945	,972
ke14	56,57	67,702	,914	,972
ke15	56,70	68,217	,866	,973

Sumber : Lampiran 5 (data primer 2012 diolah)

Pada Table 3.4 terlihat semua item pernyataan memiliki koefisien r_{hitung} *(Corrected Item-Total Correlation)* > 0,3. Dengan demikian dapat dinyatakan semua item pernyataan variabel kepemimpinan adalah valid. Artinya, semua item pernyataan variabel Kepemimpinan tersebut adalah valid untuk

UNIVERSITAS TERBUKA

mengukur variabel kepemimpinan, sehingga semuanya dikutsertakan pada analisis lanjut.

c. Analisis Validitas Variabel Produktivitas Kerja.

Variabel Produktivitas Kerja diukur dengan 15 item pernyataan sebagaimana tercantum pada kuesioner pada Lampiran 1. Dari hasil pengolahan SPSS versi 20.0 pada Lampiran 6 dapat ditampilkan koefisien r_{hitung} *(Corrected Item-Total Correlation)* dari ke-15 item pernyataan variabel Produktivitas Kerja seperti Tabel 3.5.

Tabel 3.5 Koefisien Corrected Item-Total Correlatian
Untuk Item Pernyataan Variabel Produktivitas Kerja

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
pk1	48,13	47,016	,826	,964
pk2	48,13	45,844	,892	,963
pk3	48,27	45,857	,837	,964
pk4	48,17	47,592	,673	,968
pk5	48,17	46,213	,819	,964
pk6	48,07	46,478	,900	,962
pk7	48,07	47,375	,793	,965
pk8	48,20	48,097	,770	,965
pk9	48,17	48,557	,750	,966
pk10	48,27	48,685	,706	,967
pk11	48,17	47,109	,851	,964
pk12	48,10	46,438	,940	,962
pk13	48,10	46,093	,902	,962

Sumber : Lampiran 6 (data primer 2012 diolah)

Pada Table 3.5 terlihat semua item pernyataan memiliki koefisien r_{hitung} *(Corrected Item-Total Correlation)* > 0,3. Dengan demikian dapat dinyatakan semua item pernyataan variabel produktivitas kerja adalah valid. Artinya, semua item pernyataan variabel produktivitas kerja tersebut adalah valid

UNIVERSITAS TERBUKA

untuk mengukur variabel produktivitas kerja, sehingga semuanya dikutsertakan pada analisis lanjut.

d. Analisis Validitas Variabel Kepuasan Kerja

Variabel kepuasan kerja diukur dengan 17 item pernyataan sebagaimana tercantum pada kuesioner pada Lampiran 1. Dari hasil pengolahan SPSS versi 20.0 pada Lampiran 7 dapat ditampilkan koefisien r_{hitung} *(Corrected Item-Total Correlation)* dari ke-17 item pernyataan variabel kepuasan kerja seperti Tabel 3.6 berikut:

Tabel 3.6 Koefisien Corrected Item-Total Correlatian
Untuk Item Pernyataan Variabel Kepuasan Kerja

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
kk1	64,50	87,569	,913	,984
kk2	64,57	87,082	,946	,984
kk3	64,53	86,740	,862	,985
kk4	64,57	86,599	,906	,984
kk5	64,57	87,633	,895	,984
kk6	64,57	86,461	,917	,984
kk7	64,57	86,461	,917	,984
kk8	64,60	87,145	,896	,984
kk9	64,53	87,223	,894	,984
kk10	64,63	87,551	,903	,984
kk11	64,60	86,869	,920	,984
kk12	64,57	87,220	,933	,984
kk13	64,60	87,903	,914	,984
kk14	64,53	87,016	,839	,985
kk15	64,57	87,978	,789	,986
kk16	64,57	86,944	,810	,985
kk17	64,53	87,499	,870	,985

Sumber : Lampiran 7 (data primer 2012 diolah)

Berdasarkan Table 3.6 terlihat semua item pernyataan memiliki koefisien r_{hitung} *(Corrected Item-Total Correlation)* > 0,3. Dengan demikian dapat dinyatakan semua item pernyataan variabel kepuasan kerja adalah valid. Artinya, semua item pernyataan variabel kepuasan kerja tersebut adalah valid

UNIVERSITAS TERBUKA

untuk mengukur variabel kepuasan kerja, sehingga semuanya dikutsertakan pada analisis lanjut.

e. Analisis Validitas Variabel Kualitas Layanan

Variabel kualitas layanan diukur dengan 16 item pernyataan sebagaimana tercantum pada kuesioner pada Lampiran 1. Dari hasil pengolahan SPSS versi 20.0 pada Lampiran 8 dapat ditampilkan koefisien r_{hitung} *(Corrected Item-Total Correlation)* dari ke-16 item pernyataan variabel Kualitas Layanan seperti Tabel 3.7.

Tabel 3.7 Koefisien Corrected Item-Total Correlatian
Untuk Item Pernyataan Variabel Kualitas Layanan

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
kl1	60,13	85,016	,711	,982
kl2	60,23	81,978	,800	,981
kl3	60,27	83,237	,783	,981
kl4	60,23	81,702	,951	,979
kl5	60,23	83,013	,916	,980
kl6	60,23	82,461	,885	,980
kl7	60,23	82,461	,885	,980
kl8	60,27	81,582	,858	,980
kl9	60,27	82,133	,876	,980
kl10	60,30	82,217	,838	,981
kl11	60,30	82,631	,870	,980
kl12	60,30	81,390	,906	,980
kl13	60,27	82,133	,876	,980
kl14	60,23	81,771	,945	,979
kl15	60,27	83,099	,864	,980
kl16	60,23	81,771	,945	,979

Sumber : Lampiran 8 (data primer 2012 diolah)

Pada Table 3.7 terlihat semua item pernyataan memiliki koefisien r_{hitung} *(Corrected Item-Total Correlation)* > 0,3. Dengan demikian dapat dinyatakan semua item pernyataan variabel kualitas layanan adalah valid. Artinya, semua item pernyataan variabel kualitas layanan tersebut adalah valid untuk

UNIVERSITAS TERBUKA

mengukur variabel kualitas layanan, sehingga semuanya dikutsertakan pada analisis lanjut.

2. Uji Reliabilitas

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

Tabel 3.8 Uji Reliabilitas Masing-masing Variabel

Variabel	Item	Koefisien Cronbach's Alpha	Keterangan
Komitmen Organisasi (X_1)	10	0,975	Reliabel
Kepemimpinan (X_2)	15	0,975	Reliabel
Produktivitas (X_3)	15	0,967	Reliabel
Kepuasan Kerja (Y_1)	17	0,985	Reliabel
Kualitas Layanan (Y_2)	16	0,981	Reliabel

Sumber : Lampiran 8 (data primer 2012 diolah)

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, karena tidak ada nilai *contruct reliability* yang nilainya di bawah 0,60 maka semua konstruk dalam penelitian ini layak untuk digunakan dalam model. Maka, seluruh atribut pada variable tersebut sudah konsisten dan dapat dipercaya (*reliable*) serta dapat digunakan untuk proses penelitian selanjutnya. Dengan adanya uji reliabilitas

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

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

D. Prosedur Pengumpulan Data

1. Jenis dan sumber data

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif sehingga data dalam penelitian adalah data kuantitatif. Data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka, seperti data yang berskala ukur interval dan rasio. Adapun sumber data yang dipakai dalam penelitian ini diperoleh melalui:

a. Data Primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari responden dengan cara membagikan kuisioner selain itu penulis juga melakukan survey langsung ke Dinas Pendapatan Kota Batam tempat dimana penulis melakukan penelitian.

b. Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh dengan melakukan studi kepustakaan yang berhubungan dengan masalah yang akan dikaji lebih lanjut. Data sekunder diperoleh dari referensi-referensi misalnya dari buku-buku, internet, jurnal dan sumber-sumber lainnya yang dapat menunjang penelitian ini. Dari buku diperoleh teori-teori tentang komitmen organisasi, kepemimpinan, produktivitas kerja, kepuasan kerja dan teori lainnya. Sementara itu, teori-teori tentang sejarah dan struktur organisasi diperoleh langsung dari kantor Dinas Pendapatan Kota Batam.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

2. Teknik Pengumpulan Data

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

a. Studi Lapangan *(Field Research)*

Studi lapangan yaitu teknik pengumpulan data dengan cara melakukan penelitian dan pengamatan secara langsung pada objek yang diteliti. Data tersebut penulis peroleh dengan cara : menyebarkan kuisioner untuk dijawab responden dan pertanyaan itu telah dipersiapkan sebelumnya secara sistematis. Prosedur pengumpulan data lain yang dilakukan adalah dengan teknik wawancara *(interview,* observasi dan dokumentasi.

Wawancara dilakukan guna memberi penjelasan kepada responden tentang isi atau maksud daftar pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner, serta untuk menggali informasi atau keterangan yang berkaitan dengan variabel penelitian, tetapi tidak tercakup dalam daftar pertanyaan kuesioner. Wawancara dilakukan terhadap 10 orang responden yang dianggap mewakili sampel yang ada. Penulis juga melakukan wawancara terhadap pemimpin untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kualitas layanan pada Dinas Pendapatan Kota Batam.

Observasi, yaitu melakukan pengamatan secara langsung terhadap fenomena atau gejala-gejala lain yang berhubungan dengan variabel penelitian, sehingga dapat melengkapi data dan pemahaman tentang variabel utama yang diteliti. Dokumentasi, dilakukan dengan cara melihat dan mempelajari berbagai dokumen dan kepustakaan serta hasil-hasil penelitian

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

yang berkaitan sehingga dapat memberikan perspektif yang lebih lengkap dan luas dalam memahami data variabel utama yang diteliti.

b. Studi Pustaka *(Library Research)*

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

E. Metode Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode *Structural Equation Model (*SEM). Perangkat lunak yang digunakan untuk analisis structural adalah AMOS 20 dan dari Arbuckle dan untuk analisis deskriptif menggunakan SPSS 20. Terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan dalam pemodelan SEM, yaitu :

a. Pengembangan model berbasis teori
b. Pembuatan diagram alur (*path diagram)*
c. Mengkonversi diagram alur ke dalam serangkaian persamaan struktural
d. Pemilihan matrik input dan teknik estimasi model yang dibangun
e. Menilai kemungkinan munculnya masalah identifikasi
f. Evaluasi kriteria *goodness of fit*
g. Interpretasi dan modifikasi model

Ketujuh langkah pemodelan SEM tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

UNIVERSITAS TERBUKA

1. **Pengembangan Model Berbasis Teori**

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

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

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

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

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

garis anak panah dua arah (biasanya lengkung) menunjukkan korelasi antar variabel yang dihubungkan.

3. **Mengkonversi Diagram Alur ke dalam Serangkaian Persamaan Struktural**

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

a) Persamaan-persamaan struktural (*structural equations*) dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Persamaan struktural pada dasarnya dibangun dengan pedoman berikut: Variabel endogen = Variabel Eksogen + Variabel Endogen + Error

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

4. **Pemilihan Matrik Input dan Teknik Estimasi Atas Model Yang Dibangun**

Perbedaan SEM dengan teknik-teknik multivariat lainnya adalah dalam input data yang digunakan dalam permodelan dan estimasinya. SEM hanya menggunakan matriks varian/kovarian atau matriks korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya. Apabila tujuan analisis adalah pengujian suatu model yang telah mendapatkan justifikasi teori, maka yang sesuai adalah data matriks varian-kovarian.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Dalam hal ini tidak dilakukan interpretasi terhadap besar kecilnya pengaruh kausalitas pada jalur-jalur yang ada dalam model. Input data matriks korelasi dapat digunakan bilamana tujuan analisis adalah ingin mendapatkan penjelasan mengenai pola hubungan kausal antar variabel. Peneliti dapat melakukan eksplorasi jalur-jalur mana yang memiliki pengaruh kausalitas lebih dominan dibandingkan dengan jalur lainnya. Pedoman yang digunakan untuk menentukan ukuran sampel yang akan dipakai untuk estimasi parameter adalah:

a) Ukuran sampel tergantung pada metode estimasi parameter yang dipakai. Bila estimasi parameter menggunakan metode *Maximum Likelihood Estimation (MLE)*, ukuran sampel yang disarankan adalah 100-200.
b) Ukuran sampel tergantung pada kompleksitas model yang akan diteliti. Semakin kompleks suatu model membutuhkan ukuran sampel yang semakin besar. Dalam hal ini terdapat pedoman bahwa ukuran sampel adalah 5-10 kali jumlah parameter yang ada dalam model yang akan diestimasi.
c) Ukuran sampel tergantung pada distribusi data. Bila distribusi data semakin jauh dari normal, maka ukuran sampel yang dibutuhkan semakin besar dengan pedoman sekitar 15 kali jumlah parameter yang diestimasi.

5. Menilai Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi

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

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

a) *Standard error* yang sangat besar pada satu atau beberapa koefisien.

b) Program tidak mampu menghasilkan matriks informasi yang seharusnya disajikan.

c) Munculnya angka-angka yang aneh, seperti adanya *varians error* yang bernilai negatif. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang diperoleh (>0,9).

d) Pendugaan parameter tidak dapat diperoleh, misalnya terjadi matrik tidak definit positif.

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

6. Evaluasi Kriteria *Goodness Of Fit.*

Pada langkah ini kesesuaian model dievaluasi, melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness-of-fit*. Untuk itu tindakan pertama yang dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM. Apabila asumsi-asumsi ini dipenuhi, maka model dapat diuji. Menurut Ferdinand (2000:48), asumsi-asumsi yang harus dipenuhi dalam prosedur pengumpulan dan pengolahan data yang dianalisis dengan pemodelan SEM adalah:

a) Ukuran sampel. Jumlah minimun sampel yang harus dipenuhi dalam pemodelan ini sebanyak 100 dan menggunakan perbandingan 5 observasi untuk setiap *estimated* parameter. Apabila ingin dikembangkan model dengan 20 parameter, maka minimum sampel yang harus digunakan adalah 100 sampel.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

b) Normalitas dan linearitas. Sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah asumsi normalitas dipenuhi, sehingga data dapat diolah lebih lanjut untuk pemodelan SEM. Normalitas dapat diuji dengan melihat gambar histogram data atau dapat diuji dengan metode statistik. Uji normalitas perlu dilakukan, baik untuk normalitas terhadap data tunggal maupun normalitas multivariat di mana beberapa variabel digunakan sekaligus dalam analisis akhir. Uji linearitas dapat dilakukan dengan mengamati *scatterplots* data (memilih pasangan data dan melihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya linearitas).

c) *Outliers* (nilai-nilai ekstrim). *Outliers* adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim, baik secara univariat maupun multivariat. Observasi tersebut muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi lainnya. *Outliers* dapat diatasi asal diketahui bagaimana munculnya *outliers* itu. Pada dasarnya *outliers* dapat muncul karena: (a) kesalahan prosedur, seperti kesalahan dalam memasukkan data atau memberi kode data. (b) keadaan khusus yang memungkinkan profil datanya lain daripada yang lain, tetapi peneliti mempunyai penjelasan mengenai penyebab munculnya nilai ekstrim tersebut. (c) adanya suatu alasan, tetapi peneliti tidak dapat mengetahui penyebabnya atau tidak ada penjelasan mengenai nilai ekstrim tersebut muncul. *Outliers* dapat muncul dalam rentang nilai yang ada, namun bila dikombinasikan dengan variabel lainnya, kombinasinya menjadi tidak lazim atau sangat ekstrim (*multivariate outliers*).

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

d) *Multicolinearity* dapat dideteksi dari determinan matriks kovarians. Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil (*extremely small*) memberi indikasi adanya masalah multikolinearitas atau singularitas.

Penanganan data yang dapat dilakukan adalah dengan mengeluarkan variabel yang menyebabkan singularitas tersebut. Bila singularitas dan multikolinearitas ditemukan dalam data yang dikeluarkan, salah satu *treatment* yang dapat diambil adalah dengan menciptakan "*composite variables*" untuk digunakan dalam analisis selanjutnya. Dalam analisis *SEM* tidak ada alat uji statistik tunggal untuk mengukur atau menguji hipotesis mengenai model. Umumnya terhadap berbagai jenis *fit index* yang digunakan untuk mengukur derajat kesesuaian antara model yang dihipotesiskan dengan data yang disajikan. Kriteria untuk menerima suatu model (data *fit*) sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 3.9.

Tabel 3.9 Kriteria penerimaan suatu model

Goodness of Fit Index	**Cut-off Value**
X^2 – *Chi Square*	Diharapkan kecil
Significance Probability	≥ 0,05
RMSEA	≤ 0,08
GFI	≥ 0,90
AGFI	≥ 0,90
CMIN/DF	≤ 2,00
TLI	≥ 0,95
CFI	≥ 0,95

Sumber: Ferdinan, 2000:59

UNIVERSITAS TERBUKA

7. Interpretasi dan Modifikasi Model

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

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

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Objek Penelitian

1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Sejarah terbentuknya Dinas Pendapatan Kota Batam berawal dari Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Riau Cabang Kotamadya Administratif Batam, yang terbentuk berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 34 Tahun 1983, peresmian Cabang Dinas Pendapatan Daerah pada tanggal 24 Desember 1983.

Perubahan selanjutnya berdasarkan Keputusan Gubernur Provinsi Riau Tahun 1996, maka Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Riau cabang Kotamadya Administratif Batam berubah menjadi suku Dinas Pendapatan Kota Batam. Suku Dinas Pendapatan Kota Batam berubah menjadi Dinas Pendapatan Kota Batam pada Bulan April Tahun 2000 sejalan dengan Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintah Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 125, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4437) sebagaimana telah diubah dengan Undang-undang Nomor 12 Tahun 2008 tentang Perubahan Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 59, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4844) serta Undang-undang Republik Indonesia Nomor 25 tahun 2002 tentang Pembentukan Propinsi Kepulauan Riau (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 tahun 2004).

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40995.pdf

Struktur Organisasi Dinas Pendapatan Kota Batam di bentuk sesuai Peraturan Daerah Nomor 6 Tahun 2003 dan diubah dengan Peraturan Daerah Nomor 12 Tahun 2007 tentang Pembentukan Organisasi Tata Kerja Dinas sampai dengan sekarang.

Visi Dinas Pendapatan Kota Batam adalah "Terwujudnya Pendapatan Asli Daerah Sebagai Andalan Pembangunan Kota Batam", sedangkan Misinya dibagi menjadi empat yaitu:

a. Mewujudkan Masyarakat Taat Pajak dan Retribusi Daerah
b. Mengembangkan Sistem Administrasi Perpajakan Yang Akuntabel
c. Melaksanakan Intensifikasi Dan Ekstensifikasi Pendapatan Daerah
d. Meningkatkan Aparatur Yang Profesional

2. Struktur Organisasi

Berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 12 Tahun 2007, bahwa Dinas Pendapatan Kota Batam mempunyai tugas melaksanakan urusan pemerintahan daerah berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan dibidang pendapatan daerah sertatugas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Dalam pelaksanaan tugasnya, Dinas Pendapatan dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah. Struktur organisasi Dinas Pendapatan Kota Batam berdasarkan Peraturan Daerah Kota Batam Nomor 12 Tahun 2007 tentang Pembentukan Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Kota Batam, Dinas Pendapatan Kota Batam terdiri dari.

a. Kepala Dinas

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

b. Sekretaris

c. Kepala Bidang Program

d. Kepala Bidang Pendataan Dan Penetapan

e. Kepala Bidang Penagihan

f. Kepala Bidang Retribusi Dan Pendapatan Lain – Lain

g. Kelompok Jabatan Fungsional

h. Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD)

i. Cabang Dinas

Dinas Pendapatan Kota Batam dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Walikota Batam. Kepala Dinas dibantu oleh seorang Sekretaris dan 4 (empat) orang Kepala Bidang. Sekretaris dibantu oleh 3 (tiga) orang Kepala Sub Bagian, sedangkan Kepala Bidang lainnya dibantu oleh masing–masing 3 (tiga) orang Kepala Seksi. (Dinas Pendapatan Kota Batam, 2012).

3. Gambaran Umum Responden Penelitian

Responden dalam penelitian ini adalah pegawai negeri sipil di lingkungan Dinas Pendapatan Kota Batam. Responden atau sampel pada penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Honorer yang berjumlah 130 orang. Dari 130 responden, seluruh responden menjawab semua pertanyaan yang diberikan sehingga tidak ada kuisioner yang kembali cacat/tidak terisi dengan sempurna, artinya tingkat pengembalian kuisioner 100%. Berikut gambaran umum responden penelitian berdasarkan jenis kelamin dan pendidikannya (disajikan pada Lampiran 1 dan Lampiran 2):

a. Responden berdasarkan jenis kelamin

UNIVERSITAS TERBUKA

Responden dari penelitian ini adalah pria dan wanita. Dari 130 orang responden yang berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil dan Tenaga Honorer didapatkan bahwa jumlah responden pria sebanyak 64 orang yaitu 34 responden berstatus sebagai PNS sementara 30 orang lainnya adalah tenaga honorer. Bila dipersentasikan maka responden pria sebanyak 49.23%. Sementara itu jumlah responden wanita dalam penelitian ini adalah sebanyak 66 orang yaitu 41 orang berstatus sebagai PNS sementara 25 orang lainnya adalah tenaga honorer. Bila dipersentasikan responden wanita sebanyak 50.77%. Berikut tabel distribusi frekuensi berdasarkan jenis kelamin.

Tabel 4.1 Distribusi frekuensi responden berdasarkan status kepegawaian

	Status Kepegawaian	**Jumlah**
1	PNS	75
2	Honor	107
Total		182

Sumber: Data Primer (Dinas Pendapatan Kota Batam, 2012)

Tabel 4.2 Distribusi frekuensi responden berdasarkan jenis kelamin

Gender

		PNS	**Honorer**	**Valid Percent**
Valid	Pria	34	30	49.23%
	Wanita	41	25	50.77%
	Total	75	55	100.0

Sumber: Data Primer (Dinas Pendapatan Kota Batam, 2012)

b. Responden berdasarkan jenjang pendidikan

Menurut jenjang pendidikannya, responden diklasifikasikan atas 4 bagian, yaitu: SLTA, D3, S1 dan S2. Berdasarkan hasil penyebaran kuisioner,

UNIVERSITAS TERBUKA

diperoleh bahwa responden yang berpendidikan SLTA sederajat sebanyak 44 orang atau 32.31% yaitu 22 orang berstatus PNS dan 20 orang berstatus honorer, responden berpendidikan D3 sebanyak 20 orang atau 15.38% yaitu 9 orang berstatus PNS dan 11 orang berstatus tenaga honorer, responden yang berpendidikan S1 sebanyak 61 orang atau 46.92% yaitu 37 orang PNS dan 24 orang honorer dan responden yang berpendidikan S2 sebanyak 7 orang atau 5.39% berstatus PNS. Gambaran umum responden penelitian menurut jenjang pendidikan terdapat pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3 Distribusi frekuensi responden berdasarkan jenjang pendidikan

Pendidikan				
		PNS	Honorer	Valid Percent
Valid	SLTA	22	20	32.31%
	D3	9	11	15.38%
	S1	37	24	46.92%
	S2	7	0	5.39%
	Total	75	55	100.0

Sumber: Data Primer (Dinas Pendapatan Kota Batam, 2012)

B. Hasil Analisis Data Penelitian

Penelitian tentang komitmen organisasi, kepemimpinan, produktivitas kerja, kepuasan kerja kerja dan kualitas layanan pegawai di lingkungan Dinas Pendapatan Kota Batam dilakukan bukan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi ditujukan untuk mengkonfirmasi model hipotesis melalui data empirik. Model hipotesis sebagaimana paparan dalam Bab II tentang kerangka pemikiran. Data empirik didapat dari 130 responden yang merupakan pegawai Dinas Pendapatan Kota Batam.

UNIVERSITAS TERBUKA

13/40995.pdf

Setiap responden diminta untuk menjawab kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya berkaitan dengan variabel komitmen organisasi, kepemimpinan, produktivitas kerja, kepuasan kerja kerja dan kualitas layanan. Dengan demikian diperoleh jawaban responden yang ditabulasi dengan SPSS sebagaimana ditampilkan pada Lampiran 9.

Data pada Lampiran 9 selanjutnya diproses dengan program statistik *Amos for Windows versi 20.0* untuk uji Normalitas, CFA dan uji pengaruh dengan SEM berdasarkan asumsi-asumsi dalam *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk menguji kelayakan model.

1. Evaluasi atas Asumsi-asumsi SEM

Evaluasi atas asumsi-asumsi SEM didahului dengan evaluasi normalitas untuk mengetahui kenormalan data. Analisis normalitas data untuk mengetahui apakah data yang diperoleh dan dikumpulkan berdistribusi normal. Untuk analisis kenormalan data digunakan nilai kritis *skweness* dan nilai *kurtosis*. Analisis distribusi normal ini sangat diperlukan jika jumlah datanya (n) < 100 buah (Nunnally (1992:109). Namun demikian untuk sampel > 100 pun masih dipandang perlu uji normalitas. Data yang berdistribusi normal memungkinkan analisis parametrik dilaksanakan.

Untuk evaluasi normalitas dilakukan uji *skwenees* dan uji kurtosis. Uji *skweness* digunakan untuk melihat kemencengan/kecondongan penyebaran data, sedangkan kurtosis untuk melihat keruncingan penyebaran data. Menurut Suharyadi (2003:117), data memiliki penyebaran yang menceng/condong bila nilai kritis (c.r.) untuk *skweness* berada diatas ± 3,00, data memiliki penyebaran yang runcing bila nilai kritis (c.r.) untuk kurtosis

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40995.pdf

berada diatas > 3,00. Menurut Ferdinand (2006:97) data dapat dinyatakan menyebar normal jika nilai kritis (c.r) untuk *skweness* maupun kurtosis tidak lebih besar dari ± 2,58.

Uji normalitas dilakukan untuk data setiap variabel laten, yaitu data variabel Komitmen Organisasi, Kepemimpinan, Produktivitas Kerja, Kepuasan Kerja dan Kualitas Layanan. Berdasarkan hasil proses komputer program *Amos for Windows versi 20.0* terhadap data penelitian untuk setiap variabel laten diperoleh hasil pengolahan *assessment of normality* seperti terlihat pada Lampiran 10 s.d. Lampiran 14.

a. Uji Normalitas Data Variabel Komitmen Organisasi,

Uji normalitas data untuk variabel komitmen organisasi berdasarkan Lampiran 10 dapat dibuat seperti Tabel 4.4.

Tabel 4.4 *Assessment of normality (Group number 1)*

Variabel Komitmen Organisasi

Variable	min	Max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
ko10	2,000	5,000	-,208	-,968	-,328	-,762
ko9	2,000	5,000	-,083	-,384	-,458	-1,066
ko8	2,000	5,000	-,246	-1,145	-,396	-,921
ko7	2,000	5,000	-,077	-,360	-,586	-1,364
ko6	2,000	5,000	-,046	-,212	-,457	-1,064
ko5	2,000	5,000	,067	,312	-,586	-1,364
ko4	2,000	5,000	-,314	-1,460	-,438	-1,020
ko3	2,000	5,000	-,069	-,322	-,856	-1,991
ko2	2,000	5,000	-,531	-2,473	,275	,641
ko1	2,000	5,000	-,048	-,222	-,678	-1,578
Multivariate					44,176	16,256

Sumber : Data Primer diolah 2012 (Lampiran 10)

Pada Tabel 4.4 dapat diketahui bahwa dari sepuluh indikator variabel Komitmen organisasi tidak ada yang memiliki c.r untuk skweness di atas ± 3,00. Ini berarti sebaran data untuk semua indikator adalah normal ditinjau

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40995.pdf

dari kemencengan. Dilihat dari kurtosis (keruncingan), tidak ada indikator variabel Komitmen organisasi yang memiliki nilai c.r. di atas > 3,00. Ini berarti, bila dilihat dari kurtosis (keruncingan) dapat dikatakan bahwa penyebaran data untuk semua indikator variabel Komitmen Organisasi adalah menyebar normal (tidak runcing). Dengan demikian ditinjau dari normalitas data, dapat dinyatakan data untuk sepuluh indikator variabel Komitmen organisasi adalah menyebar normal. Artinya, untuk analisis selanjutnya, variabel laten Komitmen organisasi diwakili oleh delapan indikator tersebut.

b. Uji Normalitas Data Variabel Kepemimpinan

Uji normalitas data untuk variabel kepemimpinan berdasarkan Lampiran 11 dapat dibuat seperti Tabel 4.5.

Tabel 4.5 *Assessment of normality (Group number 1)*

Variabel Kepemimpinan

Variable	Min	max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
ke15	3,000	5,000	,024	,113	-,498	-1,158
ke14	3,000	5,000	-,002	-,012	-,045	-,105
ke13	3,000	5,000	-,038	-,178	-,393	-,914
ke12	3,000	5,000	,008	,035	-,636	-1,481
ke11	3,000	5,000	-,016	-,074	-,678	-1,578
ke10	3,000	5,000	-,038	-,177	-,445	-1,035
ke9	3,000	5,000	-,028	-,130	-,286	-,666
ke8	3,000	5,000	-,015	-,068	-,290	-,675
ke7	3,000	5,000	-,058	-,270	-,710	-1,652
ke6	3,000	5,000	-,019	-,088	-,832	-1,937
ke5	2,000	5,000	-,173	-,806	-,427	-,994
ke4	2,000	5,000	-,155	-,721	-,575	-1,338
ke3	2,000	5,000	-,193	-,898	-,409	-,952
ke2	2,000	5,000	-,332	-1,544	-,460	-1,071
ke1	2,000	5,000	-,272	-1,264	-,200	-,466
Multivariate					134,106	33,853

Sumber : Data Primer diolah 2012 (Lampiran 11)

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40995.pdf

Pada Tabel 4.5 dapat terlihat bahwa tidak ada indikator variabel Kepemimpinan yang memiliki c.r untuk skweness diatas ± 3,00. Ini berarti sebaran data untuk semua indikator Kepemimpinan adalah normal ditinjau dari kemencengan. Dilihat dari kurtosis (keruncingan), tidak ada indikator Kepemimpinan yang memiliki nilai c.r. di atas > 3,00.

Ini berarti, bila dilihat dari kurtosis (keruncingan) dapat dikatakan bahwa penyebaran data untuk semua indikator Kepemimpinan adalah menyebar normal (tidak runcing). Dengan demikian ditinjau dari normalitas data, dapat dinyatakan data untuk ke-lima belas Indikator variabel Kepemimpinan adalah menyebar normal. Artinya, untuk analisis selanjutnya, variabel laten Kepemimpinan diwakili oleh lima belas indikator tersebut.

c. Uji Normalitas Data Variabel Produktivitas Kerja

Uji normalitas data untuk variabel produktivitas kerja berdasarkan Lampiran 12 dapat dibuat seperti Tabel 4.6.

Tabel 4.6 *Assessment of normality (Group number 1)*

Variabel Produktivitas Kerja

Variable	min	Max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
pk13	3,000	5,000	-,059	-,272	-,486	-1,131
pk12	3,000	5,000	-,013	-,059	-,172	-,400
pk11	3,000	5,000	-,008	-,035	-,636	-1,481
pk10	3,000	5,000	,010	,047	-,109	-,254
pk9	3,000	5,000	-,014	-,067	,939	2,185
pk8	3,000	5,000	,007	,033	,250	,581
pk7	3,000	5,000	-,029	-,137	-,342	-,796
pk6	3,000	5,000	-,002	-,010	,023	,053
pk5	3,000	5,000	,094	,437	-,608	-1,415
pk4	3,000	5,000	,113	,525	-,909	-2,116
pk3	3,000	5,000	,163	,759	-,768	-1,787
pk2	3,000	5,000	,004	,021	-,174	-,404
pk1	3,000	5,000	,081	,377	-,780	-1,815

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40995.pdf

Variable	min	Max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Multivariate					52,817	15,247

Sumber : Data Primer diolah 2012 (Lampiran 12)

Pada Tabel 4.6 terlihat bahwa tidak ada indikator variabel Produktivitas Kerja yang memiliki c.r untuk skweness diatas ± 3,00. Ini berarti sebaran data untuk semua indikator produktivitas kerja adalah normal ditinjau dari kemencengan. Dilihat dari kurtosis (keruncingan), tidak ada indikator produktivitas kerja yang memiliki nilai c.r. di atas > 3,00. Ini berarti, bila dilihat dari kurtosis (keruncingan) dapat dikatakan bahwa penyebaran data untuk semua indikator produktivitas kerja adalah menyebar normal (tidak runcing). Dengan demikian ditinjau dari normalitas data, dapat dinyatakan data untuk sembilan indikator variabel produktivitas kerja adalah menyebar normal. Artinya, untuk analisis selanjutnya, variabel laten produktivitas kerja diwakili oleh tiga belas indikator tersebut.

d. Uji Normalitas Data Variabel Kepuasan Kerja

Uji normalitas data untuk variabel kepuasan kerja berdasarkan Lampiran 13 dapat dibuat seperti Tabel 4.7.

Tabel 4.7 *Assessment of normality (Group number 1)*

Variabel Kepuasan Kerja

Variable	min	max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
kk17	3,000	5,000	-,047	-,218	-,389	-,905
kk16	3,000	5,000	,058	,270	-,710	-1,652
kk15	3,000	5,000	-,008	-,035	-,636	-1,481
kk14	3,000	5,000	-,064	-,296	-,960	-2,235
kk13	3,000	5,000	,007	,034	-,291	-,678
kk12	3,000	5,000	-,069	-,320	-,576	-1,341
kk11	3,000	5,000	-,020	-,094	-,902	-2,100
kk10	3,000	5,000	-,002	-,010	,023	,053
kk9	3,000	5,000	-,009	-,041	-,233	-,543
kk8	3,000	5,000	-,024	-,114	,418	,973

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40995.pdf

Variable	min	max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
kk7	3,000	5,000	-,020	-,092	-,398	-,926
kk6	3,000	5,000	-,037	-,172	-,339	-,789
kk5	3,000	5,000	-,005	-,022	,333	,775
kk4	3,000	5,000	,037	,174	-,632	-1,471
kk3	2,000	5,000	-,167	-,779	-,231	-,539
kk2	3,000	5,000	-,022	-,103	,246	,573
kk1	3,000	5,000	,010	,047	,019	,045
Multivariate					256,190	57,463

Sumber : Data Primer diolah 2012 (Lampiran 13)

Pada Tabel 4.7 dapat diketahui bahwa tidak ada indikator variabel Kepuasan Kerja yang memiliki c.r untuk skweness diatas ± 3,00. Ini berarti sebaran data untuk semua indikator Kepuasan Kerja adalah normal ditinjau dari kemencengan. Dilihat dari kurtosis (keruncingan), tidak ada indikator kepuasan kerja yang memiliki nilai c.r. di atas > 3,00. Ini berarti, bila dilihat dari kurtosis (keruncingan) dapat dikatakan bahwa penyebaran data untuk semua indikator kepuasan kerja adalah menyebar normal (tidak runcing). Dengan demikian ditinjau dari normalitas data, dapat dinyatakan data untuk kelima indikator variabel kepuasan kerja adalah menyebar normal. Artinya, untuk analisis selanjutnya, variabel laten Kepuasan Kerja diwakili oleh tuuh belas indikator tersebut.

UNIVERSITAS TERBUKA

e. Uji Normalitas Data Variabel Kualitas layanan

Uji normalitas data untuk variabel kualitas layanan berdasarkan Lampiran 14 dapat dibuat seperti Tabel 4.8.

Tabel 4.8 *Assessment of normality (Group number 1)*

Variabel Kualitas Layanan

Variable	min	max	Skew	c.r.	Kurtosis	c.r.
kl16	3.000	5.000	-.161	-.747	-.644	-1.498
kl15	3.000	5.000	-.161	-.748	-.808	-1.880
kl14	3.000	5.000	-.179	-.831	-.713	-1.659

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40995.pdf

Variable	min	max	Skew	c.r.	Kurtosis	c.r.
kl13	3.000	5.000	.078	.363	-.660	-1.537
kl12	3.000	5.000	-.093	-.434	-.812	-1.890
kl11	3.000	5.000	-.069	-.321	-.480	-1.118
kl10	3.000	5.000	.161	.748	-1.040	-2.421
kl9	3.000	5.000	-.101	-.471	-.508	-1.181
kl8	3.000	5.000	-.093	-.431	-.918	-2.137
kl7	3.000	5.000	-.063	-.294	-.787	-1.831
kl6	3.000	5.000	.000	.000	-.400	-.931
kl5	3.000	5.000	-.101	-.471	-.508	-1.181
kl4	3.000	5.000	-.105	-.490	-.688	-1.601
kl3	3.000	5.000	-.111	-.518	-.803	-1.869
kl2	3.000	5.000	.067	.310	-1.022	-2.378
kl1	3.000	5.000	-.007	-.031	-.547	-1.273
Multivariate					193.781	46.030

Sumber : Data Primer diolah 2012 (Lampiran 14)

Pada Tabel 4.8 diketahui bahwa tidak ada indikator variabel Kualitas layanan yang memiliki c.r untuk skweness di atas ± 3,00. Ini berarti sebaran data untuk semua indikator adalah normal ditinjau dari kemencengan. Dilihat dari kurtosis (keruncingan), tidak ada indikator Kualitas layanan yang memiliki nilai c.r. di atas > 3,00. Ini berarti, bila dilihat dari kurtosis (keruncingan) dapat dikatakan bahwa penyebaran data untuk semua indikator kualitas layanan adalah menyebar normal (tidak runcing). Dengan demikian ditinjau dari normalitas data, dapat dinyatakan data untuk sepuluh indikator variabel Kualitas layanan adalah menyebar normal. Artinya, untuk analisis selanjutnya, variabel laten Kualitas layanan diwakili oleh enem belas indikator tersebut. Dengan terpenuhinya normalitas semua sebaran data untuk setiap variabel, maka uji parametrik dapat dilanjutkan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40995.pdf

2. Pengujian Analisis Faktor Konfirmatori (CFA)

Analisis faktor konfirmatori digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang menjelaskan variabel laten dari model tersebut, apakah seluruh indikator yang dipakai dalam penelitian merupakan pembentuk variabel laten komitmen keorganisasi, kepemimpinan, kualitas layanan, kepuasan kerja, dan kualitas layanan.

Analisis faktor konfirmatori ini juga dimaksudkan untuk menganalisis tingkat validitas dari data yang ada dalam penelitian ini. Artinya, apakah indikator yang digunakan memiliki kebermaknaan yang cukup untuk mendefinisikan variabel laten yang dibentuk. Menurut Ferdinand (2006: 24) sebuah indikator signifikan mengkonfirmasi variabel laten jika memiliki koefisien lamda (λ) $\geq$ 0,50 dan nilai kritis (C.R) $\geq$ 2,00 serta nilai probabilitas $<$ 0,05.

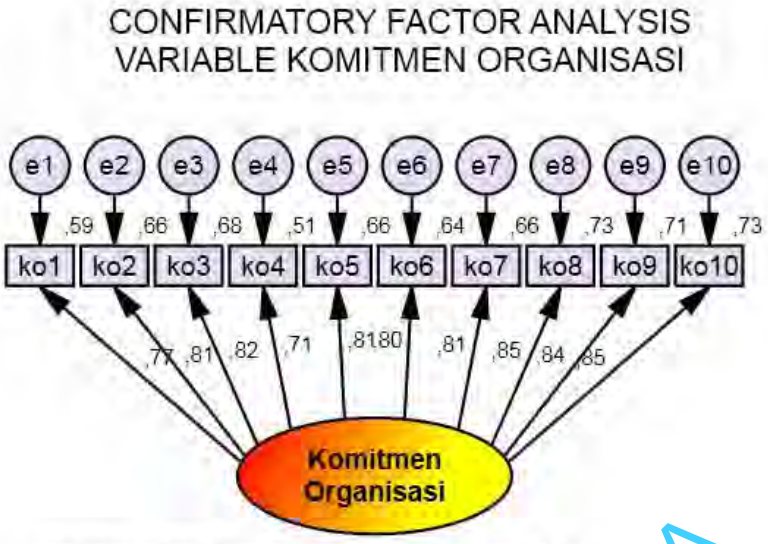
Berdasarkan model penelitian dari model persamaan struktural seperti paparan dalam Bab II tentang kerangka pemikiran, maka dilakukan analisis faktor konfirmatori menggunakan komputer dengan menggunakan fasilitas program *Amos for Windows versi 16.0* untuk masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut.

a. Analisis faktor konfirmatori terhadap variabel Komitmen Organisasi

Untuk analisis faktor konfirmatori (CFA) variabel Komitmen organisasi digunakan hasil pengolahan data pada Lampiran 10 Berdasarkan Lampiran 10 dapatlah ditampilkan Gambar 4.1 dan Tabel 4.9.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka



Sumber : Data Primer diolah 2012 (Lampiran 10)

Gambar 4.1 Analisis Faktor Konfirmatori (CFA) Variabel Komitmen Organisasi

Tabel 4.9 Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Variabel Komitmen Organisasi

			Estimate
ko1	<---	KO	,770
ko2	<---	KO	,813
ko3	<---	KO	,824
ko4	<---	KO	,711
ko5	<---	KO	,809
ko6	<---	KO	,800
ko7	<---	KO	,812
ko8	<---	KO	,853
ko9	<---	KO	,840
ko10	<---	KO	,851

Sumber : Data Primer diolah 2012 (Lampiran 10)

Tabel 4.10 Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Indikator Komitmen organisasi

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
ko1	<---	KO	1,000				
ko2	<---	KO	,920	,092	9,999	***	par_1
ko3	<---	KO	1,192	,115	10,348	***	par_2
ko4	<---	KO	,923	,108	8,557	***	par_3
ko5	<---	KO	1,055	,105	10,070	***	par_4
ko6	<---	KO	1,001	,102	9,840	***	par_5

UNIVERSITAS TERBUKA

13/40995.pdf

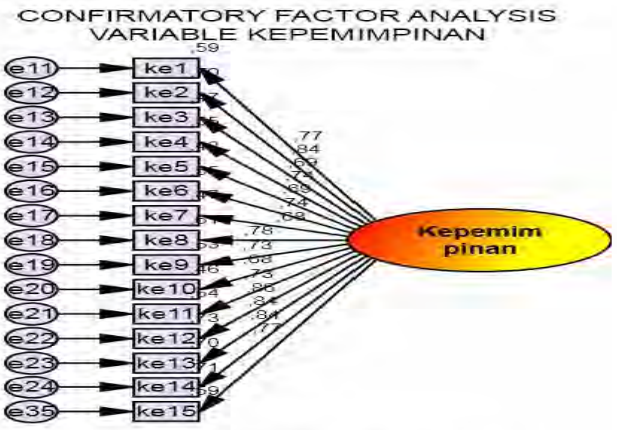
		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
ko7	<--- KO	1,062	,106	10,008	***	par_6
ko8	<--- KO	1,087	,103	10,525	***	par_7
ko9	<--- KO	1,054	,102	10,342	***	par_8
ko10	<--- KO	1,033	,098	10,492	***	par_9

Sumber : Data Primer diolah 2012 (Lampiran 10)

Berdasarkan hasil Analisis Faktor Konfirmatori (CFA) terhadap indikator variabel Komitmen Organisasi, baik dalam bentuk diagram maupun dalam bentuk tabel, diketahui bahwa *Standardized Regression Weight* (λi) untuk ke-10 indikator lebih besar dari 0,50 serta koefisien C.R. lebih besar dari 2,00 dan nilai probabilitas ke-10 indikator lebih kecil dari 0,05 (*** berarti < 0,001). Dengan demikian dapat dikatakan ditinjau dari CFA, bahwa ke-10 indikator adalah kuat untuk mengkonfirmasi/menjelaskan variabel laten Komitmen Organisasi. Untuk itu ke-10 indikator tersebut dapat diikut sertakan pada analisis lebih lanjut.

b. Analisis faktor konfirmatori terhadap variabel Kepemimpinan

Untuk Analisis Faktor Konfirmatori (CFA) variabel Kepemimpinan digunakan hasil pengolahan data pada Lampiran 11 Berdasarkan Lampiran 11 dapatlah ditampilkan Gambar 4.2 dan Tabel 4.11 berikut.



Sumber : Data Primer diolah 2012 (Lampiran 11)

Gambar 4.2 Analisis Faktor Konfirmatori (CFA) Variabel Kepemimpinan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel 4.11 Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Variabel Kepemimpinan

			Estimate
ke1	<---	KE	,767
ke2	<---	KE	,838
ke3	<---	KE	,688
ke4	<---	KE	,744
ke5	<---	KE	,693
ke6	<---	KE	,744
ke7	<---	KE	,682
ke8	<---	KE	,780
ke9	<---	KE	,726
ke10	<---	KE	,677
ke11	<---	KE	,734
ke12	<---	KE	,856
ke13	<---	KE	,839

Sumber : Data Primer diolah 2012 (Lampiran 11)

Tabel 4.12 Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Indikator Kepemimpinan

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
ke1	<---	KE	1,000				
ke2	<---	KE	1,146	,108	10,634	***	par_1
ke3	<---	KE	,920	,112	8,234	***	par_2
ke4	<---	KE	1,021	,114	8,958	***	par_3
ke5	<---	KE	,927	,112	8,294	***	par_4
ke6	<---	KE	,988	,110	8,967	***	par_5
ke7	<---	KE	,881	,108	8,169	***	par_6
ke8	<---	KE	,926	,097	9,541	***	par_7
ke9	<---	KE	,858	,098	8,760	***	par_8
ke10	<---	KE	,826	,103	8,039	***	par_9
ke11	<---	KE	,942	,107	8,777	***	par_10
ke12	<---	KE	1,089	,103	10,584	***	par_11
ke13	<---	KE	1,013	,098	10,373	***	par_12
ke14	<---	KE	,955	,091	10,442	***	par_13
ke15	<---	KE	,953	,102	9,369	***	par_14

Sumber : Data Primer diolah 2012 (Lampiran 11)

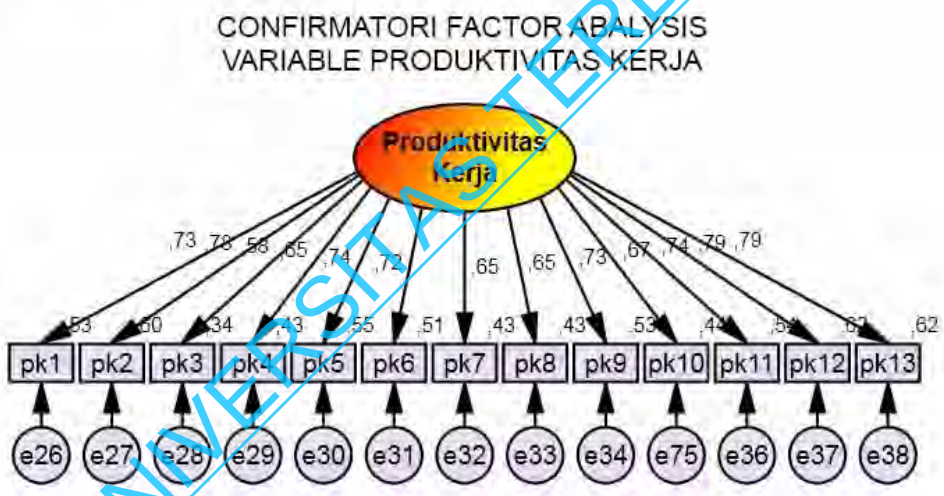
Berdasarkan hasil Analisis Faktor Konfirmatori (CFA) terhadap indikator variabel Kepemimpinan, baik dalam bentuk diagram maupun dalam bentuk tabel, diketahui bahwa *Standardized Regression Weight* (λi) untuk ke-15 indikator lebih besar dari 0,50 serta koefisien C.R. lebih besar dari 2,00 dan

UNIVERSITAS TERBUKA

nilai probabilitas ke-15 indikator lebih kecil dari 0,05 (*** berarti < 0,001). Dengan demikian dapat dikatakan ditinjau dari CFA, bahwa ke-15 indikator adalah kuat untuk mengkonfirmasi/menjelaskan variabel laten Kepemimpinan. Untuk itu ke-15 indikator tersebut dapat diikut sertakan pada analisis lebih lanjut.

c. Analisis faktor konfirmatori terhadap variabel Produktivitas Kerja

Untuk Analisis Faktor Konfirmatori (CFA) variabel Produktivitas Kerja digunakan hasil pengolahan data pada Lampiran 12. Berdasarkan Lampiran 12 dapatlah ditampilkan Gambar 4.3 dan Tabel 4.13.



Sumber : Data Primer diolah 2012 (Lampiran 12)

Gambar 4.3. Analisis faktor konfirmatori terhadap variabel Produktivitas Kerja

Tabel 4.13
Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)
Variabel Produktivitas Kerja

			Estimate
pk1	<---	PK	,725
pk2	<---	PK	,776
pk3	<---	PK	,579
pk4	<---	PK	,655
pk5	<---	PK	,743
pk6	<---	PK	,717

UNIVERSITAS TERBUKA

13/40995.pdf

			Estimate
pk7	<---	PK	,655
pk8	<---	PK	,654
pk9	<---	PK	,726
pk10	<---	PK	,665
pk11	<---	PK	,737
pk12	<---	PK	,788
pk13	<---	PK	,788

Sumber : Data Primer diolah 2012 (Lampiran 12)

Tabel 4.14 Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Indikator Produktivitas Kerja

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
pk1	<---	PK	1,000				
pk2	<---	PK	,950	,108	8,827	***	par_1
pk3	<---	PK	,793	,124	6,382	***	par_2
pk4	<---	PK	,931	,126	7,363	***	par_3
pk5	<---	PK	,983	,119	8,276	***	par_4
pk6	<---	PK	,847	,106	7,990	***	par_5
pk7	<---	PK	,824	,114	7,228	***	par_6
pk8	<---	PK	,746	,102	7,319	***	par_7
pk9	<---	PK	,753	,093	8,103	***	par_8
pk10	<---	PK	,800	,108	7,378	***	par_9
pk11	<---	PK	,986	,122	8,075	***	par_10
pk12	<---	PK	,962	,111	8,632	***	par_11
pk13	<---	PK	1,018	,118	8,622	***	par_12

Sumber : Data Primer diolah 2012 (Lampiran 12)

Berdasarkan hasil Analisis Faktor Konfirmatori (CFA) terhadap indikator variabel Produktivitas Kerja, baik dalam bentuk diagram maupun dalam bentuk tabel, diketahui bahwa *Standardized Regression Weight* (λi) untuk ke-13 indikator lebih besar dari 0,50 serta koefisien C.R. lebih besar dari 2,00 dan nilai probabilitas ke-13 indikator lebih kecil dari 0,05 (*** berarti < 0,001). Dengan demikian dapat dikatakan ditinjau dari CFA, bahwa ke-13 indikator adalah kuat untuk mengkonfirmasi/menjelaskan variabel laten Produktivitas Kerja. Untuk itu ke-13 indikator tersebut dapat diikut sertakan pada analisis lebih lanjut.

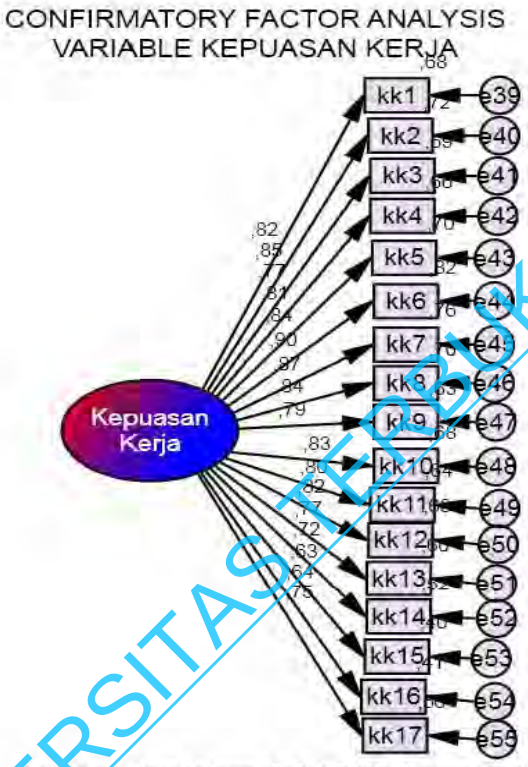
UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40995.pdf

d. Analisis faktor konfirmatori terhadap variabel Kepuasan Kerja

Untuk analisis faktor konfirmatori (CFA) variabel Kepuasan Kerja digunakan hasil pengolahan data pada lampiran 13 Berdasarkan Lampiran 13 dapatlah ditampilkan Gambar 4.4 dan Tabel 4.14 berikut.



Sumber : Data Primer diolah 2012 (Lampiran 13)

Gambar 4.4. Analisis faktor konfirmatori terhadap variabel Kepuasan Kerja

Tabel 4.15 Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Variabel Kepuasan Kerja

			Estimate
kk1	<---	KK	,823
kk2	<---	KK	,851
kk3	<---	KK	,769
kk4	<---	KK	,812
kk5	<---	KK	,835
kk6	<---	KK	,904
kk7	<---	KK	,874
kk8	<---	KK	,836
kk9	<---	KK	,794
kk10	<---	KK	,825

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

			Estimate
kk11	<---	KK	,797
kk12	<---	KK	,824
kk13	<---	KK	,775
kk14	<---	KK	,724
kk15	<---	KK	,635
kk16	<---	KK	,642
kk17	<---	KK	,745

Sumber : Data primer 2012 diolah

Tabel 4.16 Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Indikator Kepuasan Kerja

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
kk1	<---	KK	1,000				
kk2	<---	KK	1,004	,083	12,049	***	par_1
kk3	<---	KK	1,088	,106	10,306	***	par_2
kk4	<---	KK	1,126	,101	11,114	***	par_3
kk5	<---	KK	,977	,084	11,611	***	par_4
kk6	<---	KK	1,177	,089	13,235	***	par_5
kk7	<---	KK	1,156	,093	12,451	***	par_6
kk8	<---	KK	,963	,082	11,699	***	par_7
kk9	<---	KK	1,019	,094	10,814	***	par_8
kk10	<---	KK	1,011	,089	11,374	***	par_9
kk11	<---	KK	1,175	,108	10,851	***	par_10
kk12	<---	KK	1,126	,098	11,467	***	par_11
kk13	<---	KK	1,005	,097	10,396	***	par_12
kk14	<---	KK	1,081	,114	9,474	***	par_13
kk15	<---	KK	,882	,110	8,022	***	par_14
kk16	<---	KK	,905	,111	8,145	***	par_15
kk17	<---	KK	,979	,098	9,965	***	par_16

Sumber : Data Primer diolah 2012 (Lampiran 13)

UNIVERSITAS TERBUKA

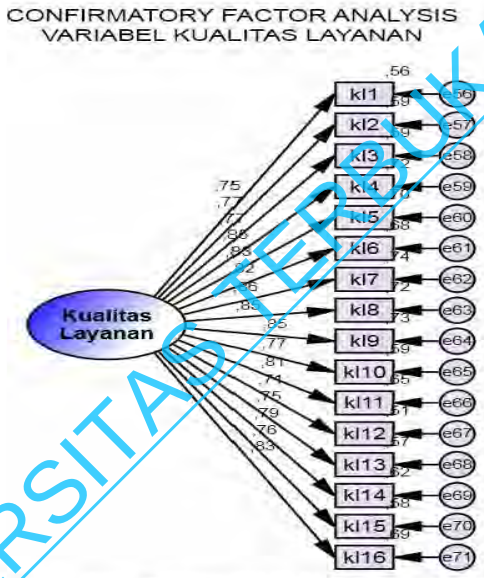
Berdasarkan hasil Analisis Faktor Konfirmatori (CFA) terhadap indikator variabel Kepuasan Kerja, baik dalam bentuk diagram maupun dalam bentuk tabel, diketahui bahwa *Standardized Regression Weight* (λi) untuk ke-17 indikator lebih besar dari 0,50 serta koefisien C.R. lebih besar dari 2,00 dan nilai probabilitas ke-17 indikator lebih kecil dari 0,05 (*** berarti < 0,001). Dengan demikian dapat dikatakan ditinjau dari CFA, bahwa ke-17 indikator adalah kuat untuk mengkonfirmasi/menjelaskan variabel laten Kepuasan

13/40995.pdf

Kerja. Untuk itu ke-17 indikator tersebut dapat diikut sertakan pada analisis lebih lanjut.

e. Analisis faktor konfirmatori terhadap variabel Kualitas Layanan

Untuk analisis faktor konfirmatori (CFA) variabel Kualitas Layanan digunakan hasil pengolahan data pada Lampiran 14 Berdasarkan Lampiran 14 dapatlah ditampilkan Gambar 4.5 dan Tabel 4.17.



Sumber : Data Primer diolah 2012 (Lampiran 14)

Gambar 4.5 Analisis faktor konfirmatori terhadap variabel Kualitas Layanan

Tabel 4.17 Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)
Variabel Kualitas Layanan

			Estimate
kl1	<---	KL	.748
kl2	<---	KL	.770
kl3	<---	KL	.767
kl4	<---	KL	.847
kl5	<---	KL	.835
kl6	<---	KL	.825
kl7	<---	KL	.858
kl8	<---	KL	.847
kl9	<---	KL	.852
kl10	<---	KL	.770

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

			Estimate
kl11	<---	KL	.806
kl12	<---	KL	.715
kl13	<---	KL	.753
kl14	<---	KL	.785

Sumber : Data Primer diolah 2012 (Lampiran 14)

Tabel 4.18 Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Indikator Kualitas Layanan

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
kl1	<---	KL	1.000				
kl2	<---	KL	1.147	.124	9.274	***	par_1
kl3	<---	KL	1.081	.119	9.098	***	par_2
kl4	<---	KL	1.161	.114	10.201	***	par_3
kl5	<---	KL	1.093	.109	10.072	***	par_4
kl6	<---	KL	1.071	.108	9.965	***	par_5
kl7	<---	KL	1.207	.116	10.401	***	par_6
kl8	<---	KL	1.229	.120	10.222	***	par_7
kl9	<---	KL	1.116	.108	10.293	***	par_8
kl10	<---	KL	1.154	.125	9.194	***	par_9
kl11	<---	KL	1.057	.110	9.635	***	par_10
kl12	<---	KL	1.010	.121	8.333	***	par_11
kl13	<---	KL	1.028	.115	8.944	***	par_12
kl14	<---	KL	1.076	.115	9.325	***	par_13
kl15	<---	KL	1.073	.119	9.019	***	par_14
kl16	<---	KL	1.121	.112	9.988	***	par_15

Sumber : Data Primer diolah 2012 (Lampiran 14)

Berdasarkan hasil Analisis Faktor Konfirmatori (CFA) terhadap indikator variabel Kualitas Layanan, baik dalam bentuk diagram maupun dalam bentuk tabel, diketahui bahwa *Standardized Regression Weight* (λi) untuk ke-16 indikator lebih besar dari 0,50 serta koefisien C.R. lebih besar dari 2,00 dan nilai probabilitas ke-16 indikator lebih kecil dari 0,05 (*** berarti < 0,001). Dengan demikian dapat dikatakan ditinjau dari CFA, bahwa ke-16 indikator adalah kuat untuk mengkonfirmasi/menjelaskan variabel laten Kualitas Layanan. Untuk itu ke-16 indikator tersebut dapat diikut sertakan pada analisis lebih lanjut.

UNIVERSITAS TERBUKA

13/40995.pdf

3. Analisis Pengaruh dengan SEM

Sesuai dengan tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi, kepemimpinan, produktivitas kerja terhadap kepuasan kerja dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kualitas layanan, serta hipotesis yang dirumuskan pada Bab II, maka analisis data dilakukan dengan menggunakan Model Persamaan Struktural (*Structural Equation Modelling* = SEM) yang merupakan sekumpulan teknik statistik yang memungkinkan dilakukannya pengujian serangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan (Ferdinand, 2002; Solimun, 2004). Adapun hipotesis yang diuji adalah sebagai berikut dan secara jelas dapat dilihat pada Gambar 4.6.

H_1 : Komitmen organisasi (*independent variable)* mempunyai pengaruh positif secara langsung terhadap tingkat kepuasan

H_2 : Kepemimpinan (*independent variable)* mempunyai pengaruh positif secara langsung terhadap tingkat kepuasan

H_3 : Produktifitas kerja (*independent variable)* mempunyai pengaruh positif secara langsung terhadap tingkat kepuasan

H_4 : Tingkat kepuasan mempunyai pengaruh positif secara langsung terhadap Kualitas layanan

H_5 : Komitmen organisasi (*independent variable)* mempunyai pengaruh positif baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kualitas layanan

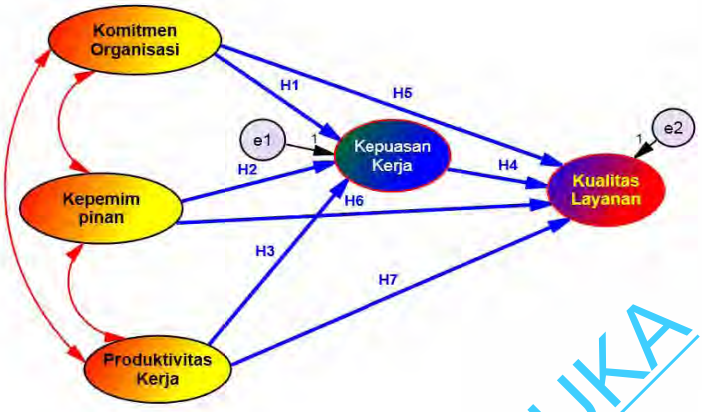
H_6 : Kepemimpinan (*independent variable)* mempunyai pengaruh positif baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kualitas layanan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40995.pdf

H_7 : Produktifitas kerja *(independent variable)* mempunyai pengaruh positif baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kualitas layanan



Sumber : Data Primer diolah 2012

Gambar 4.6 Model Hubungan Antar Variabel Komitmen Organisasi, Kepemimpinan, Produktivitas Kerja Kepuasan Kerja dan Kualitas Layanan

Berdasarkan Gambar 4.6 dapat dibuat model persamaan strukturalnya sebagai berikut.:

H_1 : $KK = \gamma_{yx1}KO + e_1$, → pengaruh langsung (*Direct Effects*) Komitmen organisasi (X_1) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

H_2 : $KK = \gamma_{yx2}KE + e_1$, → pengaruh langsung (*Direct Effects*) Kepemimpinan (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

H_3 : $KK = \gamma_{yx3}PK + e_1$, → pengaruh langsung (*Direct Effects*) Produktivitas Kerja (X_3) Kepuasan Kerja (Y)

H_4 : $KL = \gamma_{zy}KK + e_2$, → pengaruh langsung (*Direct Effects*) Kepuasan Kerja (Y) terhadap Kualitas Layanan (Z)

H_{5a} : $KL = \gamma_{zx1}KO + e_2$, → pengaruh langsung (*Direct Effects*) Komitmen organisasi (X_1) terhadap Kualitas Layanan (Z)

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

H_{5b} : KL = $\gamma_{zy} * \gamma_{yx1}KO + e_2$, → pengaruh tidak langsung (*Indirect Effects*) Komitmen organisasi (X_1) terhadap Kualitas Layanan (Z) melalui Kepuasan Kerja (Y)

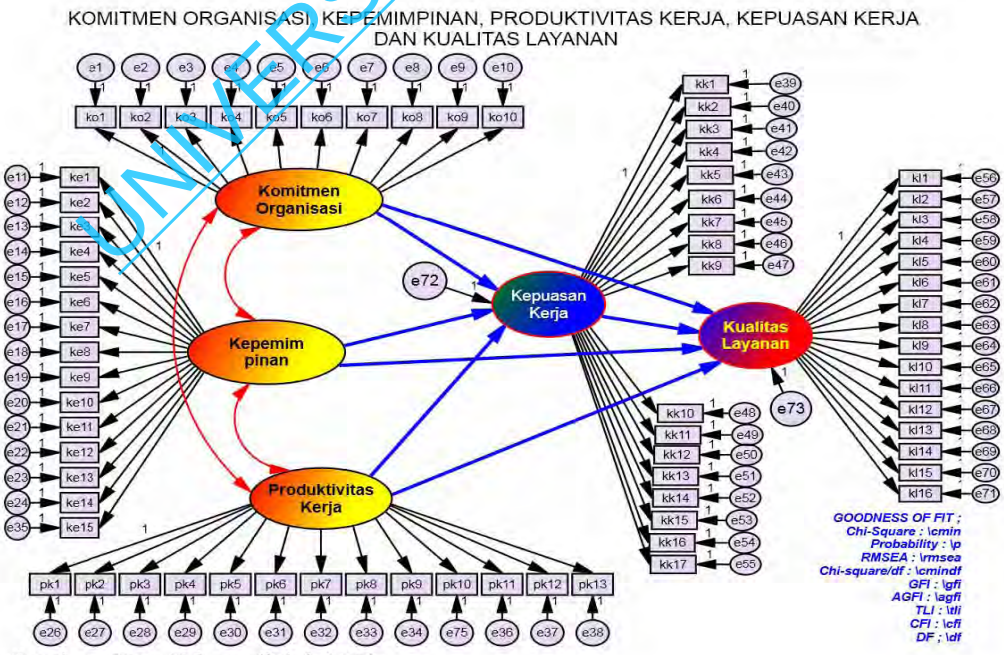
H_{6a} : KL = $\gamma_{zx2}KE + e_2$, → pengaruh langsung (*Direct Effects*) Kepemimpinan (X_2) terhadap Kualitas Layanan (Z)

H_{6b} : KL = $\gamma_{zy} * \gamma_{yx2}KE + e_2$, → pengaruh tidak langsung (*Indirect Effects*) Kepemimpinan (X_2) terhadap Kualitas Layanan (Z) melalui Kepuasan Kerja (Y)

H_{7a} : KL = $\gamma_{zx2}PK + e_2$, → pengaruh langsung (*Direct Effects*) Produktivitas Kerja (X_3) terhadap Kualitas Layanan (Z)

H_{7b} : KL = $\gamma_{zy} * \gamma_{yx3}$ PK + e_2 , → pengaruh tidak langsung (*Indirect Effects*) Produktivitas Kerja (X_3) terhadap Kualitas Layanan (Z) melalui Kepuasan Kerja (Y)

UNIVERSITAS TERBUKA



Sumber : Data Primer diolah 2012

Gambar 4.7 Model Persamaan Struktural

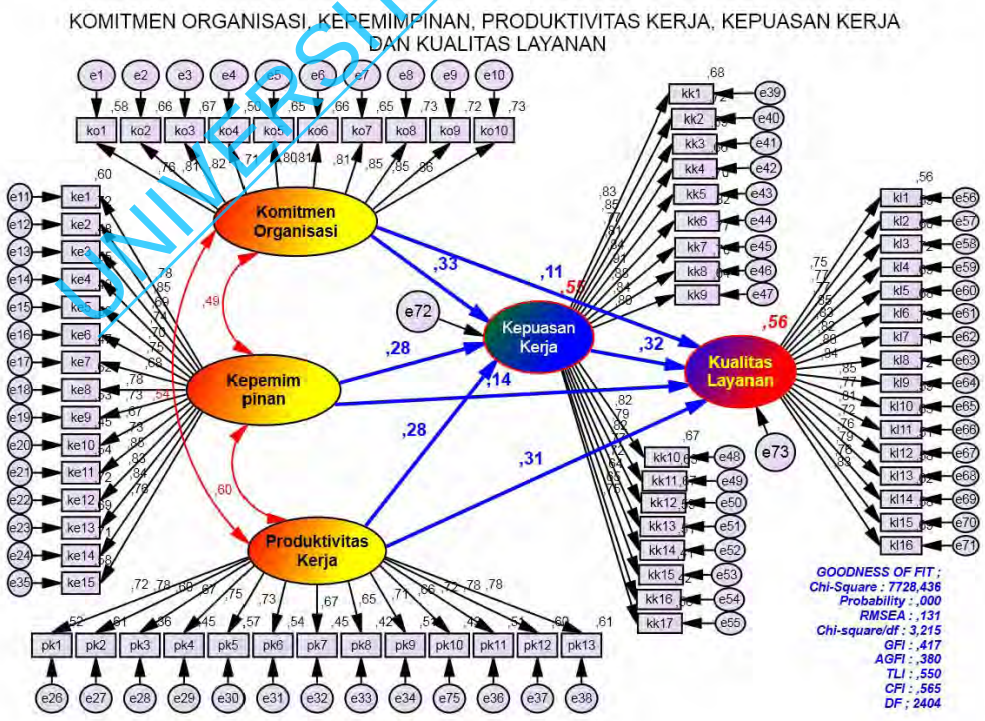
Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40995.pdf

Mengacu pada Gambar 4.7 terlihat jumlah indikator masing-masing variabel laten Komitmen Organisasi = 10, Kepemimpinan = 15, Produktivitas Kerja = 13, Kepuasan Kerja = 17 dan Kualitas Layanan = 16. Skor jawaban responden terhadap setiap indikator tersebut disajikan dalam bentuk list data SPSS versi 20.0 pada Lampiran 9. Skor jawaban responden pada Lampiran 9 selanjutnya diolah dengan statistik *Full Model Structural Equation Modelling (SEM)* menggunakan *software AMOS for windows versi 20.0* hingga diperoleh tampilan grafik seperti dan hasil *Regression Weights* seperti Lampiran 15.

Dari hasil pengolahan data pada Lampiran 15 dilakukan analisis *Full Model Structural Equation Modelling (SEM)*. Untuk keperluan analisis, pertama-tama ditampilkan gambar hasil pengolahan *Structural Equation Modelling (SEM)*.

UNIVERSITAS TERBUKA



Sumber : Data Primer diolah 2012

Gambar 4.8. *Full Model Structural Equation Modelling*

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40995.pdf

Berdasarkan Gambar 4.8 dapat dilakukan analisis *Goodness of fit,* analisis model struktural, analisis determinasi, analisis model pengukuran dengan parameter lamda untuk pengaruh Komitmen Organisasi, Kepemimpinan, Produktivitas Kerja, terhadap Kepuasan Kerja Kerja dan Kualitas layanan.

4. Analisis Pengujian Model Pengukuran dengan Parameter Lamda (λi)

Pengujian parameter yang dilakukan adalah pengujian parameter lamda (λi). Pengujian ini ditujukan untuk mengetahui validitas setiap indikator penelitian. Untuk pengujian parameter lamda (λi) digunakan nilai *standardized estimate (regression weight)* berupa *loading factor.* Apabila nilai *standardized estimate (regression weight)* (λi) > 0,50, nilai CR > t_{tabel} = 2,000, dan Probabiliy < α = 0,05, maka *loading factor* parameter lamda (λi) indikator tersebut dinyatakan signifikan (Ferdinand, Agusty, 2002:97). Hal ini berarti, indikator tersebut valid. Untuk keperluan pengujian parameter lamda tersebut ditampilkan Tabel 4.19 yang *memuat : loading factor*/lamda (λi), CR, Probabilitiy (P).

UNIVERSITAS TERBUKA

Tabel 4.19 *Standarirezed Regression Weight* (Lamda)
Indikator Komitmen Organisasi, Kepemimpinan, Produktivitas Kerja, Kepuasan Kerja dan Kualitas layanan

			Estimate
ko1	<---	KO	,764
ko2	<---	KO	,812
ko3	<---	KO	,817
ko4	<---	KO	,706
ko5	<---	KO	,805
ko6	<---	KO	,810
ko7	<---	KO	,809
ko8	<---	KO	,855
ko9	<---	KO	,846
ko10	<---	KO	,856

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

			Estimate
ke1	<---	KE	,776
ke2	<---	KE	,846
ke3	<---	KE	,693
ke4	<---	KE	,743
ke5	<---	KE	,699
ke6	<---	KE	,745
ke7	<---	KE	,684
ke8	<---	KE	,785
ke9	<---	KE	,729
ke10	<---	KE	,670
ke11	<---	KE	,734
ke12	<---	KE	,849
ke13	<---	KE	,833
ke14	<---	KE	,841
ke15	<---	KE	,762
pk1	<---	PK	,723
pk2	<---	PK	,782
pk3	<---	PK	,599
pk4	<---	PK	,670
pk5	<---	PK	,752
pk6	<---	PK	,732
pk7	<---	PK	,668
pk8	<---	PK	,651
pk9	<---	PK	,712
pk10	<---	PK	,658
pk11	<---	PK	,716
pk12	<---	PK	,777
pk13	<---	PK	,781
kl1	<---	KL	,746
kl2	<---	KL	,771
kl3	<---	KL	,772
kl4	<---	KL	,848
kl5	<---	KL	,833
kl6	<---	KL	,824
kl7	<---	KL	,856
kl8	<---	KL	,842
kl9	<---	KL	,847
kl10	<---	KL	,770
kl11	<---	KL	,809
kl12	<---	KL	,718
kl13	<---	KL	,759
kl14	<---	KL	,789
kl15	<---	KL	,763
kl16	<---	KL	,832
kk1	<---	KK	,825
kk2	<---	KK	,851

UNIVERSITAS TERBUKA

			Estimate
kk3	<---	KK	,767
kk4	<---	KK	,812
kk5	<---	KK	,836
kk6	<---	KK	,906
kk7	<---	KK	,876
kk8	<---	KK	,838
kk9	<---	KK	,801
kk10	<---	KK	,821
kk11	<---	KK	,791
kk12	<---	KK	,820
kk13	<---	KK	,767
kk14	<---	KK	,715
kk15	<---	KK	,638
kk16	<---	KK	,649
kk17	<---	KK	,748

Sumber : Data Primer diolah 2012 (Lampiran 15 lamjutan)

Tabel 4.20 *Estimate Regression Weight*, C.R. dan P Indikator Komitmen Organisasi, Kepemimpinan, Produktivitas Kerja, Kepuasan Kerja dan Kualitas layanan

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
ko1	<---	KO	1,000				
ko2	<---	KO	,926	,094	9,904	***	par_1
ko3	<---	KO	1,191	,117	10,142	***	par_2
ko4	<---	KO	,923	,109	8,434	***	par_3
ko5	<---	KO	1,058	,107	9,909	***	par_4
ko6	<---	KO	1,020	,103	9,886	***	par_5
ko7	<---	KO	1,066	,108	9,882	***	par_6
ko8	<---	KO	1,097	,105	10,459	***	par_7
ko9	<---	KO	1,069	,103	10,334	***	par_8
ko10	<---	KO	1,047	,100	10,463	***	par_9
ke1	<---	KE	1,000				
ke2	<---	KE	1,143	,104	10,959	***	par_10
ke3	<---	KE	,917	,109	8,403	***	par_11
ke4	<---	KE	1,007	,111	9,058	***	par_12
ke5	<---	KE	,925	,109	8,478	***	par_13
ke6	<---	KE	,979	,107	9,106	***	par_14
ke7	<---	KE	,873	,105	8,283	***	par_15
ke8	<---	KE	,921	,094	9,752	***	par_16
ke9	<---	KE	,852	,095	8,920	***	par_17
ke10	<---	KE	,808	,101	8,027	***	par_18
ke11	<---	KE	,931	,105	8,892	***	par_19
ke12	<---	KE	1,068	,100	10,668	***	par_20
ke13	<---	KE	,993	,095	10,463	***	par_21
ke14	<---	KE	,940	,089	10,582	***	par_22

UNIVERSITAS TERBUKA

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
ke15	<---	KE	,930	,099	9,367	***	par_23
pk1	<---	PK	1,000				
pk2	<---	PK	,960	,108	8,884	***	par_24
pk3	<---	PK	,822	,124	6,609	***	par_25
pk4	<---	PK	,955	,127	7,528	***	par_26
pk5	<---	PK	,998	,119	8,382	***	par_27
pk6	<---	PK	,866	,106	8,152	***	par_28
pk7	<---	PK	,843	,114	7,375	***	par_29
pk8	<---	PK	,745	,102	7,285	***	par_30
pk9	<---	PK	,741	,093	7,952	***	par_31
pk10	<---	PK	,793	,109	7,306	***	par_32
pk11	<---	PK	,962	,122	7,900	***	par_33
pk12	<---	PK	,951	,111	8,570	***	par_34
pk13	<---	PK	1,013	,118	8,601	***	par_35
kl1	<---	KL	1,000				
kl2	<---	KL	1,150	,124	9,257	***	par_36
kl3	<---	KL	1,091	,119	9,156	***	par_37
kl4	<---	KL	1,165	,114	10,194	***	par_38
kl5	<---	KL	1,092	,109	10,017	***	par_39
kl6	<---	KL	1,072	,108	9,926	***	par_40
kl7	<---	KL	1,207	,117	10,352	***	par_41
kl8	<---	KL	1,224	,121	10,136	***	par_42
kl9	<---	KL	1,111	,109	10,199	***	par_43
kl10	<---	KL	1,156	,126	9,172	***	par_44
kl11	<---	KL	1,063	,110	9,656	***	par_45
kl12	<---	KL	1,017	,122	8,365	***	par_46
kl13	<---	KL	1,039	,115	9,018	***	par_47
kl14	<---	KL	1,084	,116	9,363	***	par_48
kl15	<---	KL	1,078	,119	9,030	***	par_49
kl16	<---	KL	1,122	,113	9,961	***	par_50
kk1	<---	KK	1,000				
kk2	<---	KK	1,002	,083	12,112	***	par_51
kk3	<---	KK	1,082	,105	10,301	***	par_52
kk4	<---	KK	1,123	,101	11,166	***	par_53
kk5	<---	KK	,975	,083	11,676	***	par_54
kk6	<---	KK	1,178	,088	13,376	***	par_55
kk7	<---	KK	1,156	,092	12,574	***	par_56
kk8	<---	KK	,964	,082	11,807	***	par_57
kk9	<---	KK	1,025	,093	10,998	***	par_58
kk10	<---	KK	1,003	,089	11,329	***	par_59
kk11	<---	KK	1,164	,108	10,780	***	par_60
kk12	<---	KK	1,118	,098	11,441	***	par_61
kk13	<---	KK	,993	,096	10,293	***	par_62
kk14	<---	KK	1,066	,114	9,357	***	par_63
kk15	<---	KK	,883	,109	8,081	***	par_64
kk16	<---	KK	,913	,110	8,279	***	par_65

UNIVERSITAS TERBUKA

13/40995.pdf

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
kk17	<---	KK	,981	,098	10,053	***	par_66

Sumber : Data Primer diolah 2012 (Lampiran 15 lanjutan)

Dari Tabel 4.20 di atas dapat dilihat bahwa semua indikator variabel latent memiliki *standardized regression weight* berupa *loading factor atau* lamda (λi) > 0,50, nilai kritis C.R > 2,000 serta memiliki probabilitas lebih kecil dari 0,05 (***). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semua indikator variabel laten tersebut adalah valid/signifikan.

5. Analisis Model Persamaan Struktural

Pengujian model dilakukan menggunakan koefisien regresi untuk variabel Komitmen Organisasi (X_1), Kepemimpinan (X_2), Produktivitas Kerja (X_3) terhadap Kepuasan Kerja Kerja (Y) dan Kualitas layanan (Z) melalui *table output* dari sub menu *view/set* sebagaimana Lampiran 15 (lanjutan). Berdasarkan hasil perhitungan koefisien regresi *(regression weight)* yang dapat dilihat pada Lampiran 15 (lanjutan) dapat dibuat *table output Standarized Direct Effect* seperti disajikan dalam Tabel 4.21 berikut.

UNIVERSITAS TERBUKA

Tabel 4.21 Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	PK	KE	KO	KK	KL
KK	,278	,279	,332	,000	,000
KL	,313	,136	,107	,324	,000

Sumber : Data Primer diolah 2012 (Lampiran 15 lanjutan)

Tabel 4.22 Standardized Regression Weights:

(Group number 1 - Default model)

			Estimate
KK	<---	KE	,279
KK	<---	PK	,278
KK	<---	KO	,332
KL	<---	KO	,107
KL	<---	KE	,136
KL	<---	PK	,313

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

			Estimate
KL	<---	KK	,324

Sumber : Data Primer diolah 2012 (Lampiran 15 lanjutan)

Tabel 4.23 *Regression Weight, C.R., P,* Komitmen organisasi (KO), Kepemimpinan (KE), Produktivitas Kerja (PK) Kepuasan Kerja (KP), dan Kualitas layanan (KL)

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
KK	<---	KE	,254	,080	3,179	,001	Signifikan
KK	<---	PK	,269	,091	2,954	,003	Signifikan
KK	<---	KO	,247	,064	3,842	***	Signifikan
KL	<---	KO	,081	,065	1,238	,216	Tidak Signifikan
KL	<---	KE	,126	,082	1,534	,125	Tidak Signifikan
KL	<---	PK	,308	,098	3,146	,002	Signifikan
KL	<---	KK	,329	,103	3,198	,001	Signifikan

Sumber : Data Primer diolah 2012 (Lampiran 15 lanjutan)

Pada Tabel 4.21, 4.22 dan 4.23 terlihat pengaruh langsung variabel laten Komitmen organisasi (KO) terhadap variabel laten Kepuasan Kerja (KK) memiliki *standardized direct effects regression weight* sebesar 0,332, dengan C.R. (*Critical ratio* = identik dengan nilai t-hitung) sebesar 3,842 pada *probability* ***. Nilai CR 3,842 > 2,000 dan Probability = *** < 0,05 menunjukkan bahwa secara statistik pada tingkat α = 0,05 pengaruh variabel laten Komitmen organisasi (KO) terhadap variabel laten Kepuasan Kerja (KK) adalah ***positif signifikan sebesar 0,332***. Artinya, apabila Komitmen organisasi meningkat satu satuan maka Kepuasan Kerja meningkat 0,332 satuan.

Pengaruh langsung variabel laten Kepemimpinan (KE) terhadap variabel laten Kepuasan Kerja (KK) memiliki *standardized direct effects regression weight* sebesar 0,279, dengan C.R. sebesar 3,179 pada *probability* 0,001. Nilai CR 3,179 > 2,000 dan Probability = 0,001 < 0,05 menunjukkan bahwa

UNIVERSITAS TERBUKA

13/40995.pdf

secara statistik pada tingkat α = 0,05 pengaruh variabel laten Kepemimpinan (KE) terhadap variabel laten Kepuasan Kerja (KK) adalah ***positif signifikan sebesar 0,279***. Artinya, apabila Kepemimpinan meningkat satu satuan maka Kepuasan Kerja meningkat 0,279 satuan.

Pengaruh langsung variabel laten Produktivitas Kerja (PK) terhadap variabel laten Kepuasan Kerja (KK) memiliki *standardized direct effects regression weight* sebesar -0,278, dengan C.R. sebesar 2,954 pada *probability* 0,003. Nilai C.R. 2,954 > 2,000 dan Probability = 0,003 < 0,05 menunjukkan bahwa secara statistik pada tingkat α = 0,05 pengaruh variabel laten Produktivitas Kerja (PK) terhadap variabel laten Kepuasan Kerja (KK) adalah *negatif signifikan sebesar 0,278*. Artinya, apabila Produktivitas Kerja meningkat satu satuan maka Kepuasan Kerja meningkat 0,278 satuan.

Pengaruh langsung variabel laten Kepuasan Kerja (KK) terhadap variabel laten Kualitas Layanan (KL) memiliki *standardized direct effects regression weight* sebesar 0,324, dengan C.R. sebesar 3,198 pada *probability* 0,001 Nilai C.R. 2,057 > 2,000 dan Probability = 0,001 < 0,05 menunjukkan bahwa secara statistik pada tingkat α = 0,05 pengaruh variabel laten Kepuasan Kerja (KK) terhadap variabel laten Kualitas Layanan (KL) adalah ***positif signifikan sebesar 0,324***. Artinya, apabila Kepuasan Kerja meningkat satu satuan maka Kualitas Layanan meningkat 0,324 satuan.

Pengaruh langsung variabel laten Komitmen organisasi (KO) terhadap variabel laten Kualitas Layanan (KL) memiliki *standardized direct effects regression weight* sebesar 0,107, dengan C.R. sebesar 1,238 pada *probability* 0,216 Nilai C.R. 1,238 < 2,000 dan Probability = 0,216 > 0,05 menunjukkan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40995.pdf

bahwa pengaruh variabel laten Komitmen organisasi (KO) terhadap variabel laten Kualitas Layanan (KL) adalah ***positif tidak signifikan***. Artinya, apabila Komitmen organisasi meningkat maka Kualitas Layanan tidak mengalami peningkatan yang berarti.

Pengaruh tidak langsung variabel laten Komitmen organisasi (KO) terhadap variabel laten Kualitas Layanan (KL) melalui Kepuasan Kerja (Y) memiliki *standardized indirect effects regression weight* sebesar : $\gamma_{zy} * \gamma_{yx1}$KO $+ \xi_2$ = 0,324 * 0,332 = 0,108 KO + ξ_2. Berhubung pengaruh langsung Kepuasan Kerja (Y) terhadap Kualitas Layanan (KL) adalah signifikan, dan pengaruh langsung Komitmen organisasi (KO) terhadap Kepuasan Kerja (Y) adalah signifikan, maka pengaruh tidak langsung Komitmen organisasi (KO) terhadap variabel laten Kualitas Layanan (KL) melalui Kepuasan Kerja (Y) adalah signifikan. Artinya, apabila Komitmen organisasi meningkat maka Kualitas Layanan mengalami peningkatan yang berarti.

Pengaruh variabel laten Kepemimpinan (KE) terhadap variabel laten Kualitas Layanan (KK) memiliki *standardized direct effects regression weight* sebesar 0,136, dengan C.R. sebesar 1,534 pada *probability* 0,125 Nilai C.R. 1,534 < 2,000 dan Probability = 0,125 > 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh variabel laten Kepemimpinan (KE) terhadap variabel laten Kualitas Layanan (KL) adalah *positif tidak signifikan.* Artinya, apabila Kepemimpinan meningkat maka Kualitas Layanan tidak mengalami peningkatan yang berarti.

Pengaruh tidak langsung variabel laten Kepemimpinan (KE) terhadap variabel laten Kualitas Layanan (KL) melalui Kepuasan Kerja (Y) memiliki *standardized indirect effects regression weight* sebesar : $\gamma_{zy} * \gamma_{yx2}$KE $+ \xi_2$ =

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40995.pdf

0,324 * 0,279 = 0,091 KO + ξ_2. Berhubung pengaruh langsung Kepuasan Kerja (Y) terhadap Kualitas Layanan (KL) adalah signifikan, dan pengaruh langsung Kepemimpinan (KE) terhadap Kepuasan Kerja (Y) adalah signifikan, maka pengaruh tidak langsung Kepemimpinan (KE) terhadap variabel laten Kualitas Layanan (KL) melalui Kepuasan Kerja (Y) adalah signifikan. Artinya, apabila Kepemimpinan meningkat maka Kualitas Layanan mengalami peningkatan yang berarti.

Pengaruh variabel laten Produktivitas Kerja (PK) terhadap variabel laten Kualitas Layanan (KL) memiliki *standardized direct effects regression weight* sebesar 0,313, dengan C.R. sebesar 3,146 pada *probability* 0,002 Nilai C.R. 3,146 > 2,000 dan Probability = 0,002 < 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh variabel laten Produktivitas Kerja (PK) terhadap variabel laten Kualitas Layanan (KL) adalah *positif signifikan sebesar 0,313*. Artinya, apabila Produktivitas Kerja meningkat satu satuan maka Kualitas Layanan meningkat 0,313 satuan.

Pengaruh tidak langsung variabel laten Produktivitas Kerja (PK) terhadap variabel laten Kualitas Layanan (KL) melalui Kepuasan Kerja (Y) memiliki *standardized indirect effects regression weight* sebesar : $\gamma_{zy} * \gamma_{yx3}PK + \xi_2$ = 0,324 * 0,270 = 0,090 PK + ξ_2. Berhubung pengaruh langsung Kepuasan Kerja (Y) terhadap Kualitas Layanan (KL) adalah signifikan, dan pengaruh langsung Produktivitas Kerja (PK) terhadap Kepuasan Kerja (Y) adalah signifikan, maka pengaruh tidak langsung Produktivitas Kerja (PK) terhadap variabel laten Kualitas Layanan (KL) melalui Kepuasan Kerja (Y) adalah

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40995.pdf

signifikan. Artinya, apabila Produktivitas Kerja meningkat maka Kualitas Layanan mengalami peningkatan yang berarti.

Memperhatikan *standardized direct effects regression weight* untuk variabel Komitmen organisasi (X_1), Kepemimpinan (X_2), Produktivitas Kerja (X_3), terhadap Kepuasaan Kerja (Y) dan Kualitas Layanan (Z) maka dapat dibuat model persamaan struktural sebagai berikut.

$KK = \gamma_{yx1} KO + \xi_1 \quad = 0{,}332\, KO + \xi_1$

$KK = \gamma_{yx2} KE + \xi_1 \quad = 0{,}279\, KE + \xi_1$

$KK = \gamma_{yx3} PK + \xi_1 \quad = 0{,}278\, PK + \xi_1$

$KL = \gamma_{z.y} KK + \xi_2 \quad = 0{,}324\, KK + \xi_2$

$KL = \gamma_{zx1} KO + \xi_2 \quad = 0{,}107\, KO + \xi_2$

$KL = \gamma_{zy} * \gamma_{yx1} KO + \xi_2 \quad = 0{,}324 * 0{,}332 = 0{,}108\, KO + \xi_2.$

$KL = \gamma_{zx2} KE + \xi_2 \quad = 0{,}136\, KE + \xi_2$

$KL = \gamma_{zy} * \gamma_{yx2} KE + \xi_2 \quad = 0{,}324 * 0{,}279 = 0{,}091\, KO + \xi_2.$

$KL = \gamma_{zx2} PK + \xi_2 \quad = 0{,}313\, PK + \xi_2$

$KL = \gamma_{zy} * \gamma_{yx3} PK + \xi_2 \quad = 0{,}324 * 0{,}270 = 0{,}090\, PK + \xi_2$

Dari uraian di atas dapat dinyatakan terdapat lima variabel yang memiliki pengaruh langsung positif signifikan, yaitu pengaruh Komitmen organisasi (X_1) terhadap Kepuasan Kerja (Y), pengaruh Kepemimpinan (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Y), pengaruh Produktivitas Kerja (X_3) terhadap Kepuasan Kerja (Y), pengaruh Kepuasan Kerja (Y) terhadap Kualitas Layanan (Z), dan pengaruh Produktivitas Kerja (X_3) terhadap Kualitas Layanan (Z). Terdapat tiga pengaruh tidak langsung positip signifikan, yaitu pengaruh Komitmen organisasi (X_1) terhadap Kualitas Layanan (Z) melalui Kepuasan Kerja (Y),

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40995.pdf

pengaruh Kepemimpinan (X_2) terhadap Kualitas Layanan (Z) melalui Kepuasan Kerja (Y), dan pengaruh Produktivitas Kerja (X_3) terhadap Kualitas Layanan (Z) melalui Kepuasan Kerja (Y). Sedangkan, ada dua variabel yang pengaruhnya positif tidak signifikan, yaitu : pengaruh langsung Komitmen organisasi (X_1) terhadap Kualitas layanan (Z), dan pengaruh langsung Kepemimpinan (X_2) terhadap Kualitas layanan (Z).

Artinya, hipotesis yang menyatakan :

H_1 : Komitmen organisasi (*independent variable)* mempunyai pengaruh positif secara langsung terhadap tingkat kepuasan adalah teruji kebenarannya.

H_2 : Kepemimpinan (*independent variable)* mempunyai pengaruh positif secara langsung terhadap tingkat kepuasan adalah teruji kebenarannya.

H_3 : Produktifitas kerja (*independent variable)* mempunyai pengaruh positif secara langsung terhadap tingkat kepuasan adalah teruji kebenarannya.

H_4 : Tingkat kepuasan mempunyai pengaruh positif secara langsung terhadap Kualitas layanan adalah teruji kebenarannya.

H_5 : Komitmen organisasi (*independent variable)* mempunyai pengaruh positif baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kualitas layanan adalah tidak teruji kebenarannya. Karena hanya pengaruh tidak langsungnya yang signifikan, sedangkan pengaruh langsungnya tidak signifikan.

H_6 : Kepemimpinan (*independent variable)* mempunyai pengaruh positif baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kualitas layanan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40995.pdf

adalah tidak teruji kebenarannya. Karena hanya pengaruh tidak langsungnya yang signifikan, sedangkan pengaruh langsungnya tidak signifikan.

H_7 : Produktivitas kerja *(independent variable)* mempunyai pengaruh positif baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kualitas layanan adalah teruji kebenarannya.

6. Analisis *Goodness of Fit*

Berdasarkan kriteria uji, *Chi-square* (χ^2), Relatif *Chi-square* (χ^2/df), RMSEA, GFI, AGFI, TLI, dan CFI di atas dan nilai *Goodness of Fit* hasil pengolahan *Amos for windows versi 20.0* sebagaimana ditampilkan pada Gambar 4.8, maka dapat dibuat Tabel 4.24.

Tabel 4.24 Evaluasi *Goodness of Fit*

Goodness of Fit Index	***Cut-of Value***	**Hasil Model**	**Keterangan**
Chi-square (χ^2)	Diharapkan kecil	7728,436	Kurang baik
Relatitive Chi-square (χ^2/df)	≤ 3,00	3,215	Marginal
Probability	> 0,05	0,000	Kurang baik
RMSEA	≤ 0,08	0,131	Kurang baik
GFI	≥ 0,90	0,417	Kurang Baik
AGFI	≥ 0,90	0,380	Kurang Baik
TLI	≥ 0,95	0,550	Kurang baik
CFI	> 0,95	0,565	Kurang baik

Sumber : data primer diolah 2012 (lampiran 15 lanjutan)

Memperhatikan nilai *cut-of-value* dan *goodness of fit* hasil model pada Tabel 4.23, terlihat tidak ada satu kriteria yang terpenuhi dari delapan kriteria yang dipakai, hanya satu yang marginal yaitu *Relative Chi-square*. Karena tidak ada kriteria terpenuhi dari delapan kriteria yang disyaratkan, maka

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40995.pdf

model di atas dapat dinyatakan sebagai model yang belum baik (Solimun, 2002:80 dan Solimun, 2004:71).

7. Analisis Model Pengukuran dengan Determinasi

Berikut ini di analisis Model Pengukuran dengan Determinasi pengaruh Komitmen organisasi (KO), Kepemimpinan (KE) dan Produktivitas Kerja (PK) terhadap Kepuasan Kerja (KP), pengaruh Komitmen organisasi (KO), Kepemimpinan (KE), Produktivitas Kerja (PK) dan Kepuasan Kerja (KK) terhadap Kualitas Layanan (KL). Analisis model pengukuran dengan determinasi digunakan untuk mengetahui besarnya sumbangan variabel eksogen terhadap variable endogen. Untuk itu digunakan *Square Multiple Correlations*. Besarnya *Square Multiple Correlations* dapat dilihat pada Tabel 4.25.

Tabel 4.25 Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
KK	,551
KL	,560

Sumber : data primer diolah 2012 (lampiran 15 lanjutan)

Square Multiple Correlations yang nilainya masing-masing sebesar 0,551, dan 0,560 sebagaimana terlihat pada Tabel 4.24, menurut Ferdinand (2002: 114) nilai *Square Multiple Correlations* untuk variabel Kepuasan Kerja (KK) identik dengan R^2 pada SPSS sebesar 0,551, maka besarnya Determinasi adalah nilai *Square Multiple Correlation* untuk variabel kepuasan kerja kali 100% = 0,551 x 100% = 51,5 %. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa perubahan Kepuasan Kerja (KK) dipengaruhi oleh Komitmen organisasi (KO), Kepemimpinan (KE) dan Produktivitas Kerja (PK) sebesar 51,5%. Nilai *Square Multiple Correlation* untuk variabel Kualitas Layanan (KL)

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40995.pdf

identik dengan R^2 pada SPSS sebesar 0,560, maka besarnya Determinasi adalah nilai *Square Multiple Correlation* untuk variabel Kualitas Layanan (KL) kali 100% = 0,560 x 100% = 56,0 %. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa perubahan Kualitas Layanan (KL) dipengaruhi oleh Komitmen organisasi (KO), Kepemimpinan (KE), Produktivitas Kerja (PK) dan Kepuasan Kerja (KK) sebesar 56,0%.

Dari analisis di atas dapat disimpulkan semua indikator untuk Komitmen organisasi (KO), Kepemimpinan (KE), Produktivitas Kerja (PK), Kepuasan Kerja (KK) dan Kualitas Layanan (KL) adalah Valid/signifikan. Bila dilihat dari Model persamaan struktural di atas terlihat tiga variabel yang memiliki pengaruh langsung positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja (KK) serta dua variabel memiliki pengaruh langsung positip signifikan terhadap Kualitas Layanan (KL).

*A*da dua variabel yang memiliki pengaruh langsung tidak signifikan terhadap Kualitas Layanan (KL). Dari hasil Evaluasi *Goodness of Fit* menunjukkan tidak satupun dari delapan kriteria *Goodness* terpenuhi, hanya satu yang marginal. Model diatas belum dapat dinyatakan sebagai model yang baik (belum memenuhi *Goodness of fit*). Dengan demikian maka dipandang perlu diadakan modifikasi model untuk dapat meningkatkan kecocokan model *(Goodness of fit)* (Solimun, 2004 :71 dan Solimun, 2006 : 19).

Untuk meningkatkan nilai *Goodness of fit* dapat dilakukan dengan cara tidak mengikut sertakan indikator yang memiliki λi yang tergolong kecil atau

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40995.pdf

mengkorelasikan beberapa indikator yang memiliki nilai Modifikasi Indeks (M.I.) yang besar (Ferdinand, 2006:190).

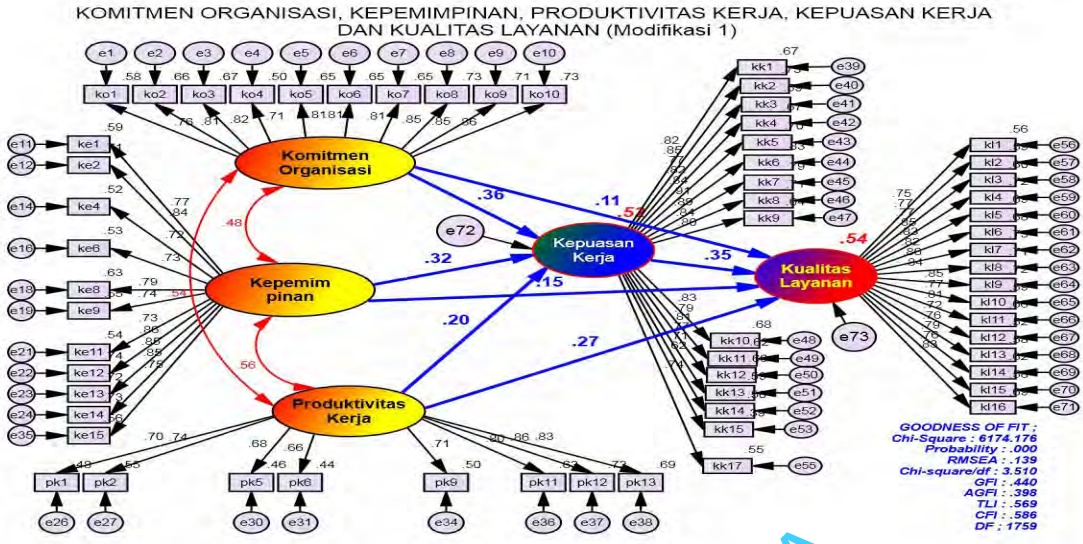
8. Modifikasi Model (Tahap 1)

Pada Modifikasi model tahap 1 ini dilakukan dengan tidak mengikut sertakan indikator yang memiliki *loading faktor* (λ) < 0,700. Indikator yang memiliki loading faktor (λ) < 0,70 pada model utama adalah indikator ke3, ke5, ke7, ke10, pk3, pk4, pk7, pk8, dan pk10 dengan λ masing-masing 0,693, 0,699, 0,684, 0,670, 0,599, 0,670, 0,668, 0,651, dan 0,658. Hasil Modifikasi Model Tahap 1 sebagaimana Lampiran 16 maka dapat disajikan Gambar 4.9 dan Tabel 4.25.

Dari hasil modifikasi model dengan tidak mengikutsertakan indikator ke3, ke5, ke7, ke10, pk3, pk4, pk7, pk8, dan pk10, maka dapat dilakukan perbandingan *Goodness of Fit* antara model utama dengan model hasil modifikasi 1. Perbandingan yang dilakukan meliputi : besarnya koefisien *Goodness of Fit*, koefisien *Regression Weight* antar variabel endogen dengan eksogen, dan *Square Multiple Correlation* sebagai cerminan koefisien determinasi.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka



Sumber : data primer diolah 2012 (lampiran 16)

Gambar 4.9 Modifikasi Model Tahap 1

Tabel 4.26 Perbandingan Model utama dengan Model Hasil Modifikasi-1

Goodness of Fit Index	*Cut-of Value*	Model Utama	Model Modifikasi 1	Keterangan
Chi-square (χ^2)	Diharap kan kecil	7728,436	614,176	Lebih baik
Relatitive Chi-square (χ^2/df)	≤ 3,00	3,215*)	3,510	Lebih jelek
Probability	≥ 0,05	0,000	0,000	Kurang baik
RMSEA	≤ 0,08	0,131	0,139	Lebih jelek
GFI	≥ 0,90	0,417	0,440	Lebih baik
AGFI	≥ 0,90	0,380	0,398	Lebih baik
TLI	≥ 0,95	0,550	0,569	Lebih baik
CFI	≥ 0,95	0,565	0,586	Lebih baik
KK ←KO (γ_{yx1})		0,332++)	0,357++)	Lebih baik
KK ← KE (γ_{yx2})		0,279++)	0,317++)	Lebih baik
KK ←PK (γ_{yx3})		0,278++)	0,200++)	Lebih jelek
KL ←KK (γ_{zy})		0,324++)	0,349++)	Lebih baik
KL ←KO (γ_{zx1})		0,107−)	0,113−)	Lebih baik
KL ←KE (γ_{zx2})		0,136−)	0,151−)	Lebih baik
KL ← PK (γ_{zx3})		0,313++)	0,271++)	Lebih jelek
Square Multiple Correlation KK		0,551	0,523	Lebih jelek
Square Multiple Correlation KL		0,560	0,545	Lebih jelek

UNIVERSITAS TERBUKA

13/40995.pdf

*) Memenuhi Goodness of fit
+) Marginal
++) Signifikan
--) Tidak Signifikan
Sumber : data primer diolah 2012 (lampiran 16 lanjutan)

Bila dilihat dari *Goodness of fit,* terlihat model hasil modifikasi menunjukkan perbaikan pada enam indikator yang ada. Model utama yang semula belum ada indikator *Goodness of fit* ternyata setelah diadakan modifikasi 1 tetap belum ada yang terpenuhi. Namun nilai koefisienya *goodness of fit* lebih baik untuk enam kriteria, dengan demikian modifikasi model tahap 1 mengarah ke memenuhi syarat. Bila dilihat dari *Regresion Weight* variabel eksogen dengan variabel endogen ternyata pada modifikasi model 1, terdapat lima koefisien regresi (*Standarized Regresion Weight)* yang bertambah baik dan dua bertambah jelek. Bila dilihat dari *Square Multiple Correlation,* terlihat kedua buah mengalami penurunan.

Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa melakukan modifikasi model yang pertama telah dapat meningkatkan kesesuaian model (*Goodness of fit),* namun sumbangan yang dihasilkan belumlah begitu besar. Dengan demikian dipandang perlu mengadakan modifikasi tahap 2. Untuk itu dilakukan modifikasi model dengan mengkorelasikan beberapa *error* yang memiliki koefesien Modifikasi Indeks yang besar. Untuk keperluan modifikasi 2 ditampilkan Tabel yang memuat *Modification Indices* (M.I. > 10,000) untuk setiap *erro*r dengan mengacu pada Lampiran 16 (lanjutan).

Tabel 4.27 Modification Indices (Group number 1 - Default model)

Covariances: (Group number 1 - Default model)

			M.I.	Par Change
e53	<-->	e55	11.684	.065
e51	<-->	e52	43.632	.116

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

			M.I.	Par Change
e50	<-->	e52	29.498	.092
e50	<-->	e51	29.938	.073
e49	<-->	e52	73.266	.165
e49	<-->	e51	25.458	.077
e49	<-->	e50	76.418	.128
e48	<-->	e51	36.215	.071
e47	<-->	e73	12.906	.040
e47	<-->	e53	11.151	.056
e47	<-->	e52	12.638	-.058
e47	<-->	e50	10.116	-.040
e47	<-->	e49	11.922	-.049
e46	<-->	e52	10.308	-.043
e45	<-->	e53	31.548	-.077
e45	<-->	e52	18.775	-.058
e45	<-->	e50	15.761	-.040
e45	<-->	e49	35.878	-.070
e45	<-->	e48	11.630	.030
e44	<-->	e53	10.518	-.039
e44	<-->	e52	17.323	-.049
e44	<-->	e51	12.121	-.033
e44	<-->	e45	92.859	.068
e43	<-->	e52	27.938	-.072
e43	<-->	e47	14.505	.039
e42	<-->	e55	12.180	-.050
e42	<-->	e53	21.606	-.081
e42	<-->	e51	14.582	-.052
e42	<-->	e43	36.998	.064
e41	<-->	e46	14.410	-.044
e41	<-->	e42	11.511	.050
e40	<-->	e48	10.509	-.029
e40	<-->	e42	29.382	.055
e40	<-->	e41	13.165	.041
e39	<-->	e55	34.162	.073
e39	<-->	e53	21.360	.071
e39	<-->	e48	13.257	-.036
e68	<-->	e52	11.157	.064
e67	<-->	e55	15.277	-.069
e67	<-->	e44	15.491	.044
e67	<-->	e39	11.781	-.049
e67	<-->	e70	21.206	.086
e67	<-->	e68	32.869	.104
e65	<-->	e52	10.780	.068
e65	<-->	e49	10.032	.057
e65	<-->	e48	11.492	-.046
e65	<-->	e44	10.846	-.036
e65	<-->	e40	12.615	.044

UNIVERSITAS TERBUKA

			M.I.	Par Change
e65	<-->	e68	19.935	.079
e63	<-->	e70	21.468	-.070
e63	<-->	e68	15.938	-.059
e63	<-->	e67	15.204	-.064
e63	<-->	e64	43.584	.078
e62	<-->	e71	15.037	-.046
e62	<-->	e68	28.385	-.074
e62	<-->	e67	14.599	-.058
e62	<-->	e63	25.687	.063
e61	<-->	e71	11.068	-.039
e61	<-->	e68	12.874	-.050
e61	<-->	e67	15.589	-.061
e61	<-->	e63	20.240	.056
e61	<-->	e62	57.804	.088
e60	<-->	e71	21.492	.054
e60	<-->	e63	11.187	-.041
e59	<-->	e48	10.224	.034
e59	<-->	e45	31.496	.054
e59	<-->	e40	11.185	-.032
e58	<-->	e50	14.049	.055
e58	<-->	e41	10.767	-.054
e58	<-->	e39	10.702	.043
e58	<-->	e69	10.829	.052
e58	<-->	e66	11.020	.048
e57	<-->	e44	21.009	-.050
e57	<-->	e40	19.035	.054
e57	<-->	e70	35.180	-.107
e57	<-->	e67	30.914	-.108
e56	<-->	e45	10.448	-.037
e56	<-->	e44	19.928	-.046
e56	<-->	e40	25.826	.058
e56	<-->	e67	16.882	-.075
e56	<-->	e57	38.578	.110
e38	<-->	e39	14.473	.043
e37	<-->	e61	13.138	-.040
e37	<-->	e38	24.492	.056
e36	<-->	e47	10.959	-.046
e36	<-->	e43	10.433	-.037
e36	<-->	e69	10.458	.050
e36	<-->	e37	33.791	.073
e31	<-->	e61	17.708	.060
e31	<-->	e37	13.980	-.050
e31	<-->	e36	14.128	-.061
e30	<-->	e37	18.886	-.064
e30	<-->	e31	20.312	.085
e27	<-->	e57	10.831	-.056

UNIVERSITAS TERBUKA

13/40995.pdf

			M.I.	Par Change
e27	<-->	e38	11.959	-.048
e27	<-->	e37	16.745	-.051
e27	<-->	e30	19.189	.078
e26	<-->	e42	10.078	.054
e26	<-->	e27	20.283	.083
e35	<-->	e48	16.123	.051
e35	<-->	e39	18.996	-.056
e23	<-->	e58	11.195	-.045
e21	<-->	e22	10.834	.047
e18	<-->	e73	11.586	.039
e16	<-->	e69	15.850	.069
e14	<-->	e63	13.824	.064
e14	<-->	e60	15.091	-.061
e12	<-->	e34	14.077	.048
e11	<-->	e38	12.093	-.051
e11	<-->	e27	10.320	.052
e11	<-->	e12	69.937	.130
e10	<-->	e41	10.970	.054
e10	<-->	e19	10.887	.052
e8	<-->	e53	13.498	.075
e8	<-->	e10	10.041	.053
e6	<-->	e72	11.728	.050
e3	<-->	e59	11.158	.059
e2	<-->	e4	48.625	.162
e1	<-->	e3	23.693	.132

Sumber : data primer diolah 2012 (lampiran 16 lanjutan)

Pada Tabel 4.27, terlihat ada beberapa *error* yang memiliki Modifikasi Indeks besar, untuk itu dilakukan modifikasi model tahap 2 dengan acuan modifikasi indek yang nilainya > 15,000 dengan tujuan mendapatkan Goodness of Fit yang lebih baik.

9. Modifikasi Model (Tahap 2)

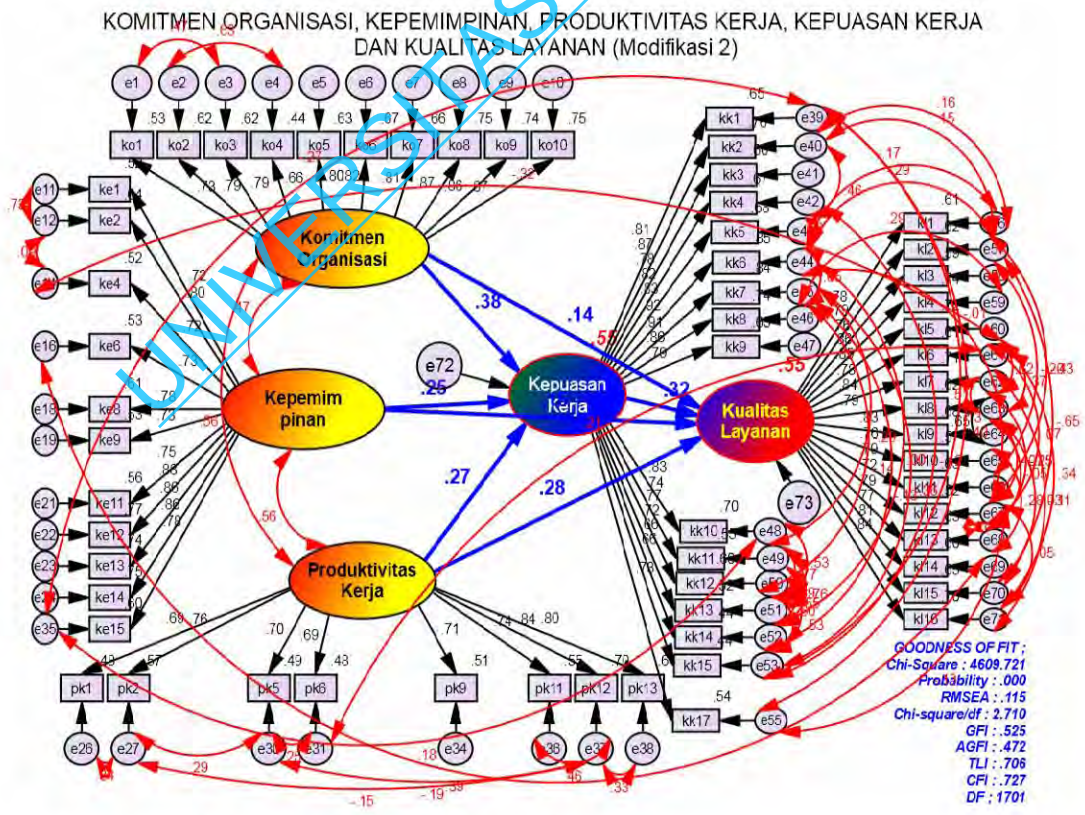
Pada Modifikasi model tahap 2 ini dikorelasikan beberapa *error* yang memiliki koefesien Modifikasi Indeks (M.I) > 15,000 dengan harapan dapat memperbaiki *Goodness of fit* model. Adapun error yang dikorelasikan meliputi

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

e51 ↔ e52, e50 ↔ e52, e50 ↔ e51, e49 ↔ e52, e49 ↔ e51, e49 ↔ e50, e49 ↔ e51, e49 ↔ e50, e48 ↔ e51, e45↔ e53, e45↔e50, e45 ↔ e49, e44 ↔ e52, e44 ↔ e45, e43 ↔ e52, e42 ↔ e53, e42 ↔ e43, e40 ↔ e42, e39 ↔ e55, e39 ↔ e53, e67 ↔ e55, e67 ↔ e44, e67 ↔ e70, e67 ↔ e68, e65 ↔ e68, e63 ↔ e70, e63 ↔ e68, e63 ↔ e67, e63 ↔ e64, e62 ↔ e71, e62 ↔ e68, e62 ↔ e63, e61 ↔ e67, e61 ↔ e63, e61 ↔ e62, e60 ↔ e71, e59 ↔ 45, e57 ↔ e44, e57 ↔ e40, e57 ↔ e70, e57 ↔ e67, e56 ↔ e44, e56 ↔e40, e56 ↔ e67, e56↔ e57, e37 ↔ e38, e36 ↔ e37, e31↔ e61, e30 ↔ e37, e30 ↔ e31, e27↔ e37, e27 ↔ e30, e26 ↔ e27, e35↔ e48, e35 ↔ e39, e16 ↔ e69, e11↔ e12, e2 ↔ e4, dan e1 ↔ e3.

Berdasarkan hasil Modifikasi Model tahap 2 pada Lampiran 17 maka dapat ditampilkan gambar berikut.



Sumber : data primer diolah 2012 (lampiran 17)

Gambar 4.10 Modifikasi Model Tahap 2

UNIVERSITAS TERBUKA

13/40995.pdf

Dari hasil modifikasi model dengan mengkorelasikan beberapa *error* indikator maka dapat dilakukan perbandingan *Goodness of Fit* antara model modifikasi 1 dengan model hasil modifikasi 2. Perbandingan yang dilakukan meliputi: besarnya koefisien *Goodness of Fit*, koefisien *Regression Weight* antar variabel endogen dengan eksogen, dan *Square Multiple Correlation* sebagai cerminan koefisien determinasi.

Tabel 4.28 Perbandingan Model Hasil Modifikasi-1 dengan Model Hasil Modifikasi-2

Goodness of Fit Index	*Cut-of Value*	Model Modifikasi 1	Model Modifikasi 2	Keterangan
Chi-square (χ^2)	Diharapkan kecil	614,176	4609,721	Lebih baik
Relatitive Chi-square (χ^2/df)	≤ 3,00	3,540	2,710*)	Lebih baik
Probability	> 0,05	0,000	0,000	Kurang baik
RMSEA	≤ 0,08	0,139	0,115	Lebih baik
GFI	≥ 0,90	0,440	0,525	Lebih baik
AGFI	≥ 0,90	0,398	0,472	Lebih baik
TLI	≥ 0,95	0,569	0,706	Lebih baik
CFI	≥ 0,95	0,586	0,727	Lebih baik
KK ←KO (γ_{yx1})		0,357++)	0,375++)	Lebih baik
KK ←KE (γ_{yx2})		0,317++)	0,248++)	Lebih jelek
KK ←PK (γ_{yx3})		0,200++)	0,267++)	Lebihbaik
KL ←KK (γ_{zy})		0,349++)	0,319++)	Lebih jelek
KL ←KO (γ_{zx1})		0,113--)	0,138--)	Lebih baik
KL ←KE (γ_{zx2})		0,151--)	0,148--)	Lebih jelek
KL ← PK (γ_{zx3})		0,271++)	0,280++)	Lebih baik
Square Multiple Correlation KK		0,523	0,547	Lebih baik
Square Multiple Correlation KL		0,545	0,550	Lebih baik

*) Memenuhi Goodness of fit
+) Marginal
++) Signifikan --) Tidak Signifikan
Sumber : data primer diolah 2012 (lampiran 18)

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40995.pdf

Bila dilihat dari *Goodness of fit,* terlihat model hasil modifikasi menunjukkan perbaikan pada semua indikator yang ada. Model modifikasi 1 yang semula ada satu indikator marginal Goodness of fit menjadi satu buah indikator yang memenuhi syarat yaitu *Relatitive Chi-square* (χ^2/df), dengan demikian modifikasi model tahap 2 lebih memenuhi syarat. Bila dilihat dari *Regresion Weight* variabel eksogen dengan variabel endogen ternyata pada modifikasi model tahap 2, terdapat peningkatan pada empat koefisen regresi (*Standarized Regresion Weight)* dan tiga lainnya mengalami penurunan. Bila dilihat dari *Square Multiple Correlation,* terlihat keduanya mengalami peningkatan.

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

Dari dua kali modifikasi yang telah dilaksanakan, maka dapat disajikan Tabel 4.29 yang merangkum model utama, modifikasi tahap 1, dan modifikasi tahap 2.

Tabel 4.29 Perbandingan Model Utama Model, Hasil Modifikasi-1 dengan Model Hasil Modifikasi-2

Goodness of Fit Index	*Cut-of Value*	**Model Utama**	**Model Modifikasi 1**	**Model Modifikasi 2**
Chi-square (χ^2)	Diharapkan kecil	7728,436	614,176	4609,721
Relatitive Chi-square	≤ 3,00	3,215*)	3,510	2,710*)

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

(χ^2/df)				
Probability	> 0,05	0,000	0,000	0,000
RMSEA	≤ 0,08	0,131	0,139	0,115
GFI	≥ 0,90	0,417	0,440	0,525
AGFI	≥ 0,90	0,380	0,398	0,472
TLI	≥ 0,95	0,550	0,569	0,706
CFI	≥ 0,95	0,565	0,586	0,727
KK ←KO (γ_{yx1})		0,332$^{++)}$	0,357$^{++)}$	0,375$^{++)}$
KK ← KE (γ_{yx2})		0,279$^{++)}$	0,317$^{++)}$	0,248$^{++)}$
KK ←PK (γ_{yx3})		0,278$^{++)}$	0,200$^{++)}$	0,267$^{++)}$
KL ←KK (γ_{zy})		0,324$^{++)}$	0,349$^{++)}$	0,319$^{++)}$
KL ←KO (γ_{zx1})		0,107$^{--)}$	0,113$^{--)}$	0,138$^{--)}$
KL ←KE (γ_{zx2})		0,136$^{--)}$	0,151$^{--)}$	0,148$^{--)}$
KL ← PK (γ_{zx3})		0,313$^{++)}$	0,271$^{++)}$	0,280$^{++)}$
Square Multiple Correlation KK		0,551	0,523	0,547
Square Multiple Correlation KL		0,560	0,545	0,550

*) Memenuhi Goodness of fit
+) Marginal
++) Signifikan
--) Tidak Signifikan

Sumber : data primer diolah 2012 (lampiran 18)

C. Pembahasan

Hasil uji hipotesis statistik yang telah disajikan diatas dapat membuktikan variabel komitmen organisasi, kepemimpinan dan produktivitas kerja berpengaruh secara langsung dan tidak langsung terhadap kualitas layanan melalui kepuasan kerja pegawai di Kantor Pendapatan Daerah Kota Batam. Dari hasil analisis yang telah dilakukan diatas maka dapat diketauhi model terbaik diperoleh setelah diadakan modifikasi model sebanyak dua kali, yaitu dengan mengkorelasikan beberapa error indikator yang memiliki Modifikasi Indeks (M.I) > 15,00 dan tidak mengikutsertakan indikator yang memiliki loading faktor (λ) < 0,7000.

Dari persamaan struktural menunjukkan *Regression Weight* (γ), terdapat lima variabel yang pengaruh langsung positif signifikan, yaitu pengaruh

UNIVERSITAS TERBUKA

13/40995.pdf

Komitmen Keorganisasian (KO) terhadap Kepuasan Kerja (KK), pengaruh langsung Kepemimpinan (KE) terhadap Kepuasan Kerja Kerja (KK), pengaruh langsung Produktivitas Kerja (PK) terhadap Kepuasan Kerja (KK), pengaruh langsung Kepuasan Kerja (KK) terhadap Kualitas Layanan (KL) dan pengaruh langsung Produktivitas Kerja (PK) terhadap Kualitas Layanan (KL). Serta pengaruh tidak langsung Komitmen Keorganisasian (KO) terhadap Kualitas Layanan (KL) melalui Kepuasan Kerja (KK) dan pengaruh tidak langsung Kepemimpinan (KE) terhadap Kualitas Layanan (KL) melalui Kepuasan Kerja (KK).

Selain itu juga, terdapat pengaruh langsung positip tidak signifikan Komitmen Organisasi (KO) terhadap Kualitas Layanan (KL) dan pengaruh langsung positip tidak signifikan Kepemimpinan (KE) terhadap Kualitas Layanan (KL). Hal ini berarti variable Komitmen Organisasi (KO) baru akan dapat meningkatkan Kualitas Layanan (KL) secara signifikan jika terdapat variable intervening Kepuasan Kerja (KK). Hal yang sama, variable Kepemimpinan (KE) baru akan dapat meningkatkan Kualitas Layanan (KL) secara signifikan jika terdapat variable intervening Kepuasan Kerja (KK).

Model persamaan struktural hasil modifikasi dinyatakan baik, karena telah memenuhi satu kriteria dari delapan cut of value, yaitu kriteria, *Relative chi-square*. Terdapat pengaruh positif Komitmen Organisasi (KO), Kepemimpinan (KE) dan Produktivitas Kerja (PK) terhadap Kepuasan Kerja (KK) sebesar 54,7% sedangkan sisanya sebesar 100% - 54,7 % = 45,3% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dibahas pada kesempatan ini. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Maholtra dan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40995.pdf

Mukherjee (2004), yang menyatakan terdapat pengaruh positif variabel komitmen organisasi, kepemimpinan, produktivitas terhadap kepuasan kerja.

Terdapat pengaruh positif Komitmen Organisasi (KO), Kepemimpinan (KE), Produktivitas Kerja (PK) dan Kepuasan Kerja (KK) terhadap Kualitas Layanan sebesar 55.0%. sedangkan sisanya sebesar 100% - 55,0 % = 45,0% dipengaruhi oleh factor lain yang tidak dibahas pada kesempatan ini. Hal ini juga sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Meyer dan Allen (1993) yang menyatakan terdapat pengaruh positif antara variabel kepemimpinan, produktivitas, dan kepuasan kerja terhadap kualitas layanan.

Pilihan variabel komitmen organisasi, kepemimpinan dan produktivitas yang menghubungkan secara tepat dengan kepuasan kerja dapat menghasilkan kualitas layanan yang prima, sekaligus menjadi tolok ukur pencapaian tujuan organisasi dalam meningkatkan kualitas pelayanan. Untuk itu dilakukan pembahasan secara parsial terhadap hipotesis penelitian, yaitu:

1. **Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Variabel Komitmen Organisasi Terhadap Kualitas Layanan Melalui Kepuasan Kerja**

Dari hasil penelitian yang diperoleh berdasarkan data persepsi Pegawai Negeri Sipil terhadap komitmen organisasi, kepemimpinan dan produktivitas kerja memperlihatkan bahwa komitmen organisasi secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh positif terhadap kualitas layanan. Pengaruh langsung variabel komitmen organisasi terhadap kualitas layanan memiliki *standardized direct effects regression weight* sebesar 0,107 dengan C.R sebesar 1,238 dan *probability* 0,216 menunjukkan bahwa pengaruh variabel komitmen organisasi terhadap kualitas layanan adalah positif tidak signifikan.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40995.pdf

Sementara itu pengaruh tidak langsung variabel laten komitmen organisasi terhadap variabel laten kualitas layanan melalui kepuasan kerja memiliki *standardized indirect effects regression weight* sebesar 0,108. Oleh karena pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kualitas layanan adalah signifikan, dan pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja adalah signifikan, maka pengaruh tidak langsung komitmen organisasi terhadap variabel laten kualitas layanan melalui kepuasan kerja adalah signifikan. Artinya, apabila komitmen organisasi meningkat maka kualitas layanan mengalami peningkatan yang berarti.

Hasil penelitian ini senada dengan hasil penelitian terdahulu. Beberapa studi telah menemukan hubungan positif antara komponen komitmen afektif dan kualitas pelayanan dalam situasi yang berbeda (Zeithaml *et al.* 1990; Boshoff dan Mels 1995; Boshoff dan Tait 1996). Karena kesediaan karyawan untuk berkontribusi terhadap organisasi, maka akan mempengaruhi bentuk komitmen mereka (Meyer dan Allen 1991), dan tidak semua bentuk komitmen dapat dikaitkan dengan kinerja yang tinggi (Iles *et al.* 1996). Dapat dinyatakan bahwa komitmen afektif karyawan akan lebih cenderung mengerahkan usaha atas nama organisasi karena ia memiliki keinginan untuk mempertahankan pekerjaannya dibandingkan dengan organisasi sebagai sebuah kewajiban (*normative commitment*) atau '*need*' (*continuance commitment*) (Meyer and Allen 1991; Meyer *et al.* 1993; Hackett *et al.* 1994).

Pegawai yang berkomitmen dalam melakukan pekerjaannya cenderung memiliki kinerja yang baik sehingga ia merasa puas akan apa yang dilakukannya dan mencapai kepuasan kerja. Kepuasan kerja inilah yang

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40995.pdf

menjadi pendorong untuk memperhatikan dan meningkatkan kualitas layanan dilingkungan pekerjaannya.

2. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Variabel Kepemimpinan Terhadap Kualitas Layanan Melalui Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung variabel laten kepemimpinan terhadap variabel laten kepuasan kerja memiliki *standardized direct effects regression weight* sebesar 0,279, dengan C.R. sebesar 3,179 pada *probability* 0,001 pada tingkat $\alpha = 0,05$ artinya pengaruh variabel laten kepemimpinan terhadap variabel laten kepuasan kerja adalah *positif signifikan.* Sementara itu pengaruh variabel laten kepemimpinan terhadap variabel laten kualitas layanan memiliki *standardized direct effects regression weight* sebesar 0,136, dengan C.R. sebesar 1,534 pada *probability* 0,125 Nilai C.R. 1,534 < 2,000 dan Probability = 0,125 > 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh variabel laten kepemimpinan terhadap variabel laten Kualitas Layanan (KL) adalah *positif tidak signifikan.* Artinya, apabila kepemimpinan meningkat maka kualitas layanan tidak mengalami peningkatan yang berarti.

Pengaruh tidak langsung variabel laten kepemimpinan terhadap variabel laten kualitas layanan melalui kepuasan kerja memiliki *standardized indirect effects regression weight* sebesar : $\gamma_{zy} * \gamma_{yx2}KE + \xi_2 = 0,324 * 0,279 = 0,091$ KO + ξ_2. Berhubung pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kualitas layanan adalah signifikan, dan pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kepuasan kerja adalah signifikan, maka pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap variabel laten kualitas layanan melalui kepuasan

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40995.pdf

kerja adalah signifikan. Artinya, apabila kepemimpinan meningkat maka kualitas layanan mengalami peningkatan yang berarti.

Hasil penelitian ini senada dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Schein. Schein (1992) menyatakan bahwa pemimpin mempunyai pengaruh yang besar terhadap keberhasilan organisasi dalam menghadapi tantangan yang muncul. Tuntutan akan kualitas pelayanan dan kinerja kepemimpinan dalam penyelenggaraan pemerintahan mengemuka dan terus meningkat telah menjadi patron seorang pemimpin dan calon pemimpin di dalam membawa perubahan dalam organisasi, serta memotivasi anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan menjadi basis dalam manajemen sumber daya manusia yang diharapkan tidak saja pada aspek operasional yaitu dalam pembentukan kualitas kehidupan kerja tetapi juga pada aspek stratejik yang mendasari terbentuknya kondisi kehidupan kerja tersebut.

Melalui kepemimpinan yang baik maka pegawai berusaha untuk semakin meningkatkan kinerjanya dengan memberikan kualitas pelayananan terbaik kepada masyarakat, sehingga kepuasan kerja pegawai terbentuk. Tanpa kepemimpinan yang baik, akan sulit bagi organisasi publik untuk mencapai tujuannya, yaitu memenuhi tuntutan pelaksanaan tugas dan fungsinya yang strategis dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. Pemimpin harus mampu membawa organisasi publik dalam memberikan pelayanan prima kepada masyarakat.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40995.pdf

3. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Variabel Produktivitas Kerja Terhadap Kualitas Layanan Melalui Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung variabel laten produktivitas kerja terhadap variabel laten kepuasan kerja memiliki *standardized direct effects regression weight* sebesar -0,278 dengan C.R. sebesar 2,954 pada *probability* 0,003 pada tingkat $\alpha = 0,05$ artinya pengaruh variabel laten produktivitas kerja terhadap kepuasan kerja adalah *negatif signifikan.*

Sementara itu pengaruh variabel laten produktivitas kerja terhadap variabel laten kualitas layanan memiliki *standardized direct effects regression weight* sebesar 0,313, dengan C.R. sebesar 3,146 pada *probability* 0,002 Nilai C.R. 3,146 > 2,000 dan Probability = 0,002 < 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh variabel laten Produktivitas Kerja (PK) terhadap variabel laten Kualitas Layanan (KL) adalah *positif signifikan.* Artinya, apabila produktivitas kerja meningkat maka kualitas layanan juga mengalami peningkatan yang berarti.

Pengaruh tidak langsung variabel laten produktivitas kerja terhadap variabel laten kualitas layanan melalui kepuasan kerja memiliki *standardized indirect effects regression weight* sebesar : $\gamma_{zy} * \gamma_{yx3}PK + \xi_2 = 0,324 * 0,270 = 0,090\ PK + \xi_2$. Berhubung pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kualitas layanan adalah signifikan, dan pengaruh langsung produktivitas kerja terhadap kepuasan kerja adalah signifikan, maka pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap variabel laten kualitas layanan melalui kepuasan kerja adalah signifikan. Artinya, apabila produktivitas meningkat maka kualitas layanan mengalami peningkatan yang berarti.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40995.pdf

Hasil penelitian ini senada dengan penelitian terdahulu yang dikemukakan dilakukan oleh Wicaksono (2000). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan produktivitas kerja. Hal ini menunjukkan bahwa, secara umum kepuasan memiliki hubungan dengan produktivitas kerja karyawan. Menurut Mathis dan Jackson (2002) pengaruh kepuasan terhadap komitmen organisasi akan berdampak pada produktivitas, kualitas, dan pelayanan. Seorang pegawai yang memiliki produktivitas kerja yang baik membentuk sikap dalam diri pegawai untuk memberikan pelayanan yang baik pula.

Menurut Robbins (1996) apabila data kepuasan dan produktivitas semua organisasi dikumpulkan secara keseluruhan, menunjukkan bahwa organisasi dengan karyawan yang terpuaskan lebih efektif daripada organisasi dengan karyawan yang kurang terpuaskan. Ada tiga pandangan mengenai hubungan antara kepuasan kerja dengan produktivitas: (1) kepuasan menyebabkan produktivitas; (2) kepuasan kerja disebabkan oleh produktivitas; dan (3) tidak ada hubungan antar kepuasan dengan produktivitas kerja (Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 1996).

Optimalnya kegiatan manajemen yang dilakukan oleh pegawai beserta pemimpin mempengaruhi produktivitas kerja, selain itu kemampuan kerja dari pegawai juga berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan. Produktivitas kerja pegawai itu sendiri dapat meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Oleh sebab itu pemimpin harus berusaha untuk memotivasi pegawai dalam meningkatkan produktivitasnya sehingga kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat juga semakin baik.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13/40995.pdf

4. Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja Terhadap Kualitas Layanan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung variabel laten kepuasan kerja terhadap variabel laten kualitas layanan memiliki *standardized direct effects regression weight* sebesar 0,324 dengan C.R. sebesar 3,198 pada *probability* 0,001 pada tingkat α = 0,05 artinya pengaruh variabel laten produktivitas kerja terhadap kepuasan kerja adalah *positif signifikan.* Artinya, apabila kepuasan kerja meningkat maka kualitas layanan juga mengalami peningkatan yang berarti.

Hasil penelitian ini senada dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Host (2004). Dalam penelitiannya Host (2004) menyatakan bahwa ada hubungan antara kepuasan pelanggan dan kualitas jasa yang indikatornya adalah *reliability, responsiveness, empathy, assurance,* dan *tangible.* Muhaemin (2005) dalam penelitiannya menguji faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan nasabah PT. Bank BPD Jateng Cabang Surakarta. Hasilnya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara variabel keandalan, ketanggapan, dan kepastian terhadap kepuasan nasabah; sedangkan pengaruh variabel ketegasan dan keperwujudan terhadap kepuasan nasabah tidak signifikan.

Hasil penelitian yang dilakukan Ferris *et. al* (2004), menunjukan bahwa persepsi karyawan dan pelanggan memiliki hubungan yang positif yang mana secara spesifik digambarkan bahwa kepuasan karyawan menimbulkan kepuasan pada pelanggan. Beberapa penelitian juga menyatakan bahwa kualitas pelayanan dan kepuasan kerja karyawan memiliki hubungan positif dengan kepuasan pelanggan (Allred, 2001).

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

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

1. Pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja adalah positif dan signifikan. Artinya, apabila komitmen organisasi meningkat satu satuan maka kepuasan kerja juga akan mengalami peningkatan yang berarti.
2. Pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kepuasan kerja adalah positif dan signifikan. Artinya, apabila kepemimpinan meningkat satu satuan maka kepuasan kerja juga akan mengalami peningkatan yang berarti.
3. Pengaruh langsung produktivitas kerja terhadap kepuasan kerja adalah negatif dan signifikan. Artinya, apabila produktivitas kerja meningkat satu satuan maka kepuasan kerja juga akan mengalami peningkatan yang berarti
4. Pengaruh langsung kepuasan terhadap kualitas layanan adalah positif dan signifikan. Artinya, apabila kepuasan kerja meningkat satu satuan maka kualitas layanan juga akan mengalami peningkatan yang berarti.
5. Pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kualitas layanan adalah positif tidak signifikan. Artinya, apabila komitmen organisasi meningkat maka kualitas layanan tidak mengalami peningkatan yang berarti.
6. Pengaruh tidak langsung komitmen organisasi terhadap variabel laten kualitas layanan melalui kepuasan kerja adalah signifikan. Artinya, apabila

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

komitmen organisasi meningkat maka kualitas layanan mengalami peningkatan yang berarti melalui peningkatan variabel intervening kepuasan kerja.

7. Pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kualitas layanan adalah positif dan signifikan. Artinya, apabila kepemimpinan meningkat maka kualitas layanan juga akan mengalami peningkatan yang berarti.
8. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap variabel laten kualitas layanan melalui kepuasan kerja adalah signifikan. Artinya, apabila kepemimpinan meningkat maka kualitas layanan mengalami peningkatan yang berarti melalui peningkatan variabel intervening kepuasan kerja.
9. Pengaruh langsung produktivitas kerja berpengaruh terhadap kualitas layanan adalah positif signifikan. Artinya, apabila produktivitas kerja meningkat satu satuan maka kualitas layanan juga akan mengalami peningkatan yang berarti.
10. Pengaruh tidak langsung produktivitas kerja terhadap kualitas layanan melalui kepuasan kerja adalah signifikan. Artinya, apabila Produktivitas Kerja meningkat maka Kualitas Layanan mengalami peningkatan yang berarti melalui peningkatan variabel intervening kepuasan kerja.

B. Keterbatasan Penelitian.

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

1. Penelitian ini terbatas pada jumlah sampel atau responden yang hanya berjumlah 130 responden serta hanya pada lingkungan yang sempit.

UNIVERSITAS TERBUKA

2. Penelitian ini hanya membahas mengenai pengaruh komitmen organisasi, kepemimpinan, produktivitas, kepuasan kerja terhadap kualitas layanan, tentunya masih banyak lagi variabel lain yang mempengaruhi kualitas pelayanan yang tidak disebutkan dalam penelitian ini.
3. Penelitian ini tidak mengontrol jawaban responden dalam pengisian kuesioner, sehingga bisa saja dilakukan oleh orang lain yang tidak sesuai dengan karakteristik dan pendapat reponden yang bersangkutan.

C. Saran

Setelah meneliti dan mengetahui permasalahan yang ada pada Dinas Pendapatan Kota Batam, maka berikut ini beberapa saran-saran yang dapat penulis berikan, yaitu:

1. Pihak Instansi Dinas Pendapatan Kota Batam dapat menggunakan model persamaan struktural hasil modifikasi 2 dalam menganalisis permasalahan Komitmen Organisasi, Kepemimpinan, Produktivitas Kerja dan Kepuasan Kerja berkaitkan dengan Kualitas Layanan.
2. Komitmen Organisasi, Kepemimpinan, Produktivitas Kerja dan Kepuasan Kerja Kerja sama-sama memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kualitas layanan Karyawan, maka disarankan kepada pimpinan agar tetap melaksanakan kebijakan yang berkaitan dengan Komitmen Organisasi, Kepemimpinan, Produktivitas Kerja, maupun Kepuasan Kerja dalam rangka meningkatkan Kualitas layanan.

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR PUSTAKA

Aranya, R. Lachman, & J. Amernic. (1982). Accountans, job satisfaction: A path analys*is*. *Accounting, Organizations and Society*. Vol 6 no.4, 271 – 280.

Aranya N & Ferris. (1983). Organizational-professional conflict among US and Israeli professional accountants. *Journal of Social Psychology*. vol. 119. 153-161.

As'ad. (2000). Seri ilmu sumber daya manusia: Psikologi industri. (Edisi Keempat). Yogyakarta: Liberty

Assauri, Sofjan. (2003). Customer service yang baik landasan pencapaian customer satisfaction dalam usahawan. Jurnal V (1), 25-30. Jakarta.

Barling, Julian., Wade, Bill., & Fullagar, Clive. (1990). Predicting employee commitment to company and union: Divergent models. *Journal of Occupational Psycology [JOP]*. Vol. 63. (1). March, pp 49-61.

Bass, B.M., & Avolio, B. J. (1990). Transformational leadership and organizational culture. Public Administration Quarterly. Vol. 17, No. 1, pp. 112-121

Bateman, T., & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of antecedents of the antecedent of organizational commitment. *Academy of Management Journal*. 27: 95-112

Becker, T. E., Randall, D. M., & Riegeel, C. D. (1995). *The* multidimensional view of commitment and the theory of reasoned action: A comparative evaluation. *Journal of Management*. Vol 21:4. 616-638.

Bhuono, A. Nugroho.(*2005*). Strategi jitu memilih metode statistik penelitian dengan SPSS. Yogyakarta: Penerbit Andi.

Black, J. A., & D. J. Champion. (2001). Metode dan masalah penelitian sosial. Bandung: Refika Aditama.

Boshoff, C. & Mels, G. (1995). A causal model to evaluate the relationships among supervision, role stress, organizational commitment and internal service quality. *The European Journal of Marketing*. Vol. 29 No. 2, pp. 23-42.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Boshoff, C. & Tait, M. (1996). Quality perceptions in the financial services sector: the potential impact of internal marketing. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 17 No. 5, pp. 5-31.

Cooper, R. Donald., & Pamela, S. Schindler. (2003). Business research methods. Eight Edition. New York: Mc. Graw-Hill/Irwin.

Dessler, G. 1995. Managing organization in era of change. Florida: The Dryden Press

Dharma, A. (1995). *Manajemen prestasi kerja*. Jakarta: Erlangga.

Dwiyanto, Agus. (1995). Penilaian kinerja organisasi pelayanan publik. Seminar kinerja organisasi sektor publik, kebijakan dan penerapannya. Yogyakarta: Fisipol UGM.

Ewen, R. B., Hulin, C.L., Smith, P.C & Locke, E. A. (1996). An emperical test of the herzberg two-factor theory. *Journal of Applied Psychology*. 50, 6, 544-550. March 14, 2008. Proquest database.

Fukami, C. V., & Larson, E. W. (1984). Commitment to company and union. Parallel models. *Journal of Applied Psychology*. Vol 69:3. 367-371.

Ferris, K. & Aranya, N. (1983). Organizational-professional conflict among U.S. and Israeli professional accountants. *Journal of Social Psycology*. 119: 153-161.

Ferdinand, A.T. (2006). Metode penelitian manajemen. Semarang : BP Undip.

Fraser, T. M. (1985). Stres dan kepuasan kerja. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo

Fred, N. Kerlinger. (1992). Asas-asas penelitian behavioral (Alih bahasa). Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

Ganzach, Y. (1998). Intelligence of satisfaction. *Journal Academy of Management.* Volume 41 No. 5.

Gaspersz, Vincent. (1997). Manajemen kualitas. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Ghozali, I. (2004). Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Gibson., Ivancevich., & Donelly (1995). *Organization, behavior, structure, process.* 9th Edition, Richard D. Irwin Inc.

_____. (1996). Organisasi : perilaku, struktur, proses. Jakarta Barat: Binarupa Aksara.

_____. (1996). Organisasi. Edisi 8, Jilid I. Jakarta : Binarupa Aksara.

Greenberg, J. & Baron, R.A. (1997). *Behavior in organisations*. 6th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Hadari, Nawawi. (1990). Administrasi personel: untuk peningkatan produktivitas kerja. Jakarta: CV. Haji Masagung.

Handoko T. Hani. (1995). Manajemen personalia dan manajemen SDM. Yogyakarta: BFE Yogyakarta

Hair, J. F. Jr, R.E., Anderson, R. L., Tatham, & W.C. Black. (1998). Multivariate data analysis. New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Heather K. Spence Laschinger, Joan Finegan & Judith Shamian. (2001). The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment. *Journal Healt Care Management Review.*

Luthans, F. (1995). Organizational behavior. 7th Edition. New York: Mc.Graw-Hill International Editions.

_____. (1998). Organizational behavior. 8th Edition. New York: McGraw-Hill Co.

Malhotra, N., & Mukherjee A. (2004). The relative influence of organisational commitment and job satisfaction on service quality of customercontact employees in banking call centres. *Journal of Services Marketing*. Volume 18. No 3. 2004 p. 162-174.

Mathieu, J.E., & Zajac D. M. (1990). A review and mera-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin.* 108. 171-194.

Mathis, L. Roberts., & Jackson, H. Jhon. (2002). Human resources management. Alih Bahasa. Jakarta: Salemba empat.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1988). Links between work experience and organizational commitment during the first year of employment: a longitudinal analysis. *Journal of Applied Psychology*. Vol 61. 195-209

Meyer, J. P., Allen, N. J., Gellatly, L. R. (1990). Affective and continuance commitment to organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*. Vol 75. 710-720.

Meyer, J. P., Allen, N. J., Smith, C. A. 1993. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conseptualization. *Journal of Applied Psychology*. Vol 78:4. 538-551.

Meyer, J. P., Allen, N. J., Benkhoff & Birgit. (1997), Ignoring commitment is costly : new approaches establish the missing link between and performance, *Journal of Human Relations*. Vol.50, No.6, pp:701-726.

Michael, E. Proter., Agus, Maulana. (1995). Strategi bersaing. Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama.

Minner, J. B. (1988). Organizational behavior, performance and productivity. New York: Random House. Inc.

Moekijat. (1993). Evaluasi pelatihan dalam rangka peningkatan produktivitas. Bandung: Mandar Maju.

Mowday, R.T., Porter L.W. & Steers R.M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 14.

Panggabean, Mutiara Sibarani. (2004). Komitmen organisasional sebagai mediator variabel bagi pengaruh kepuasan kerja terhadap keinginan untuk pindah kerja. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*. Vol 6. No.1. 90 -114

Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., & Boulian, P.V. (1974). Organisational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 59, pp 603-9.

Robbins, S.P. (1996). Perilaku organisasi konsep kontroversi aplikasi. Jilid I (Terjemahan: Hadyana Pujatmaka). Jakarta: PT Prinhalido.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.

Siagian, P. Sondang. (1992). Manajemen sumber daya manusia. Jakarta: Bumi Aksara.

Simanjuntak, J. Payaman. (2005). Manajemen dan evaluasi kinerja. Jakarta: Lembaga Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

_____. (1998). Peningkatan hasil usaha kerja, pengertian dan ruang lingkup. Jakarta: Prima

Singgih, Santoso. *(*2005). Statistik parametrik. Jakarta: PT. Elex Media. Komputindo.

Sinungan, Muchdarsyah. (1997). Produktivitas apa dan bagaimana. Jakarta: Bumi Aksara.

Steers, R. M., & Porter, L. M. (1983). Motivation and work behavior. New York: Mac Graw Hill Book Inc.

Steers, R. M. (1985). *Efektivitas organisasi.* Cetakan ke-II terjemahan. Surabaya: Erlangga.

Sugiyono. (1998). Metode penelitian administrasi. Bandung: Alfabeta.

Tjiptono, F., Gregorius, Chandra. (2005). Manajemen kualitas jasa. Yogyakarta: Andi.

Tohardi, A. (*2002*). *Pemahaman praktis manajemen sumber daya manusia*. Bandung: Mandar Maju.

Trisnaningsih, Sri. (2003). Pengaruh komitmen terhadap kepuasan kerja auditor: motivasi sebagai variabel intervening (studi empiris pada Kantor Akuntan Publik di Jawa Timur). *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol 6. No.2. Mei. 199-216.

Uma, Sekaran. (1992). Research methods for business. Edisi 4, Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.

Undang-undang Otonomi Daerah. (2000). Jakarta: Restu Agung

Wexley, K.N. & Yukl, G.A. (1992). Organizational behaviour and personnel psychology. Jakarta: Rineka Cipta.

Wilson, J. G., & Fraser, F. (Eds.). (1988). Handbook of wizards. (Vols. 1-4). New York: Plenum Press.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Yamit, Zulian. (2005). Pengaruh sistem penggajian, kinerja dan senioritas terhadap kepuasan kerja karyawan di Pertamina UP IV Cilacap. *Jurnal Universitas Islam Indonesia*.

Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. & Berry, L.L. (1988). "SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality". *Journal of Retailing*. Vol. 64 No. 1, pp. 12-40.

_____ (1990). Delivering quality service. Newyork : Free Press.

Zeithaml, V.A. & Bitner, M.J. (2000). Services marketing: integrating customer focus across the firm. 2nd ed. New York: McGraw-Hill.

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

NO	Komitmen Organisasi													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4
2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	5	4	5	5
3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	2	1	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1
5	4	2	1	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1
6	4	4	4	4	1	5	5	4	5	4	5	5	4	5
7	4	3	4	3	4	4	3	3	2	4	4	2	4	4
8	1	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4
9	1	5	4	4	1	4	4	5	5	4	4	5	4	4
10	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	1	2	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5
17	4	3	3	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4
18	4	3	5	2	1	4	4	4	4	4	5	4	4	4
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	1	2	5	5	2	5	2	4	5	5	5	5	5	5
21	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
22	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
23	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	2	1	2	5	4	2	1	2	3	2	2	3	2	2
27	1	2	3	5	4	3	1	4	3	3	2	3	3	1
28	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
30	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
31	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
32	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
37	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
43	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
45	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4
46	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
47	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4

UNIVERSITAS TERBUKA

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

50	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4
54	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
55	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
56	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
58	4	4	4	2	3	4	4	3	5	5	5	5	5	5
59	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	5	5	4	4
60	4	2	4	2	2	3	4	4	4	5	4	4	5	5
61	4	4	4	5	2	4	4	4	5	4	5	5	4	4
62	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
63	4	4	3	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
64	2	4	3	3	2	4	4	3	3	4	3	3	4	3
65	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
66	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
67	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
68	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
69	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
70	2	3	4	3	3	3	3	3	4	2	3	4	2	3
71	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
72	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3
73	5	5	4	3	4	3	4	4	5	5	4	5	5	4
74	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
75	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4
76	4	4	4	2	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4
77	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
78	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
79	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
81	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
82	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
83	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
84	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
85	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5
86	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4
87	4	4	4	1	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4
88	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
89	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
90	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
91	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
92	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
93	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
94	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
95	5	5	4	2	4	3	5	4	4	5	4	4	5	4
96	4	4	4	3	2	1	4	4	1	1	1	1	1	1
97	4	4	4	2	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4
98	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
99	4	4	4	2	2	4	3	4	4	4	4	4	4	5
100	4	4	4	2	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5

UNIVERSITAS TERBUKA

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

UNIVERSITAS TERBUKA

Kepemimpinan															
15	16	17	18	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
4	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	4	4	2	4	2
5	5	5	4	3	3	3	2	2	4	4	5	5	5	4	3
4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	5	2
1	1	1	4	3	1	1	2	4	1	1	1	1	1	1	3
1	1	1	4	3	1	1	2	4	1	1	1	1	1	1	3
5	4	4	4	3	4	3	1	2	4	4	4	4	4	4	2
3	3	4	4	2	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4
4	4	4	2	2	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	2
4	4	4	5	4	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	5	5	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	3	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	2
4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	1
4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5
4	5	4	4	4	3	4	2	2	4	3	4	5	4	4	2
5	4	4	4	4	3	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	2	4	5	2	2	5	5	5	5	5	5	2
5	5	4	3	5	4	4	4	1	4	5	5	5	5	5	2
5	5	5	4	4	4	4	4	2	5	5	5	5	5	5	2
5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	5	2	5	5	5	2
5	5	4	5	4	4	4	2	2	4	4	4	5	4	4	2
4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	5	2	1	1	2	3	5	4	3	1	2	5	3	1	1
5	1	3	5	1	2	3	5	3	2	1	3	1	3	5	1
4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	2	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	5	2	2	2	4	4	4	4	4	1
4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	1
4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	1
4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	4	4	4	4	4	2
4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	4	4	4	4	4	1
4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	4	4	4	4	4	2
4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	4	4	4	4	4	2
4	4	4	3	4	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	2
4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2
4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3
5	5	5	4	4	4	4	1	1	1	4	4	4	4	4	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	3	3	2	2	2	1
4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	4	4	4	4	4	1
5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4
5	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3
4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	3	4	3	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3

UNIVERSITAS TERBUKA

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

UNIVERSITAS TERBUKA

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

UNIVERSITAS TERBUKA

Produktivitas Kerja															
29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
2	2	3	2	3	3	2	3	4	2	3	4	3	3	4	4
2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3
2	2	4	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4
5	5	1	1	3	3	1	1	3	1	1	1	3	2	1	1
5	5	1	1	3	3	1	1	3	1	1	1	3	2	1	1
2	2	3	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	3	4	4
3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3
2	2	4	4	2	2	2	2	2	4	4	2	2	2	1	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	4	3	3	4	4	4	2	4	3	3	2	2	3	3
1	1	3	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	1	4	4
1	1	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4
3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	4	4
4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4
2	3	4	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	4	4
2	4	4	4	4	5	4	2	4	4	2	2	2	2	4	4
2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	3	2	2	4	2	2	4	1	1	1	1	1	5	4
2	2	5	5	5	5	5	5	2	5	5	2	2	2	5	5
2	2	5	5	2	5	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5
2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4
2	2	4	4	4	2	2	2	2	2	2	3	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	5	2	2	3	3	2	1	3	1	3	3	3	3	5	4
2	4	2	1	3	1	2	3	5	4	2	3	2	3	5	3
2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1	1	4	3	2	3	3	3	1	1	1	1	1	1	4	4
1	1	4	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	4	4
1	1	3	2	2	3	2	2	2	2	2	1	1	1	4	4
2	2	4	4	4	3	3	3	2	2	2	2	2	2	4	4
1	1	4	2	2	3	3	3	1	1	1	1	1	1	4	4
2	2	4	4	4	2	2	2	2	2	2	1	1	1	4	4
2	2	4	4	4	4	4	4	2	2	2	1	2	1	4	4
2	1	4	4	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	4	4
2	2	4	4	4	4	4	4	2	2	2	3	3	3	4	4
3	3	4	4	4	3	3	3	2	2	2	2	2	2	4	4
2	2	4	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1	1	4	3	2	4	4	4	4	4	4	1	1	1	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
1	1	4	4	4	3	3	3	1	1	1	1	2	2	4	4
4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	2	4	3	4	3	4
4	4	5	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5
5	3	4	4	4	1	1	1	3	3	3	3	3	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4

UNIVERSITAS TERBUKA

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

UNIVERSITAS TERBUKA

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

UNIVERSITAS TERBUKA

Kepuasan Kerja															Ku
45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	4	3	4
4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	4	3	1
1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	4	3	1
4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4
3	4	3	3	2	3	4	3	4	4	3	3	4	4	2	3
4	4	4	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	2	2	1
3	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	3
4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	4	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4
4	4	4	2	2	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4
4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5
4	4	5	5	1	5	1	1	5	5	5	5	4	3	5	5
5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4
4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	1	1	2	3	5	4	2	2	2	3	5	2	1	1	5
1	3	1	4	3	3	2	2	3	1	5	1	3	5	1	5
4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	2	2	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	2	1	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	2	2	2	3	5	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4
4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3
4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	5	4	3	4	3	4
4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4

UNIVERSITAS TERBUKA

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

UNIVERSITAS TERBUKA

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

UNIVERSITAS TERBUKA

ıalitas Layanan						
61	62	63	64	65	66	67
4	4	4	4	4	4	4
3	5	5	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4
1	1	1	1	1	1	4
1	1	1	1	1	1	4
4	4	5	5	4	4	4
3	4	4	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	2
3	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	5	5
4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4
4	5	5	5	5	4	3
5	4	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	2	2	3	5	2	1
3	3	1	5	1	3	5
4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	5	4
5	4	4	5	4	3	4
4	5	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3

UNIVERSITAS TERBUKA

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

UNIVERSITAS TERBUKA

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

UNIVERSITAS TERBUKA