

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MOTIVASI
KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN
KERJA PEGAWAI PADA BADAN KEUANGAN DAERAH
KABUPATEN PINRANG**

TESIS

Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister Manajemen



Oleh :

**ZULFIKAR
2017.MM.2.0912**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PPS STIE NOBEL INDONESIA
2020**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MOTIVASI
KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN
KERJA PEGAWAI PADA BADAN KEUANGAN DAERAH
KABUPATEN PINRANG**

TESIS

Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister Manajemen



Oleh :

ZULFIKAR
2017.MM.2.0912

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PPS STIE NOBEL INDONESIA
2020**

PENGESAHAN TESIS

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MOTIVASI KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI PADA BADAN KEUANGAN DAERAH KABUPATEN PINRANG

Oleh:

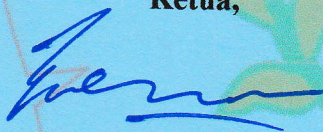
ZULFIKAR
2017.MM.2.0912

Telah dipertahankan di depan Penguji
Pada tanggal 28 Januari 2020
Dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui :

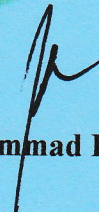
Komisi Pembimbing

Ketua,



Prof. Dr. H. Saban Ehdar, S.E., M.Si

Anggota,



Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si

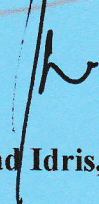
Mengetahui :

Direktur PPS
STIE Nobel Indonesia,



Dr. Maryadi, S.E., M.M

Ketua Program Studi
Magister Manajemen,



Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si

JUDUL TESIS :

“PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MOTIVASI KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI PADA BADAN KEUANGAN DAERAH KABUPATEN PINRANG”

Nama Mahasiswa : Zulfikar
NIM : 2017.MM.2.0912
Program Studi : Manajemen
Minat : Sumber Daya Manusia

KOMISI PEMBIMBING :
Ketua : Prof. Dr. H. Saban Ehedar, S.E., M.Si
Anggota : Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si

TIM DOSEN PENGUJI :
Dosen Penguji 1 : Dr. Harlindah Harniati Arfan, M.AP
Dosen Penguji 2 : Dr. Maryadi, S.E., M.M

Tanggal Ujian : 28 Januari 2020

SK Penguji Nomor : 255/SK/PPS/STIE-NI/IX/2019
Tgl. 07 September 2019

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam Naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis (MAGISTER MANAJEMEN) ini dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 17 Februari 2020
Mahasiswa,



ZULFIKAR
2017.MM.2.0912

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah, SWT. yang senantiasa memberkati dan memberikan jalan sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik. Tesis ini disusun sebagai tugas akhir belajar dan syarat guna memperoleh gelar sarjana S-2 pada program Magister Manajemen Pasca Sarjana STIE Nobel Indonesia yang berjudul : **“PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MOTIVASI KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI PADA BADAN KEUANGAN DAERAH KABUPATEN PINRANG”**

Berkenaan dengan penulisan tesis ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya untuk bantuan dan dukungan dari banyak pihak yang memungkinkan selesainya penyusunan tesis ini kepada :

1. Bapak Dr. H. Mashur Razak, S.E., M.M selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Nobel Indonesia Makassar
2. Bapak Dr. Maryadi, S.E., M.M selaku Direktur Pasca Sarjana Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Nobel Indonesia Makassar dan sebagai Penguji yang telah memberikan bimbingan dan dukungan selama penyusunan tesis ini.
3. Bapak Dr. Muhammad Idris, S.E., M. Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Nobel Indonesia Makassar dan juga sebagai pembimbing yang dengan penuh kesabaran memberikan masukan dan bimbingan selamanya penyusunan tesis ini.
4. Bapak Prof. Dr. H. Saban Echdar, S.E., M.Si sebagai Pembimbing yang dengan penuh kesabaran memberikan masukan dan bimbingan selamanya penyusunan tesis ini.

5. Ibu Dr. Harlindah Harniati Arfan, M.AP sebagai Penguji yang dengan penuh kesabaran memberikan masukan dan bimbingan selamanya penyusunan tesis ini.
6. Para Staf Pengajar Program Magister Manajemen STIE Nobel Indonesia yang telah banyak memberikan suatu dasar ilmu, pemikiran, analitis, dan pengalaman yang lebih baik.
7. Kepala Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang serta seluruh Pegawai yang telah bersedia menjadi responden dan sumber informasi dalam penelitian ini.
8. Orang Tuaku yang tercinta yang selalu memberikan doa dan semangat kepada penulis.
9. Isteri tercinta yang selalu memberikan dukungan sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
10. Rekan-rekan se-Angkatan Mahasiswa Magister Manajemen STIE Nobel Indonesia, yang selalu memberikan dukungan dan berbagai ilmu dan pengalaman.
11. Semua pihak yang telah banyak membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis berharap tesis ini dapat dikembangkan lagi sebagai dasar oleh para peneliti ke depan dalam bidang penelitian Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia. Penulis menyadari bahwa penyusunan maupun penyajian tesis ini kurang sempurna. Oleh sebab itu, penulis mohon maaf atas semua kekurangan dalam tesis ini dan menerima dengan senang hati segala bentuk kritik maupun saran yang membangun.

Makassar, 29 Januari 2020
Penulis

Zulfikar
2017.MM.2.0912

ABSTRAK

Zulfikar. 2020. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang, dibimbing oleh Saban Echdar dan Muhammad Idris.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis (1) pengaruh antara kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasi secara parsial dan simultan (2) variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang.

Penelitian ini dilaksanakan pada Kantor Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang. Waktu penelitian bulan Oktober sampai November 2019. Bertolak dari permasalahan dan tujuan penelitian yang ingin dicapai, jenis penelitian adalah gabungan kualitatif dan kuantitatif, karena penelitian ini menggunakan metode survei dengan teknik analisis korelasional Populasi dalam penelitian ini adalah meliputi seluruh pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang berjumlah 42 orang. Pengambilan sampel penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik sampling jenuh (*sensus*), sehingga sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 42 orang pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang. Analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda (*Multiple Regression Analysis*).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasi secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai (2) komitmen organisasi merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang.

Kata kunci: *kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, komitmen organisasi dan kepuasan kerja*



ABSTRACT

Zulfikar. 2020. *The Effect of Transformational Leadership, Work Motivation, and Organizational Commitment toward Employee Job Satisfaction at the Regional Finance Agency of Pinrang Regency, supervised by Saban Echdar and Muhammad Idris.*

This study aims to determine and analyze (1) the effect of transformational leadership, work motivation and organizational commitment partially and simultaneously (2) the most dominant variable affecting employee job satisfaction at the Regional Finance Board of Pinrang Regency.

This study was conducted at the Regional Finance Agency Office of Pinrang Regency. Research time is from October to November 2019. Starting from the problems and research objectives to be achieved, this type of research is a combination of qualitative and quantitative, because this research uses a survey method with correlational analysis techniques. totaled 42 people. Sampling of this study was conducted using a saturated sampling technique (census), so that the sample used in this study were 42 employees at the Regional Finance Agency of Pinrang Regency. The data analysis used was multiple regression analysis (Multiple Regression Analysis).

The results show that (1) transformational leadership, work motivation and organizational commitment partially and simultaneously affect employee job satisfaction (2) organizational commitment is the most dominant variable influencing employee job satisfaction at the Regional Finance Agency of Pinrang Regency.

Keywords: *transformational leadership, work motivation, organizational commitment and job satisfaction*



DAFTAR ISI

HALAMAN DEPAN	i
SAMPUL	
DALAM	ii
.....	
HALAMAN	
PENGESAHAN	iii
.....	
IDENTITAS MAHASISWA, PEMBIMBING DAN PENGUJI	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
ABSTRAK.....	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR	
GAMBAR.....	xiv
.....	
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	7
1.3. Tujuan penelitian	8
1.4. Manfaat Penelitian.....	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA	10
2.1. Penelitian Terdahulu.....	10
2.2. Kepemimpinan	
Transformasional 12.....	
2.2.1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional.....	12

	2.2.2. Aspek-aspek Kepemimpinan Transformasional	14
	2.2.3. Pengukuran Kepemimpinan Transformasional	16
2.3.	Partisipasi Penyusunan Anggaran	16
	2.3.1. Pengertian Anggaran	16
	2.3.2. Karakteristik Anggaran	17
	2.3.3. Fungsi Anggaran	18
	2.3.4. Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran.....	19
2.4.	Komitmen Organisasi	21
	2.4.1. Pengertian Komitmen Organisasi	21
	2.4.2. Aspek-aspek Komitmen Organisasi.....	22
	2.4.3. Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi.....	23
	2.4.4. Pengukuran Komitmen Organisasi	23
2.5.	Kinerja	24
	2.5.1. Pengertian Kinerja.....	24
	2.5.2. Pengertian Organisasi.....	31
	2.5.3. Pengertian Kinerja Pegawai.....	32
	2.5.4. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai	33
BAB	III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS.....	37
	3.1. Kerangka Konseptual	37
	3.2. Hipotesis Penelitian	40
	3.3. Definisi Operasional Variabel.....	41
BAB	IV METODE PENELITIAN.....	43
	4.1. Jenis Penelitian.....	43
	4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian	43
	4.3. Populasi dan Sampel.....	43
	4.4. Teknik Pengumpulan Data.....	43
	4.5. Teknik Analisis Data	44
	4.6. Uji Hipotesis.....	46
	4.7. Uji Asumsi Klasik	48

BAB	V	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	53
		5.1. Hasil Penelitian	53
		5.1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian	53
		5.1.2. Karakteristik	
Responden		56	
		5.1.3. Deskripsi Variabel	
Penelitian		58	
		5.1.4. Pengujian Validitas dan	
Reliabilitas		65	
		5.1.5. Uji Analisis Regresi Linier Berganda.....	67
		5.1.6. Uji Asumsi	
Klasik	70		
		5.1.7. Pengujian	
Hipotesis		73	
		5.2. Pembahasan Hasil	
Penelitian		78	
BAB	VI	SIMPULAN DAN	
SARAN		82	
		6.1. Simpulan	82
		6.2. Keterbatasan Penelitian.....	83
		6.3. Saran	83
DAFTAR PUSTAKA			
LAMPIRAN			

DAFTAR TABEL

Tabel	5.1.	Deskripsi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	56
Tabel	5.2	Deskripsi Frekuensi Responden Berdasarkan Kelompok Umur	57
Tabel	5.3	Deskripsi Frekuensi Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	57
Tabel	5.4	Distribusi Frekuensi Item-Item Variabel Kepemimpinan	59
Tabel	5.5	Distribusi Frekuensi Item-Item Variabel Penyusunan Anggaran.....	60
Tabel	5.6	Distribusi Frekuensi Item-Item Variabel Komitmen Organisasi.....	62
Tabel	5.7	Distribusi Frekuensi Item-Item Variabel Kinerja Pegawai	64
Tabel	5.8	Hasil Uji Item variabel	66
Tabel	5.9	Hasil Uji Reabilitas Setiap variabel	67
Tabel	5.10	Hasil Perhitungan Regresi	68
Tabel	5.11	Hasil Uji Multikolinearitas	70
Tabel	5.12	Hasil Uji Autokorelasi.....	72
Tabel	5.13	Hasil Uji t	74
Tabel	5.14	Hasil Uji F	76
Tabel	5.15	Hasil Uji Beta	77
Tabel	5.16	Hasil Uji Koefisien determinasi.....	78

DAFTAR GAMBAR

Gambar	3.1. Kerangka Konseptual Penelitian	40
Gambar	5.1. Grafik Scatter Plot	71
Gambar	5.2. Uji	
Normalitas	73	

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Kuesiner
Lampiran	Tabulasi Kuesioner
Lampiran	Hasil Uji Regresi Linier Berganda
Lampiran	Hasil Uji Reabilitas
Lampiran	Hasil Frekuensi Item-Item Kuesioner

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Menghadapi era globalisasi, bangsa Indonesia dihadapkan pada berbagai masalah bangsa terutama dalam memasuki masa-masa peralihan yang ditandai dengan berbagai perubahan mendasar dalam tatanan masyarakat, baik pada tatanan sosial, budaya, ekonomi maupun politik. Keanekaragaman kondisi masyarakat serta potensi daerah tersebut perlu mendapat pertimbangan Pemerintah Daerah dalam menyelenggarakan tugas, baik tugas pemerintah, tugas pembangunan maupun pelayanan masyarakat, agar tujuan yang diharapkan dapat tercapai. Pembangunan daerah sebagai bagian integral dari pembangunan nasional harus dikelola dengan baik dan terencana.

Kepuasan kerja pegawai memiliki peranan yang sangat strategis di dalam perusahaan, karena kepuasan kerja pegawai berfungsi sebagai salah satu kunci pendorong moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja pegawai dalam mendorong terwujudnya tujuan perusahaan. Pegawai dengan kepuasan kerja yang tinggi memiliki semangat kerja yang tinggi pula, sehingga prestasi kerjanya akan maksimal. Sebaliknya pegawai dengan kepuasan kerja yang rendah, menyebabkan prestasi kerjanya menjadi buruk, pegawai menjadi tidak bersemangat dalam bekerja, dan ini akan sangat berdampak bagi perusahaan. Hal ini, yang menyebabkan kepuasan kerja pegawai dinilai sangat penting terutama untuk

menunjang kinerja perusahaan dalam persaingan di era globalisasi ini (William dan Setiawan, 2013).

Rendahnya kepuasan kerja pada pegawai seringkali ditemukan di Indonesia. Salah satu dampak dari rendahnya kepuasan kerja yaitu hilangnya semangat kerja yang berakibat pada penurunan produktivitas kerja. Kepuasan kerja sangat diperlukan baik secara *theoretical* maupun *practical* karena berkaitan dengan perasaan individu atas hasil kerja yang telah diperoleh Gianakis (dalam Akbar, 2011). Selain rendahnya kepuasan kerja pegawai, Tella (2012) menjelaskan bahwa tingginya kepuasan kerja dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasan, karena pada dasarnya seorang pegawai membutuhkan pengarahan yang baik dalam pelaksanaan kerja. Pengarahan ini yang dianggap penting karena akan berdampak pada kinerja yang optimal sehingga menghasilkan kepuasan dalam bekerja. Berdasarkan penelitian tersebut dapat diasumsikan bahwa kepuasan kerja sangat penting untuk keberlangsungan pelaksanaan kerja.

Menurut Nord (dalam Umar, 2010) sudah sejak pertengahan 1950an, kepuasan kerja merupakan topik yang amat populer di kalangan ahli psikologi industri dan manajemen. Selama tahun 1972 saja, diperkirakan ada 3.350 artikel atau disertasi mengenai masalah ini. Herzberg, et.al., (dalam Umar, 2010) menambahkan penelitian tentang kepuasan kerja ini menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya baik bagi kepentingan industri maupun masyarakat. Bagi industri, penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku pegawainya. Sedangkan bagi individu,

penelitian tentang penyebab dan sumber kepuasan kerja dapat menimbulkan usaha peningkatan kebahagiaan hidup pegawai (Umar, 2010).

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang membuat pegawai semangat dalam mengerjakan tanggung jawabnya. Kepuasan kerja juga berkaitan dengan faktor sikap. Kepuasan kerja merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu diluar kerja (Blum, dalam Anoraga 2012). Kepuasan kerja dapat menggambarkan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya, jika pegawai merasa bahagia dalam bekerja maka mereka akan merasakan kepuasan. Kepuasan kerja merupakan atribut yang sangat penting untuk di ukur oleh suatu organisasi atau perusahaan (Anonymous, dalam Oraman 2011). Pada saat ini kepuasan kerja merupakan salah satu topik yang paling banyak diteliti dalam bidang bidang perilaku organisasi Oraman (2011).

Banyak para ahli yang meneliti mengenai kepuasan kerja dari berbagai macam aspek, seperti Tella (2012) meneliti mengenai *work motivation and commitment organization* yang berkaitan dengan kepuasan kerja. Pada penelitiannya hasil, *work motivation and commitment organization* berkorelasi positif pada kepuasan kerja. Hasil penelitiannya sesuai dengan penjelasan yang dikemukakan oleh Tella (2012) yaitu motivasi dapat meningkatkan performa dan kepuasan kerja pada individu.

Selain itu, McCue dan Gianaxis (dalam Akbar, 2011) yang meneliti hubungan kepuasan kerja dengan kinerja pegawai. Berdasarkan penelitiannya bahwa semakin tinggi kepuasan kerja seseorang semakin tinggi pula kinerja

pegawai sehingga pelaksanaan kerja yang dilaksanakan akan efektif dan efisien. Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah peneliti paparkan, kepuasan kerja merupakan aspek penting untuk meningkatkan kinerja pegawai. Kepuasan kerja yang baik cenderung menghasilkan produktivitas kerja yang baik dan begitu juga sebaliknya. Kepuasan kerja merupakan dampak atau hasil dari keefektifan *performance* dan kesuksesan dalam bekerja.

Sedangkan Judge, Hanisch dan Drankoski (dalam Oraman, 2011) mendukung penelitian Cranny. penelitian tersebut menyarankan bahwa pemimpin atau manajer sumber daya manusia (SDM) sangat penting untuk mengetahui aspek dalam suatu organisasi yang dapat memberikan dampak pada kepuasan kerja pegawai. Aspek tersebut dapat bermanfaat jangka panjang bagi organisasi dan pegawai. Kepuasan kerja tidak terlepas pada sistem manajerial yang optimal, dalam hal ini aspek kepemimpinan berperan penting pada sistem manajerial yang dilaksanakan. Berbagai pertanyaan tentang kepemimpinan telah lama menjadi topik yang populer, tetapi penelitian secara ilmiah baru dimulai setelah abad kedua puluh (Yulk, 2011). Sedangkan menurut Griffin (2011) pemimpin dapat memainkan peranan penting dalam penataan lingkungan kerja, memberikan informasi dan umpan balik kepada pegawai.

Menurut Anoraga (2012), pemimpin memiliki tugas untuk dapat memotivasi pegawai dalam mencapai kepuasan kerja. Seperti yang pernah diteliti oleh Griffin, et.al., (2011) dalam penelitiannya mengenai pengaruh motivasi pemimpin terhadap kepuasan kerja pegawai. Dalam penelitian tersebut terbukti bahwa dorongan atau motivasi dari pemimpin memiliki dampak positif terhadap

kepuasan kerja. Tetapi dampak motivasi dari pemimpin terhadap kepuasan kerja melemah ketika tim kerja dalam organisasi tersebut berada pada tingkat yang tinggi. Menurut Bass (2011) salah satu pendekatan kepemimpinan yang banyak dikembangkan dalam 20 tahun terakhir ini yaitu kepemimpinan transformasional.

Menurut Burn (dalam Bass, 2011) kepemimpinan transformasional dapat memberikan motivasi serta inspirasi kepada setiap pegawai. Kepemimpinan transformasional juga berupaya untuk mengembangkan peran pegawai ke arah yang lebih baik dan menguntungkan bagi pegawai serta secara keseluruhan dapat menguntungkan dalam hal meningkatkan produktivitas perusahaan. Dengan adanya kepemimpinan transformasional pegawai akan merasakan kepercayaan, kekaguman dan penghormatan terhadap pemimpin dan pegawai akan lebih termotivasi. Menurut Bass (dalam Yukl 2011) Pemimpin mengubah dan memotivasi pegawai dengan cara: (1) membuat pegawai lebih menyadari pentingnya hasil pekerjaan, (2) membujuk pegawai untuk lebih mementingkan tim dan organisasi dibandingkan dengan kepentingan pribadi, dan (3) meningkatkan semangat pegawai untuk berkembang. Tichi dan Devana (dalam Aritonang, 2011) mengasumsikan kepemimpinan transformasional ini muncul karena adanya perubahan yang cepat pada era global yang meningkatkan kompetisi antar organisasi. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dan kepemimpinan transformasional mengacu pada aspek kepercayaan atau keyakinan diri pada bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kerja. Dalam hal ini menunjukkan, kepemimpinan transformasional merupakan aspek yang menarik

untuk diteliti yang akan berdampak positif pada kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Risambessy (2012) yang menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai.

Selain kepemimpinan transformasional yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, hubungan antara kepuasan kerja dan motivasi kerja telah menjadi salah satu segmen yang banyak diteliti dalam bidang manajemen dalam kaitannya dengan profesi yang berbeda Ayub dan Rafif (2011). Menurut Oraman (2011) motivasi pada dasarnya merupakan dorongan yang dapat membuat pegawai untuk bekerja lebih baik, efektif, efisien dan bahagia dalam mengerjakan tugas. Motivasi juga dapat di pahami sebagai stimulus yang mendorong pegawai untuk mengerjakan setiap tugas yang diberikan (Tella, 2012).

Ayub dan Rafif (2011) menyatakan bahwa perusahaan harus menyadari bahwa fokus manusia menjadi jauh lebih penting bagi kelangsungan hidup organisasi, dan bahwa keunggulan bisnis hanya akan dicapai ketika pegawai senang dan termotivasi oleh pekerjaan mereka. Sedangkan menurut Oraman (2011) mengatakan bahwa dalam perusahaan motivasi merupakan stimulus batin yang memungkinkan karyawan untuk mampu berkonsentrasi pada tujuan perusahaan yang efektif. Tella (2012) dalam penelitiannya meneliti hubungan antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja. Dalam penelitiannya bahwa motivasi kerja sangat berhubungan dengan kepuasan kerja. Motivasi kerja dapat membentuk individu untuk menjalankan tujuan-tujuan kerja yang dilaksanakan.

Pada penelitiannya, Tella (2012) menjelaskan korelasi yang ada dalam penelitian ini antara motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai dan kepuasan kerja pegawai. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dikemukakan oleh Chess (dalam Tella, 2012) yang menjelaskan bahwa faktor-faktor motivasi berkontribusi terhadap kepuasan kerja. Orang yang bekerja dengan motivasi yang tinggi merupakan orang yang merasa senang dan mendapatkan kepuasan dalam pekerjaannya. Ia akan lebih berusaha untuk memperoleh hasil yang maksimal dengan semangat yang tinggi, serta selalu berusaha mengembangkan tugas dan dirinya Anoraga (2012). Selain kepemimpinan dan motivasi, aspek lain yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu komitmen organisasi. Komitmen terhadap organisasi terkait dengan dedikasi yang di berikan oleh seorang pegawai terhadap perusahaan. Pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan akan memberikan dedikasi yang tinggi pada perusahaan, dengan cara pegawai akan mengerahkan tenaga dan pikirannya untuk kemajuan perusahaan sesuai dengan tanggung jawabnya.

Komitmen organisasi merupakan kondisi psikologis individu yang menggambarkan hubungan antara pegawai dengan organisasi, dan memiliki implikasi terhadap keputusan pegawai untuk melanjutkan atau tidak melanjutkan keanggotaan organisasi. Ada tiga komponen komitmen organisasi, yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif Robbins (2013). Komitmen afektif berkaitan dengan adanya perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya. Komitmen berkelanjutan berkaitan dengan nilai ekonomi yang dirasa bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan

dengan meninggalkan organisasi tersebut. Komitmen normatif berkaitan dengan kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan moral atau etis. Pada tiap individu ketiga komponen tersebut dapat muncul dalam derajat yang berbeda-beda dan untuk mengetahuinya perlu memperhatikan ciri-ciri yang menunjukkan suatu komitmen organisasi pada individu tersebut Robbins (2013).

Menurut Hunt dan Morgan (dalam Sopiah, 2013) seseorang yang memiliki komitmen yang tinggi pada organisasinya menunjukkan ciri-ciri sebagai berikut:

- (1) Memiliki kepercayaan dan menerima tujuan dan nilai organisasi,
- (2) Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi,
- (3) Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

Oleh karena itu, seseorang yang memiliki rasa komitmen pada organisasinya akan terlihat pada ciri-ciri yang menunjukkan komitmen pada organisasi, seperti ciri-ciri yang telah disebutkan. Seseorang yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi diharapkan akan memperlihatkan perilaku kerja, yaitu kinerja yang optimal, melibatkan hubungan yang aktif terhadap perusahaan dan akan tetap setia pada organisasinya. Sehingga tujuan suatu perusahaan tercapai dengan baik begitu pula sebaliknya komitmen organisasi yang rendah akan berdampak pada meningkatnya keluar masuk pegawai dan prestasi kerja pegawai akan menurun. Penelitian yang dilakukan oleh Thamrin (2012) menemukan bahwa komitmen organisasi memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja pegawai yang bekerja di perusahaan pengiriman di Jakarta. Komitmen akan mencerminkan tingkat kesungguhan pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya, sebab

adanya komitmen yang tinggi akan memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Adekola (2012) juga menunjukkan ada pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja pegawai di Universitas Nigeria, hal ini berarti pegawai memutuskan untuk menetap pada suatu organisasi karena menganggapnya sebagai suatu pemenuhan kebutuhan.

Berdasarkan fenomena dan penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, maka peneliti tertarik untuk menguji dan membuktikan apakah gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Oleh karena itu, peneliti merasa sangat tertarik untuk meneliti kepuasan kerja pegawai dalam kaitannya dengan gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasi.

Mencermati fenomena-fenomena tersebut, penulis tertarik untuk meneliti tingkat kepuasan kerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang dari aspek gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasi aparatur.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka rumusan masalah penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasi secara sendiri-sendiri (parsial) terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang?

2. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasi secara bersama-sama (simultan) terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang?
3. Variabel manakah yang dominan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional motivasi kerja dan komitmen organisasi secara sendiri-sendiri (parsial) terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional motivasi kerja dan komitmen organisasi secara bersama-sama (simultan) terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang
3. Untuk mengetahui dan menganalisis variabel yang dominan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Memberi tambahan informasi yang bermanfaat sebagai pertimbangan dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai dan organisasi agar lebih produktif, efektif dan efisien.

2. Manfaat Praktis

- a. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan informasi dan referensi bagi penelitian berikutnya yang mengambil judul yang sama sebagai bahan penelitian.
- b. Untuk membantu para pembaca apabila kesulitan didalam menyelesaikan suatu masalah dalam bidang manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan kepuasan kerja pegawai.
- c. Memberikan tambahan ilmu dan wawasan yang luas dalam bidang manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, komitmen organisasi dan kepuasan kerja pegawai.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Susilo Toto Raharjo dan Durrotun Nafisah. 2011. Judul penelitian Analisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan (Studi empiris pada departemen agama kabupaten Kendal dan departemen agama Kota Semarang). Analisis data yang digunakan adalah Analisis regresi berganda (*Multiple regression analyses*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kelima factor gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

Brahmasari, Ida Ayu dan Suprayetno, Agus. 2013. Dengan judul penelitian Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). Alat analisis yang digunakan adalah Analisis jalur (*Path Analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya organisasi, motivasi, dan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Haryani. 2010. Meneliti tentang Analisis pengaruh komunikasi, motivasi, dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan PT ARISAMANDIRI PRATAMA. Menggunakan analisis data yaitu Analisis jalur (*Path Analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komunikasi, motivasi, dan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

2.2. Kepemimpinan Transformasional

2.2.1. Definisi Kepemimpinan Transformasional

Bass 1985 (dalam Levy 2011) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai bentuk kepemimpinan dimana interaksi antara pemimpin dan bawahan meningkatkan motivasi dan moralitas ke level yang lebih tinggi daripada yang dapat mereka capai secara individu. Sedangkan menurut Burns 1978, (dalam Bass dan Riggio, 2011) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang memberikan dorongan dan inspirasi kepada bawahannya untuk mencapai tujuan yang luar biasa dan dalam proses mengembangkan kapasitas kepemimpinannya sendiri. Pemimpin transformasional membantu bawahannya untuk tumbuh dan berkembang menjadi pemimpin dengan menanggapi kebutuhan bawahan serta memberikan kuasa kepada mereka dengan menyelaraskan objektivitas dan tujuan individu bawahan, pemimpin, kelompok dan organisasi secara keseluruhan.

Burns (dalam Vikram dan Priya, 2010) mendefinisikan kepemimpinan transformasional adalah suatu proses di mana pemimpin dan pengikut terlibat dalam proses saling 'mengangkat satu sama lain untuk tingkat yang lebih tinggi dalam segi moralitas dan motivasi. Sedangkan menurut McShane dan Gilnow, (2013) kepemimpinan transformasional adalah perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana para pemimpin mengubah tim atau organisasi dengan menciptakan komunikasi, dan pemodelan visi untuk unit organisasi atau pekerjaan dan karyawan menjadi transparansi untuk memperjuangkan visi organisasi tersebut.

Bass dan Riggio (2011) menyatakan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memotivasi bawahannya untuk melakukan sesuatu lebih dari yang awalnya mereka harapkan dan mereka pikirkan, selain itu memberikan kuasa kepada bawahan serta memberikan perhatian pada kebutuhan individu dan perkembangan personal dan juga membantu bawahan untuk mengembangkan potensi kepemimpinan mereka.

Sedangkan menurut Bass dan Avolio, 2014 (dalam Farell, 2010) kepemimpinan transformasional dilihat ketika pemimpin: (a) Mendorong minat kolega dan bawahan untuk merubah cara pandang dalam bekerjanya ke persepektif yang baru; (b) Membangkitkan kesadaran visi dan misi tim atau organisasi; (c) Mengembangkan kemampuan dan potensi kolega serta bawahan ke level yang lebih tinggi; dan (d) Memotivasi kolega dan bawahan untuk melakukan lebih kepentingannya sendiri dengan itu akan menguntungkan kelompok. Dari beberapa definisi kepemimpinan transformasional di atas, peneliti menggunakan definisi dari Bass dan Riggio (2011) menyatakan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memotivasi bawahannya untuk melakukan sesuatu lebih dari yang awalnya mereka harapkan dan mereka pikirkan, selain itu memberikan kuasa kepada bawahan serta memberikan perhatian pada kebutuhan individu dan perkembangan personal dan juga membantu bawahan untuk mengembangkan potensi kepemimpinan mereka.

2.2.2. Aspek-aspek Kepemimpinan Transformasional

Bass 1985 (dalam Bass dan Riggio, 2011) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat aspek yaitu:

1. Idealized influence

Pemimpin berperilaku dengan cara yang memungkinkan mereka dijadikan *role models* bagi bawahan mereka. Pemimpin yang dikagumi, dihormati dan dipercaya. Selain itu, pemimpin yang memiliki pengaruh ideal yang tinggi juga bersedia untuk mengambil resiko dan konsisten, tidak bersenang-senang. Mereka dapat diandalkan untuk melakukan hal yang benar, menunjukkan standar perilaku etika dan moral yang tinggi.

2. Inspirational motivation

Pemimpin mampu menginspirasi dan memotivasi bawahannya dengan memberikan makna dan tantangan untuk pekerjaan bawahannya. Pemimpin membangkitkan semangat tim dan juga menunjukkan antusiasme dan optimism. Pemimpin melibatkan bawahannya dalam membayangkan keadaan masa depan yang menarik, mereka membuat komunikasi yang jelas mengenai harapan yang ingin dipenuhi oleh bawahannya dan juga menunjukkan komitmen untuk tujuan dan visi bersama.

3. Intellectual stimulation

Pemimpin berperilaku dengan cara mendorong usaha pengikut untuk inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi-asumsi pbingkaian kembali masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara yang baru. Tidak ada kritik di depan publik terhadap kesalahan yang dilakukan oleh individu. Ide-ide baru dan solusi masalah kurang didapatkan dari pengikut, yang termasuk dalam proses

mengatasi masalah dan menemukan solusi. Pengikut didorong untuk mencoba pendekatan baru, dan ide-ide mereka tidak dikritik jika berbeda dengan ide-ide pemimpin.

4. Individualized consideration

Pemimpin memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan masing-masing pengikut untuk berprestasi dan berkembang dengan berperan sebagai seorang pelatih atau mentor. Para pengikut dan rekan dikembangkan ke tingkat personal yang lebih tinggi. Pemimpin memperlakukan setiap bawahannya sebagai seorang pribadi dengan kecakapan, kebutuhan, dan keinginannya masing-masing. Ia memberikan nasihat yang bermakna, memberi pelatihan yang diperlukan dan bersedia mendengarkan pandangan dan keluhan mereka. Bawahan merasa diperhatikan dan diperlakukan secara khusus oleh pemimpinnya.

2.2.3. Pengukuran Kepemimpinan Transformasional

Dalam penelitian ini, peneliti mengukur kepemimpinan transformasional dengan mengadaptasi skala *Multifactor Leadership Questionnaire 5X (Short)* yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (2014). Skala ini terdiri dari 36 item yang mengukur empat dimensi. Dikarenakan penelitian ini hanya mengukur kepemimpinan transformasional, maka item yang diukur hanyalah item kepemimpinan transformasionalnya saja yang terdiri dari 19 item.

2.3. Motivasi Kerja

2.3.1. Definisi Motivasi Kerja

Motivasi kerja menurut Streers (dalam Levy, 2011) adalah kekuatan yang mendorong karyawan untuk berperilaku dengan cara yang memberikan energi, mengarahkan dan mempertahankan perilaku kerja karyawan. Pendapat ini serupa dengan Tella (2012) yang menegaskan bahwa motivasi kerja adalah proses membangkitkan, energi, mengarahkan dan memelihara perilaku dan kinerja. Artinya proses mendorong seorang untuk bertindak dan mencapai suatu tugas yang diinginkan.

Motivasi kerja adalah suatu proses dimana kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu (Munandar, 2011). Sedangkan menurut Pandji (2012) motivasi kerja adalah kemauan kerja karyawan yang timbul karena adanya dorongan dari dalam diri karyawan yang bersangkutan sebagai hasil integrasi keseluruhan dari pada kebutuhan pribadi, pengaruh lingkungan fisik dan pengaruh lingkungan social dimana kekuatannya tergantung dari proses pengintegrasian tersebut. Berdasarkan beberapa definisi motivasi kerja di atas, maka peneliti menggunakan definisi dari Munandar (2011), yang menyatakan bahwa Motivasi kerja adalah kebutuhan yang mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu.

2.3.2. Teori Motivasi Dua Faktor Herzberg

Teori dua faktor juga dinamakan teori *hygiene*-motivasi dikembangkan oleh Herzberg (1966). Dengan menggunakan metode insiden kritis, Herzberg menemukan bahwa faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja berbeda

dengan faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yang disebut faktor motivator mencakup faktor-faktor yang berkaitan dengan isi dari pekerjaan, yang merupakan faktor intrinsik dari pekerjaan yaitu:

1. Tanggung jawab (*responsibility*), besar kecilnya tanggung jawab yang dirasakan diberikan kepada seorang tenaga kerja.
2. Kemajuan (*advancement*), besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja dapat maju dalam pekerjaannya.
3. Pekerjaan itu sendiri, besar kecilnya tantangan yang dirasakan tenaga kerja dari pekerjaannya.
4. Capaian (*achievement*), besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja mencapai prestasi kerja yang tinggi.
5. Pengakuan (*recognition*), besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada tenaga kerja atas unjuk-kerjanya.

Jika faktor-faktor tersebut tidak dirasakan, maka karyawan akan merasa *non satisfied* (tidak lagi puas), yang berbeda dari *dissatisfied* (tidak puas). Kelompok faktor lain yang menimbulkan ketidakpuasan, berkaitan dengan konteks dari pekerjaan, dengan faktor-faktor ekstrinsik dari pekerjaan yang meliputi:

1. Administrasi dan kebijakan perusahaan, derajat kesesuaian yang dirasakan tenaga kerja dari semua kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan.
2. Penyeliaan, derajat kewajaran penyeliaan yang dirasakan diterima oleh tenaga kerja.

3. Gaji, derajat kewajaran dari gaji yang diterima sebagai imbalan unjuk kerjanya.
4. Hubungan antar pribadi, derajat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi dengan tenaga kerja lainnya.
5. Kondisi kerja, derajat kesesuaian kondisi kerja dengan proses pelaksanaan tugas pekerjaannya.

Kelompok faktor ini dinamakan kelompok *hygiene*. Jika faktor tersebut tidak diberikan, maka karyawan akan merasa tidak puas (*dissatisfied*) karyawan akan banyak mengeluh. Jika faktor *hygiene* dirasakan ada atau diberikan, maka yang timbul bukanlah kepuasan kerja, tetapi menurut Herzberg *not dissatisfied* atau tidak lagi tidak puas. Faktor-faktor yang termasuk dalam kelompok faktor motivator cenderung merupakan faktor-faktor yang menimbulkan motivasi kerja yang lebih bercorak proaktif, sedangkan faktor-faktor yang termasuk dalam kelompok faktor *hygiene* cenderung menghasilkan motivasi kerja yang lebih reaktif.

2.3.3. Aspek-aspek Motivasi Kerja

Menurut Herzberg (1966) dalam teori *hygiene*- motivasi faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja mencakup faktor-faktor yang berkaitan dengan isi dari pekerjaan, yang merupakan faktor intrinsik dari pekerjaan yaitu:

1. Tanggung jawab (*responsibility*), besar kecilnya tanggung jawab yang dirasakan diberikan kepada seorang tenaga kerja. Menurut Ghufroon dan Risnawati (2011), tanggung jawab merupakan keinginan karyawan untuk dapat mengerjakan tugas dengan baik dan memadai.

2. Kemajuan (*advancement*), besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja dapat maju dalam pekerjaannya. Pekerjaan memberikan kesempatan bagi individu untuk menambah wawasan , mengembangkan bakat, dan kemajuan (Ghufron dan Risnawati 2011)
3. Pekerjaan itu sendiri, besar kecilnya tantangan yang dirasakan tenaga kerja dari pekerjaannya. Menurut Ghufron dan Risnawati (2011), karyawan akan menyukai pekerjaannya jika diikuti dengan minat dan bakat yang dimilikinya. Karyawan merasa pekerjaan mereka menjadi sesuatu yang menantang untuk berkembang dan menjadi lebih baik.
4. Capaian (*achievement*), besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja mencapai prestasi kerja yang tinggi. Menurut Ghufron dan Risnawati (2011) capaian merupakan keinginan karyawan untuk memperjuangkan tugas dan melibatkan usahanya dalam menghadapi lawan dan tantangan.
5. Pengakuan (*recognition*), besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada tenaga kerja atas unjuk-kerjanya. Pengakuan merupakan keinginan untuk diakui secara dan keinginan untuk terampil. Karyawan akan merasa dihargai apabila pengalamannya digunakan dalam partisipasi menyelesaikan tugas yang lebih rumit dan penting.

Faktor-faktor pada kondisi ekstrinsik yaitu:

1. Gaji, aspek ini meliputi semua keadaan yang menyangkut upah, kenaikan upah, dan harapan pada upah dari hasil kerja yang dilaksanakan.
2. Keamanan pekerjaan, aspek ini meliputi pada rasa aman, kestabilan perusahaan, masa jabatan yang pasti dari karyawan.

3. Kondisi kerja, aspek ini meliputi tempat kerja, lingkungan kerja, fasilitas kerja yang didapat dari karyawan.
4. Prosedur perusahaan, aspek ini meliputi pada pengorganisasian dan manajemen perusahaan yang teratur, peraturan dan administrasi perusahaan.
5. Kualitas pengawasan teknis, aspek ini meliputi perlakuan adil yang diberikan atasan kepada karyawan, pemberian penghargaan, serta bimbingan pada karyawan.
6. Kualitas hubungan interpersonal antar rekan kerja, dengan atasan, dan dengan bawahan, aspek ini meliputi pada interaksi karyawan dengan atasan, bawahan.

Hubungan ini bersifat social maupun social teknikal (yang berhubungan dengan pekerjaan). Berdasarkan aspek-aspek yang dikemukakan oleh Herzberg diatas bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi dibagi menjadi dua faktor yaitu faktor intrinsik dan ekstrinsik, maka dalam penelitian ini peneliti akan mengambil faktor motivator atau faktor intrinsik yaitu, Tanggung jawab (*responsibility*), kemajuan (*advancement*), pekerjaan itu sendiri (*work it self*), prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*). Faktor motivator adalah faktor yang terutama berhubungan langsung dengan isi pekerjaan atau faktor-faktor intrinsik. Motivator akan mendorong terciptanya kepuasan kerja, tetapi tidak terkait langsung dengan ketidakpuasan, sedangkan faktor hygiene merupakan rangkaian kondisi yang berhubungan dengan lingkungan tempat pegawai yang bersangkutan melaksanakan pekerjaannya atau faktor-faktor ekstrinsik.

2.3.4. Pengukuran Motivasi Kerja

Pengukuran motivasi diambil dari skala sikap berdasarkan faktor-faktor motivasi yang telah dikemukakan oleh Herzberg (1966), yaitu tanggung jawab (*responsibility*), kemajuan (*advancement*), pekerjaan itu sendiri (*work it self*), prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*). Skala ini digunakan sebagai alat ukur karena memuat dimensi menurut Herzberg, sehingga dengan menggunakan skala ini dapat diketahui dimensi apa saja yang dapat memberikan pengaruh dalam memotivasi kerja karyawan dan berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan.

2.4. Komitmen Organisasi

2.4.1. Definisi Komitmen Organisasi

Robbins dan Judge (2013) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Sedangkan Greenberg dan Baron (2015), komitmen organisasi adalah tingkat sejauh mana seseorang dalam mengidentifikasi, terlibat dalam organisasi mereka, dan tidak ada keinginan untuk meninggalkannya. Allen dan Mayer (2011) mendefinisikan komitmen organisasi yaitu kondisi psikologis individu yang menggambarkan hubungan antara karyawan dengan organisasi, dan memiliki implikasi terhadap keputusan karyawan untuk melanjutkan atau tidak melanjutkan keanggotaan organisasi.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Mathis dan Jackson (2011) Memberikan definisi tingkat sampai dimana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasi, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi tersebut.

Sedangkan menurut Jex (2012), komitmen organisasi dapat dianggap sebagai sejauh mana karyawan berdedikasi untuk organisasi yang mempekerjakan mereka dan bersedia untuk bekerja atas nama organisasi, dan kemungkinan bahwa mereka akan mempertahankan keanggotaan organisasi.

Sedangkan Kreitner dan Kinicki (2012) menyatakan komitmen organisasi sebagai sejauh mana individu dalam merefleksikan diri ke dalam organisasi dan tujuan dari organisasinya. Dari beberapa definisi di atas maka peneliti menggunakan definisi komitmen organisasi dari Allen dan Mayer (2011) yaitu kondisi psikologis individu yang menggambarkan hubungan antara karyawan dengan organisasi, dan memiliki implikasi terhadap keputusan karyawan untuk melanjutkan atau tidak melanjutkan keanggotaan organisasi.

2.4.2. Aspek-aspek komitmen organisasi

Allen dan Mayer (2011) menyatakan tiga aspek komitmen organisasi yaitu:

1. Komitmen afektif (*affective commitment*), mengarah pada *the employee's emotional attachment to, identification with and involvement in organization*. Ini berarti, komitmen afektif berkaitan dengan keterkaitan emosional karyawan, identifikasi karyawan, dan keterlibatan karyawan pada organisasi. Dengan demikian, karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan tetap berada dalam organisasi karena mereka memang ingin (*want to*) melakukan hal tersebut.
2. Komitmen kontinuans (*continuance commitment*), berkaitan dengan *an awareness of the costs associated with leaving the organization*. Hal ini menunjukkan adanya pertimbangan untung rugi dalam diri karyawan berkaitan

dengan keinginan untuk tetap bekerja atau justru meninggalkan organisasi. Komitmen kontinuans sejalan dengan pendapat Backer bahwa komitmen kontinuans adalah kesadaran akan ketidakmungkinan memilih identitas sosial lain ataupun alternatif tingkah laku lain karena adanya ancaman akan kerugian besar. Karyawan yang terutama bekerja berdasarkan komitmen kontinuans ini bertahan dalam organisasi karena mereka butuh (*need to*) melakukan hal tersebut karena adanya pilihan lain.

3. Komitmen normatif (*normative Commitment*), merefleksikan *a feeling of obligation to continue employment*. Dengan kata lain, komitmen normative berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi. Ini berarti, karyawan yang memiliki komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka wajib (*ought to*).

2.4.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Sementara itu, Stum (dalam Sopiah, 2013) mengemukakan lima faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu: Budaya keterbukaan, kepuasan kerja, kesempatan personal untuk berkembang, arah organisasi, dan penghargaan kerja yang sesuai dengan kebutuhan. Selanjutnya, Young et.al., (dalam Sopiah, 2013) mengemukakan ada 8 faktor yang secara positif berpengaruh terhadap komitmen organisasi, yaitu: kepuasan terhadap promosi, karakteristik pekerjaan, komunikasi, kepuasan terhadap kepemimpinan, pertukaran ekstrinsik, pertukaran instrinsik, imbalan instrinsik, dan imbalan ekstrinsik.

2.4.4. Pengukuran Komitmen Organisasi

Pengukuran komitmen organisasi dalam penelitian ini, menggunakan skala *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) yang dikembangkan oleh Allen dan Meyer (2010). Setiap aspek terdiri dari delapan pernyataan dan total keseluruhannya sebanyak 24 item. Secara teoritis *Organizational Commitment Scale* adalah instrumen komitmen organisasi yang secara khusus mengukur tiga aspek dari komitmen organisasi, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*.

2.5. Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

2.5.1. Definisi kepuasan kerja

Definisi kepuasan kerja menurut Robbins (2013), merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya. Pendapat ini serupa dengan definisi Spector (2012) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dianggap sebagai suatu perasaan seseorang secara umum terhadap pekerjaan ataupun sebagai rangkaian yang paling berhubungan dari sikap seseorang terhadap aspek pekerjaannya. Sedangkan Ivancevich (dalam Lumely, 2011) mendefinisikan Kepuasan kerja adalah individu yang merasa total dalam bekerja dan sikap yang mereka miliki terhadap berbagai aspek pekerjaan mereka, serta sikap dan persepsi yang akibatnya dapat mempengaruhi tingkat kesesuaian antara individu dan organisasi.

Luthans (2013) menambahkan definisi kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka dengan memberikan hal-hal yang dianggap penting. Sedangkan menurut Rogelberg (2012) kepuasan

kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian seseorang tentang pekerjaan atau aspek pekerjaan seseorang. Dari beberapa definisi kepuasan kerja di atas, maka peneliti menggunakan definisi kepuasan kerja dari Spector (2012) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dianggap sebagai suatu perasaan seseorang secara umum terhadap pekerjaan ataupun sebagai rangkaian yang paling berhubungan dari sikap seseorang terhadap aspek pekerjaannya.

2.5.2. Teori Kepuasan Kerja

Menurut Munandar (2011), terdapat tiga teori yang berhubungan dengan kepuasan kerja, yaitu teori pertentangan (*discrepancy theory*), teori model kepuasan bidang (*facet satisfaction*), dan teori proses-bertentangan (*opponent-process theory*).

Ketiga teori ini diperoleh dari beberapa konsep yang telah diuraikan oleh berbagai ahli, yang tentunya berkaitan dengan kepuasan kerja. Berikut ini adalah pemaparan dari teori-teori tersebut:

1. Teori pertentangan (*Discrepancy Theory*)

Teori pertentangan dari Locke (dalam Munandar, 2011) menyatakan bahwa kepuasan terhadap beberapa aspek dari pekerjaan mencerminkan penimbangan dua nilai atas ketidakpuasan terhadap beberapa aspek dari pekerjaan mencerminkan penimbangan dua nilai. Pertama, pertentangan yang dipersepsikan antara yang diinginkan seseorang individu dengan apa yang diterima. Kedua, pentingnya apa yang diinginkan bagi individu. Kepuasan kerja secara keseluruhan bagi seorang individu merupakan jumlah kepuasan kerja dari setiap aspek dikalikan dengan

derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu. Secara singkat, perasaan puas atau tidak puas merupakan sesuatu yang pribadi, tergantung bagaimana individu tersebut mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan dengan hasil keluarnya.

2. Teori model dari kepuasan bidang atau bagian (*Facet Satisfaction*)

Teori model Lawyer (dalam Munandar, 2011) dari kepuasan bidang berkaitan erat dengan teori keadilan dari Adams. Menurut Lawyer, orang akan puas dengan bidang tertentu dari pekerjaan mereka (misalnya dengan rekan kerja, atasan, gaji). Jika jumlah dari bidang mereka persepsikan harus mereka terima untuk melaksanakan kerja mereka sama dengan jumlah yang mereka persepsikan dari yang secara aktual mereka terima. Menurut Lawyer (dalam Munandar, 2011), jumlah dari bidang yang dipersepsikan karyawan tergantung dari bagaimana karyawan mempersepsikan masukan pekerjaan, ciri-ciri pekerjaannya, dan bagaimana mereka mempersepsikan masukan dan keluaran dari rekan kerja yang dijadikan pembanding bagi mereka.

3. Teori proses-bertentangan (*Opponent-Process Theory*)

Teori proses-bertentangan dari Landy (dalam Munandar, 2011) memandang kepuasan kerja dari persepektif yang berbeda secara mendasar daripada pendekatan yang lain. Teori ini menekankan bahwa orang ingin mempertahankan suatu keseimbangan emosional (*emotional equilibrium*). Teori proses-bertentangan ini berasumsi bahwa kondisi emosional yang ekstrim tidak memberikan kemaslahatan. Kepuasan atau ketidakpuasan kerja (dengan emosi yang berhubungan) memacu mekanisme fisiologis dalam sistem syaraf pusat, sehingga mengaktifkan emosi

yang bertentangan atau berlawanan. Teori proses-bertentangan ini menyatakan jika seseorang memperoleh ganjaran pada pekerjaannya, karyawan akan merasa senang sekaligus ada rasa tidak senang (yang lebih lemah). Berdasarkan asumsi bahwa kepuasan kerja bervariasi secara mendasar dari waktu ke waktu, akibatnya ialah bahwa pengukuran kepuasan kerja perlu dilakukan secara periodik dengan interval waktu yang sesuai.

4. Teori facet

Menurut Spector (2012), kepuasan kerja merupakan variabel sikap yang menggambarkan bagaimana seseorang merasakan seluruh pekerjaan mereka dan juga dari berbagai macam aspek, atau bias disimpulkan kepuasan kerja ialah tingkat seberapa jauh seseorang menyukai pekerjaannya. Teori ini digunakan untuk mengetahui bagian dari pekerjaan yang dapat menghasilkan kepuasan atau ketidakpuasan. Teori ini dapat digunakan untuk mendapatkan gambaran yang lengkap tentang kepuasan kerja karyawan.

5. Teori dua faktor Herzberg

Menurut teori dua faktor yang di kembangkan oleh Herzberg (dalam Munandar, 2011) kepuasan dan ketidakpuasan merupakan suatu hal yang berbeda. faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja itu disebut juga sebagai "*factor motivator*" yang berkaitan dengan isi pekerjaan atau disebut faktor intrinsik dari pekerjaan, sementara faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja disebut sebagai "*faktor hygiene*" yang berkaitan dengan konteks dari pekerjaan atau disebut juga faktor ekstrinsik. Herzberg (dalam Robbins, 2013) menyimpulkan karyawan yang merasa baik dengan pekerjaannya cenderung menghubungkan faktor-faktor

intrinsic dengan diri mereka sendiri. Namun, karyawan yang tidak puas cenderung menyebutkan faktor-faktor ekstrinsik.

Adapun faktor motivator atau intrinsik dari pekerjaan, yaitu tanggungjawab (besar kecilnya tanggung jawab yang dirasakan kepada seorang tenaga kerja), kemajuan (besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja dapat maju dalam pekerjaannya), pekerjaan itu sendiri (besar kecilnya tantangan yang dirasakan tenaga kerja dari pekerjaannya), capaian (besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja mencapai prestasi kerja yang tinggi), dan pengakuan (besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada tenaga kerja atas unjuk kerjanya).

Sementara itu, faktor hygiene atau ekstrinsik dari pekerjaan meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan (derajat kesesuaian yang dirasakan tenaga kerja dari semua kebijakan dan peraturan yang berlaku di perusahaan), penyelia (derajat kewajaran yang dirasakan diterima oleh tenaga kerja), gaji (derajat kewajaran yang diterima sebagai imbalan unjuk kerjanya), hubungan antar pribadi (derajat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi dengan tenaga kerja lainnya), dan kondisi kerja (derajat kesesuaian kerja dengan proses pelaksanaan tugas pekerjaannya). Menurut Herzberg (dalam Robbins, 2013), faktor yang menghasilkan kepuasan kerja terpisah dan berbeda dari faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja. Dari beberapa teori kepuasan kerja yang disebut diatas, peneliti menggunakan teori yang berhubungan dengan permasalahan penelitian, yaitu teori Spector (2012). Spector (2012) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel sikap yang menggambarkan bagaimana seseorang merasakan seluruh pekerjaan mereka dan juga dari berbagai macam aspek.

2.5.3. Aspek-aspek Kepuasan Kerja

Spectore (2012) mengemukakan sembilan aspek yang sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja seseorang, yaitu gaji, promosi, supervisi, tunjangan, penghargaan dari perusahaan, prosedur kerja, rekan kerja, sifat pekerjaan dan komunikasi, yang dijelaskan sebagai berikut :

1. Gaji (*pay*), yaitu kepuasan akan imbalan jasa berupa uang yang diterima karyawan sesuai dengan beban yang telah ditanggungnya.
2. Promosi (*promotion*), yaitu kepuasan akan mendapatkan kesempatan bagi karyawan untuk tumbuh dan berkembang dalam pekerjaan atau jabatan.
3. Supervisi (*supervision*), yaitu kepuasan terhadap atasan langsung karyawan.
4. Tunjangan (*gringe benefits*), kepuasan akan jaminan sosial yang diberikan perusahaan.
5. Penghargaan dari perusahaan (*contingent reward*), yaitu kepuasan terhadap reward yang diberikan terhadap performa yang baik.
6. Prosedur kerja (*operating conditions*), yaitu kepuasan terhadap peraturan dan prosedur perusahaan.
7. Rekan kerja (*cowokers*), yaitu kepuasan terhadap rekan sekerja, seberapa jauh kesesuaian yang dirasakan ketika berinteraksi dengan rekan kerja.
8. Sifat pekerjaan (*nature of work*), yaitu kepuasan terhadap tipe pekerjaan yang dilakukan, yaitu karakteristik dari pekerjaan itu sendiri yang akan dilaksanakan oleh seorang karyawan memang sesuai dan menyenangkan
9. Komunikasi (*communication*), yaitu kepuasan akan komunikasi yang terjalin dalam perusahaan.

2.1.4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Munandar (2011) banyak faktor yang telah diteliti sebagai faktor yang menentukan kepuasan kerja yaitu, ciri-ciri intrinsik pekerjaan, gaji, penyelia, rekan sejawat yang menunjang dan kondisi kerja yang menunjang.

1. Ciri-ciri intrinsik pekerjaan

Menurut Locke (dalam Munandar, 2011), ciri-ciri intrinsik dari pekerjaan yang menentukan kepuasan kerja ialah keragaman, kesulitan, jumlah pekerjaan, tanggung jawab, otonomi, kendala terhadap metode kerja, kemajemukan dan kreativitas. Ada satu unsur yang dapat dijumpai pada ciri-ciri intrinsik dari pekerjaan diatas, yaitu tingkat tantangan mental. Konsep dari tantangan yang sesuai merupakan konsep yang penting. Pekerjaan yang menuntut kecakapan yang lebih tinggi daripada yang dimiliki tenaga kerja, atau tuntutan pribadi yang tidak dapat dipenuhi tenaga kerja akan menimbulkan prustasi dan akhirnya akan muncul ketidakpuasan kerja.

2. Gaji penghasilan, imbalan yang dirasakan adil (*Equitable Reward*)

Menurut hasil yang dilakukan Theriault (dalam Munandar, 2011), kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah absolut dari gaji yang diterima, derajat sejauh mana gaji memenuhi harapan tenaga kerja, dan bagaimana gaji diberikan.

3. Penyeliaan

Locke (dalam Munandar, 2011), memberikan kerangka kerja teoritis untuk memahami kepuasan kerja dengan penyeliaan. Ia menemukan dua jenis dari hubungan atasan-bawahan: hubungan fungsional dan keseluruhan (*entity*). Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana penyelia membantu tenaga kerja

untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja. Sedangkan hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antar pribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa.

4. Rekan sejawat yang menunjang

Dalam kelompok kerja dimana para pekerjanya harus bekerja sebagai satu tim, kepuasan kerja mereka dapat timbul karena kebutuhan tingkat tinggi mereka (kebutuhan harga diri, kebutuhan aktualisasi diri) dapat terpenuhi, dan mempunyai dampak pada motivasi kerja mereka.

5. Kondisi kerja yang menunjang

Bekerja dalam ruang kerja yang sempit, panas, yang cahayanya menyilaukan mata, kondisi kerja yang tidak mengenakan (*uncomfortable*) akan menimbulkan keengganan untuk bekerja. Orang akan mencari alasan untuk sering keluar ruang kerjanya. Perusahaan perlu menyediakan ruang kerja yang terang, sejuk dengan peralatan kerja yang memadai dan layak pakai. Kondisi kerja yang seperti ini dimana kebutuhan fisik dipenuhi maka akan memberikan kepuasan kepada tenaga kerja itu sendiri.

Mengenai hal-hal yang mempengaruhi kepuasan kerja, berdasarkan penelitian terdahulu Umar (2010) membagi menjadi dua bagian, yaitu:

1. Yang berhubungan dengan faktor "*individual differences*" terdiri dari umur, jenis kelamin, kemampuan (*ability*), kebutuhan tingkat tinggi, status perkawinan, lama dinas, kepercayaan, pendidikan, prestasi dan minat, komitmen.

2. Yang berasal dari luar individu, yaitu gaji, teman sekerja, supervise, promosi, tugas pekerjaan itu sendiri, level jabatan, lamanya jam kerja, struktur organisasi, besarnya organisasi, pengakuan/penghargaan, jenis pekerjaan, komunikasi, beban tugas, peningkatan diri, gaya kepemimpinan, syarat jabatan, kebijaksanaan perusahaan dan norma kelompok.

Dari pandangan di atas terdapat perbedaan. Munandar (2011) memfokuskan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja secara intrinsik dan ekstrinsik. Namun tidak semua aspek ekstrinsik dijadikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, hanya gaji, penyelia dan kondisi kerja yang dianggap paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Sedangkan menurut Umar (2010) lebih memfokuskan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja secara luas dan terlalu detail, walaupun ada faktor-faktor yang masih mengukur hal yang sama hingga dapat digabungkan dalam satu bagian. Dari seluruh faktor yang telah dijelaskan di atas, maka peneliti mengambil beberapa faktor saja yang dianggap memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja yaitu faktor ekstrinsik (gaya kepemimpinan), faktor ekstrinsik dan intrinsik yaitu pada point prestasi atau pencapaian, penghargaan dan pengakuan yang termasuk kedalam aspek motivasi kerja dan faktor intrinsik (komitmen) seseorang.

2.5.5. Pengukuran Kepuasan Kerja

Dari hasil membaca literatur tentang penelitian mengenai kepuasan kerja karyawan, peneliti memperoleh beberapa instrumen penelitian untuk mengukur kepuasan kerja, diantaranya yaitu:

1. Kepuasan kerja dalam penelitian ini akan diukur dengan menggunakan *The Job Satisfaction Survey* (JSS) oleh Spector, 1985 (dalam Spector, 2012), yang akan diadaptasi kedalam bahasa Indonesia. *The Job Satisfaction Survey* (JSS) menilai sembilan aspek kepuasan kerja, serta kepuasan secara keseluruhan. Skala JSS berisi 36 item menggunakan format skala rating yang dijumlahkan. JSS merupakan format yang paling populer untuk skala kepuasan kerja. JSS dibuat secara relatif mudah untuk dimodifikasi. Setiap aspek berisi empat item, dan skor kepuasan total dapat dihitung dengan menggabungkan semua item.
2. *The Job Descriptive Index* (JDI) oleh Smith, Kendall dan Hullin, 1969 (dalam Spector, 2012). JDI merupakan skala yang paling populer dikalangan organisasi, serta memiliki konten dan validitas yang baik. JDI mengukur kepuasan kerja dengan lima dimensi *work, pay, promotion, supervision, and coworker*.
3. *The Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) oleh Weiss dkk, 1967 (dalam Spector, 2012). Alat ukur *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) dirancang untuk mengukur kepuasan kerja pada pekerjaan khusus karyawan. MSQ terdiri dari 100 item instrument. MSQ mengukur tingkat kepuasan kerja berdasarkan 20 dimensi yang berbeda, dengan lima pernyataan pada setiap dimensi.
4. *The Job Diagnostics Survey* (JDS) oleh Hackman dan Oldham, 1975 (dalam Spector, 2012). JDS merupakan alat ukur yang mengukur kepuasan kerja berdasarkan enam aspek, yaitu: *growth, pay, security, social, supervisor, general*.

Kepuasan kerja dalam penelitian ini akan diukur dengan menggunakan *Job Satisfaction Survey* (JSS) (dalam Spectore, 2012), dan akan diadaptasi kedalam bahasa Indonesia. *Job Satisfaction survey* ini digunakan karena merupakan alat ukur kepuasan kerja yang populer, dapat dimodifikasi dan memungkinkan perhitungan skor total dengan mengkombinasikan seluruh item.

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1. Kerangka Konseptual

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individu. Setiap individu memiliki perbedaan tingkat kepuasan sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Kepuasan kerja dianggap sebagai suatu perasaan seseorang terhadap pekerjaannya (Spectore, 2012). Jika karyawan merasa bahagia dalam bekerja maka mereka akan merasakan kepuasan.

Salah satu faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah gaya kepemimpinan transformasional. Bass dan Riggio (2011) menyatakan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memotivasi bawahannya untuk melakukan sesuatu lebih dari yang awalnya mereka harapkan dan mereka pikirkan, selain itu memberikan kuasa kepada bawahan serta memberikan perhatian pada kebutuhan individu dan perkembangan personal dan juga membantu bawahan untuk mengembangkan potensi kepemimpinan mereka.

Terdapat empat aspek pada kepemimpinan transformasional, yaitu *idealized influenced*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Terkait dengan aspek kepemimpinan transformasional dapat dirumuskan kerangka berfikir sebagai berikut: pertama, pemimpin yang menekankan pentingnya nilai-nilai dan keyakinan kepada karyawan bahwa setiap

tujuan dapat dicapai, akan menumbuhkan semangat dalam diri karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik mungkin, sehingga tujuan perusahaan akan tercapai dan kepuasan kerja karyawan meningkat. Namun, jika pemimpin tidak memberikan keyakinan atau kepercayaan kepada karyawan, maka akan timbul keraguan dalam diri karyawan setiap mengerjakan tugas yang diberikan, akibatnya tujuan perusahaan tidak akan tercapai dan kepuasan kerja karyawan akan menurun.

Kedua, pemimpin mampu memberikan inspirasi kepada karyawan dalam mengerjakan pekerjaan. Karyawan yang dapat mengeluarkan gagasan yang baru dan menyelesaikan setiap tugas yang diberikan dengan maksimal. Jika pemimpin tidak mampu menginspirasi karyawan dalam menyelesaikan tugas, maka gagasan dalam diri karyawan terhambat yang berakibat tugas yang diberikan tidak akan terselesaikan dengan baik. Ketiga, pemimpin mendorong karyawan untuk lebih inovatif dan kreatif dalam pekerjaan. Pemimpin mendengarkan pendapat karyawan tanpa mengkritik solusi permasalahan dan ide-ide baru karyawannya, sehingga karyawan akan dapat mengekspresikan setiap tugas yang diberikan dengan sebaik mungkin, begitu pula dengan sebaliknya.

Keempat, pemimpin memberikan perhatian khusus terhadap masing-masing karyawan untuk meningkatkan pencapaian dan pertumbuhan. Pemimpin memberikan tugas sebagai sarana untuk mengembangkan wawasan karyawan. Tugas yang diberikan dipantau untuk mengetahui apakah karyawan membutuhkan arahan tambahan dan untuk menilai kemajuan karyawan. Hal ini dapat memberikan

kenyamanan dalam diri karyawan untuk melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan dengan baik yang berdampak pada kepuasan kerja karyawan tersebut.

Selain variabel kepemimpinan transformasional, variabel motivasi kerja dalam penelitian ini dapat dikatakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Motivasi merupakan dorongan dari dalam diri seseorang untuk mencapai suatu tujuan. Pada dasarnya motivasi dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan yang di inginkan. Hal ini akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan.

Dalam perusahaan, motivasi merupakan stimulus batin yang memungkinkan karyawan untuk mampu berkonsentrasi pada tujuan perusahaan yang efektif (Oraman, 2011). Fick et.al., (dalam Ayub dan Rafif, 2011) juga menyatakan bahwa perusahaan harus menyadari bahwa faktor manusia menjadi jauh lebih penting bagi kelangsungan hidup organisasi, dan bahwa keunggulan bisnis hanya akan dicapai ketika karyawan senang dan termotivasi oleh pekerjaan mereka. Variabel yang digunakan untuk motivasi menggunakan aspek motivator dari Herzberg (1966), karena dimensi ini yang berhubungan dengan diri individu dan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Aspek motivator meliputi tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, capaian, dan pengakuan. Terkait dengan aspek motivasi dapat dirumuskan kerangka berfikir sebagai berikut: Pertama, seorang karyawan yang diberikan tugas dan tanggung jawab dalam suatu pekerjaan yang jelas akan tertantang untuk dapat termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut secara baik dan tepat waktu. Sebaliknya karyawan yang mendapat tugas

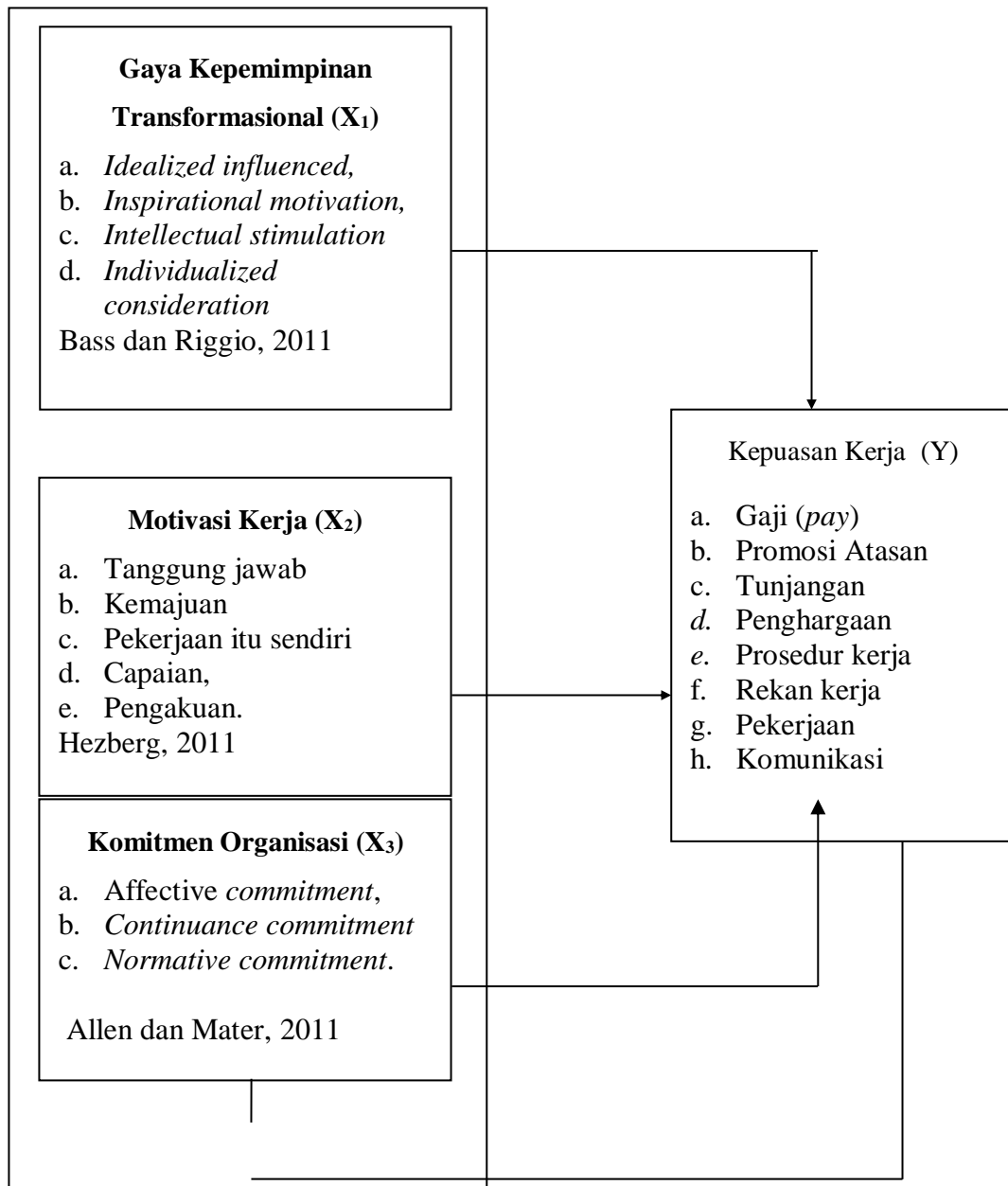
dan tanggung jawab yang tidak jelas akan terjadi keraguan dan kebimbangan dalam menyelesaikan tugas tersebut dan timbul ketidakpuasan kerja karyawan. Kedua, semakin besar peluang karyawan untuk tumbuh dan berkembang dalam kariernya, maka semakin termotivasi karyawan tersebut untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan tersebut. Ketiga, besar kecilnya tantangan tugas yang diberikan pada karyawan akan mempengaruhi motivasi kerjanya. Semakin besar tantangan yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan, dan jika tantangan yang dirasakan oleh karyawan sedikit dalam menyelesaikan tugasnya maka akan terjadi sebaliknya.

Keempat, semakin besar dan jelas apresiasi yang diberikan kepada setiap karyawan yang berprestasi maka semakin besar pula motivasi karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan sempurna sehingga akan timbul kepuasan dalam bekerja dalam diri karyawan. Kelima, semakin besar pengakuan/penghargaan yang diberikan perusahaan kepada setiap hasil kerja karyawan, maka akan semakin memotivasi karyawan dalam menyelesaikan tugas dan rasa tanggung jawabnya semakin besar. Namun jika pengakuan atau penghargaan tidak diberikan kepada setiap hasil kerja karyawan, maka kemungkinan karyawan untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik cenderung lebih sedikit.

Selanjutnya, variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja selain kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya

dalam organisasi tersebut. Adanya komitmen, diharapkan karyawan bisa mencurahkan perhatian kepada perusahaan dan bertindak laku sesuai dengan nilai-nilai atau norma yang ada di perusahaan. Dengan demikian karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi dalam perusahaannya, akan merasa senang untuk menghabiskan karirnya dalam organisasi dan memiliki kemungkinan yang kecil untuk meninggalkan organisasi tersebut.

Dalam penelitian ini variabel komitmen organisasi menggunakan aspek dari Allen dan Mayer (2011) yang terdiri dari tiga aspek yaitu: *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment*. Ketiga aspek tersebut dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, seperti karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat dalam organisasi mereka memang ingin terlibat dalam kegiatan organisasi yang perusahaan selenggarakan, sehingga dari keterlibatan karyawan dalam segala kegiatan perusahaan maka akan membangun rasa kekeluargaan antara perusahaan dengan karyawan dan akan terciptanya suasana kerja yang nyaman dan kondusif bagi karyawan maka akan timbul rasa kepuasan kerja pada diri karyawan, sehingga nantinya akan meningkatkan kepuasan kerja. Selanjutnya karyawan yang memiliki komitmen kontinuas dalam organisasi yaitu, mereka bekerja karena mereka butuh untuk melakukan hal tersebut maka dalam bekerja muncul rasa komitmen yang kuat pada organisasi sehingga meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dalam bekerja karyawan yang memiliki komitmen normatif yang kuat akan meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi. Adapun kerangka pikir dalam penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut :



Gambar 3.1.

Kerangka Konseptual Penelitian

3.2. Hipotesis

Berdasarkan tinjauan pustaka serta kerangka pikir yang telah diuraikan di atas, maka dapat dikemukakan beberapa hipotesis penelitian, yaitu :

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasi secara sendiri-sendiri (parsial) terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasi secara bersama-sama (simultan) terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang.
3. Variabel komitmen organisasi yang dominan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang.

3.3. Definisi Operasional Variabel

1. Gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memotivasi bawahannya untuk melakukan sesuatu lebih dari yang awalnya mereka harapkan dan mereka pikirkan, selain itu memberikan kuasa kepada bawahan serta memberikan perhatian pada kebutuhan individu dan perkembangan personal dan juga membantu bawahan untuk mengembangkan potensi kepemimpinan mereka. Indikator gaya kepemimpinan transformasional (Bass dan Riggio, 2011) meliputi :
 - a. *Idealized influenced,*
 - b. *Inspirational motivation,*
 - c. *Intellectual stimulation*
 - d. *Individualized consideration*
2. Motivasi kerja adalah dorongan dari dalam diri seseorang untuk mencapai suatu tujuan yang memacu pegawai untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan yang di inginkan. Indikator Motivasi kerja (Hezberg, 2011) adalah :

- a. Tanggung jawab
 - b. Kemajuan
 - c. Pekerjaan itu sendiri
 - d. Capaian,
 - e. Pengakuan.
3. Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Menurut pendapat tersebut, konsep komitmen organisasi (Allen dan Mater, 2011) dilihat dari segi:
- a. *Affective commitment*,
 - b. *Continuance commitment*
 - c. *Normative commitment*.
4. Kepuasan kerja pegawai adalah sikap yang menggambarkan bagaimana perasaan seseorang terhadap pekerjaannya secara keseluruhan maupun terhadap berbagai aspek pekerjaannya. Indikator kepuasan kerja pegawai (Spectore, 2012) adalah :
- a. Gaji (*pay*)
 - b. Promosi (*promotion*),
 - c. Atasan (*supervision*),
 - d. Tunjangan (*fringe benefit*),
 - e. Penghargaan dari perusahaan (*contingent reward*)
 - f. Prosedur kerja (*operating conditions*),
 - g. Rekan kerja (*co-worker*),
 - h. Pekerjaan itu sendiri (*nature of work*)
 - i. Komunikasi (*communication*).

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode survei. Penelitian survei adalah penelitian yang dilakukan pada populasi yang besar maupun kecil, tetapi yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi dan hubungan antarvariabel. Survei juga dapat digunakan untuk menyelidiki hubungan atau untuk menguji hipotesis.

4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang. Waktu penelitian bulan Oktober sampai November 2019.

4.3. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang, sebanyak 42 orang.

Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh (sensus) yaitu semua populasi dalam penelitian ini dijadikan sampel. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 42 orang.

4.4. Teknik Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1) Observasi

Penelitian observasi sebagai metode primer dirancang untuk menjawab suatu pertanyaan yang direncanakan dan dilaksanakan secara sistematis, dengan menggunakan kendali-kendali yang tepat dan menyajikan perkiraan yang handal dan valid tentang apa yang terjadi.

2) Kuesioner

Daftar pertanyaan yang dibuat untuk memperoleh data dalam penelitian di mana kuesioner tersebut diajukan hal-hal yang relevan dan berkaitan dengan tujuan penelitian. Kuesioner disebarkan untuk memperoleh data pembobotan nilai kompetensi, motivasi, dan motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang.

4.5. Teknik Analisis Data

1. Uji Validitas

Pengujian validitas tiap butir digunakan analisis item, yaitu mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir setelah dikurangi dengan item yang diuji. Validitas akan dihitung dengan menggunakan total koefisien korelasi dengan taraf signifikan sebesar 0,05 (5%).

Adapun rumus yang digunakan adalah :

$$r_{pq} = \frac{(r_{xy})(sb_y) - (sb_x)}{\sqrt{[(sb_x^2) + (sb_y^2) - (r_{xy})(sb_x)(sb_y)]}}$$

di mana :

r_{xy} = Momen tangkar yang baru

r_{pq} = Koefisien korelasi bagian total

sb_x = Simpangan baku skor faktor

sb_y = Simpangan baku skor butir

Perhitungan validitas data ini diolah dengan program SPSS. Hasil perhitungan ditunjukkan pada nilai *corrected item total correlation*. Jika nilai *corrected item total correlation* $> 0,3$ maka item dinyatakan valid. (Solimun, 2012).

2. Uji Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2012 : 120), instrumen yang reliabel berarti instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama akan menghasilkan data yang sama. Pengujian reliabilitas instrumen dengan consistency dengan teknik Alpha Cronbach.

Model pengukuran yang dimaksud adalah pemeriksaan mengenai reliabilitas dan validitas instrumen. Masrun (2014) menyatakan bahwa koefisien korelasi antara skor suatu indikator dengan skor total seluruh indikator lebih besar $0,3$ ($r \geq 0,3$), maka instrumen tersebut dianggap valid. Sedangkan untuk memeriksa reliabilitas instrumen metode yang sering digunakan adalah koefisien alpha cronbach. Merujuk pada pendapat Malhotra (2014 : 81), suatu instrumen (keseluruhan indikator) dianggap sudah cukup reliabel bilamana $\alpha > 0,6$.

3. Regresi Linier Berganda

Rumus yang digunakan dari Sudjana (2011), adalah :

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Di mana :

$$Y = \text{Kinerja}$$

X_1 = Gaya kepemimpinan transformasional

X_2 = Motivasi kerja

X_3 = Komitmen organisasi

b_0 = Konstanta

b_{1-3} = Koefisien regresi

e = Residual atau random error

Untuk mengetahui besar kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat, digunakan koefisien determinasi (R^2)

Adapun koefisien determinasi adalah :

$$R^2 = \frac{SSR}{SSTotal}$$

di mana :

Jumlah kuadrat regresi = SS Total – SSE

Jumlah kuadrat total = SS Total = $\sum (Y - \bar{Y})^2$

Jumlah kuadrat total = SSE = $\sum (Y - \hat{Y})^2$

4.6. Uji Hipotesis

1. Uji t

Melakukan uji t, di mana tujuannya untuk menguji tingkat keberartian pengaruh variabel bebas secara parsial. Langkah yang ditempuh, yaitu :

- Menentukan Hipotesis

H_0 : $b_{1-3} = 0$, di mana artinya tidak ada pengaruh secara parsial dari variabel bebas (independen) terhadap variabel terikat (dependen).

$H_1 : b_{1-3} \neq 0$, di mana artinya ada pengaruh secara parsial dari variabel bebas (independen) terhadap variabel terikat (dependen).

- Menentukan *level of significant* (α) sebesar 5% dan menentukan nilai t dengan *degree of freedom* (df) sebesar (n-k-1)
- Menentukan besarnya nilai t_{hitung} dengan menggunakan rumus :

$$t_{hitung} = \frac{bk}{sb}$$

di mana : bk = koefisien regresi variabel b_{1-4}

sb = standar deviasi dari estimasi b_{1-4}

- Membandingkan nilai t_{hitung} dan t_{tabel}

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan menerima H_a

Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima dan menolak H_a

2. Uji F

Melakukan uji F tujuannya untuk menguji tingkat keberartian dari variabel bebas secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel terikat. Langkah-langkahnya adalah :

- Menentukan Hipotesis

$H_0 : b_{1-3} = 0$, dimana artinya tidak ada pengaruh secara bersama-sama (simultan) dari variabel bebas (independen) terhadap variabel terikat (dependen).

$H_a : b_{1-3} \neq 0$, dimana artinya ada pengaruh secara bersama-sama (simultan) dari variabel bebas (independen) terhadap variabel terikat (dependen).

- Menentukan *level of significant* (α) sebesar 5% dan menentukan nilai F_{tabel} dengan *degree of freedom* (df) sebesar (n-k-1)

- Menentukan besarnya nilai F_{hitung} dengan menggunakan rumus :

$$F_{hitung} = \frac{MSR}{MSE} = \frac{MSR}{S^2}$$

dimana : MSR = Mean Squared Regression

MSE = Mean Squared Residual

- Membandingkan nilai F_{hitung} dan F_{tabel}

Jika $F_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan menerima H_a

Jika $F_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima dan menolak H_a

3. Uji β

Uji beta yaitu untuk menguji variabel-variabel bebas/independen (X) yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap variabel terikat/independen (Y) dengan menunjukkan variabel yang mempunyai koefisien beta standardized tertinggi.

4.7. Uji Asumsi Klasik

Menurut Gujarati (2012), bahwa penggunaan analisis dengan persamaan regresi linear berganda dari beberapa variabel bebas terhadap variabel terikatnya menuntut adanya beberapa asumsi klasik agar diperkirakan tidak bias. Adapun asumsi-asumsi yang harus dipenuhi dalam uji asumsi klasik adalah :

1. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antarvariabel bebas (Ghozali, 2013). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas. Jika variabel bebas

saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak *ortogonal*. Variabel *ortogonal* adalah variabel bebas yang nilai korelasi antar sesama variabel bebas sama dengan nol. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi adalah sebagai berikut :

- a. Nilai R^2 yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel bebas banyak yang signifikan memengaruhi variabel terikat, di mana rumus statistik dari koefisien korelasi antara X_2 dan X_3 yaitu :

$$X_{2i} = \beta_{23} + \beta_{23} X_{3i} + U_{(1.2)i}$$

$$\beta_{23} = \frac{\sum x_2 x_3}{x_3^2}$$

- b. Menganalisis matrik korelasi variabel-variabel bebas. Jika antarvariabel bebas ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya di atas 0,90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinieritas. Tidak adanya multikolinieritas yang sangat tinggi antarvariabel bebas tidak berarti bebas dari multikolinieritas. Multikolinieritas dapat disebabkan oleh adanya efek kombinasi dua atau lebih variabel bebas.
- c. Multikolinieritas dapat juga dilihat dari 1) nilai *tolerance* dan lawannya., 2) *Variance Inflation Factor* (VIF) kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Dalam pengertian sederhana setiap variabel bebas menjadi variabel terikat dan digres terhadap variabel bebas lainnya. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel bebas yang terpilih yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Jadi nilai

tolerance yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena $VIF = 1/tolerance$) dan menunjukkan adanya kolinieritas yang tinggi. Nilai cutoff yang umum dipakai adalah nilai tolerance 0,10 atau sama dengan VIF di atas 10. Setiap peneliti harus menentukan tingkat kolinieritas yang masih dapat dia tolerir. Sebagai misal nilai tolerance 0,10 sama dengan tingkat multikolinieritas 0,95. walaupun multikolinieritas dapat dideteksi dengan nilai tolerance dan VIF, tetapi kita masih tetap tidak mengetahui variabel-variabel bebas mana sajakah yang saling berkorelasi uji autokorelasi.

2. Uji Autokorelasi

Dapat didefinisikan sebagai terjadinya korelasi di antara data-data pengamatan atau dengan kata lain munculnya satu data sebelumnya. Maka dalam penelitian ini untuk mengetahui apakah ada autokorelasi atau tidak terjadi akan digunakan *Durbin Watson* (DW) dengan $d1$ dan du yang ada di dalam tabel.

- Apabila $(4-DW) > 0$, maka H_0 diterima, jadi artinya tidak terjadi autokorelasi pada model.
- Apabila $(4-DW) < d1$, maka H_0 ditolak, jadi artinya terdapat autokorelasi pada model.
- Apabila $d1 < (4-DW) < du$, maka uji coba ini hasilnya tidak konklusif, sehingga tidak dapat ditentukan apakah terdapat autokorelasi atau tidak dalam model tersebut.

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah untuk mengetahui apakah variabel pengganggu dalam persamaan regresi mempunyai varian yang sama atau tidak. Heteroskedastisitas terjadi sebagai akibat ketidaksamaan data, terlalu bervariasinya nilai data yang diteliti. Salah satu cara untuk mengetahui terjadinya heteroskedastisitas ini dengan menggunakan uji korelasi Rank Spearman. Dengan metode ini maka gejala heteroskedastisitas akan ditunjukkan oleh tingginya r_{xy} setiap variabel independensi (mendekati 1).

Diagnosis adanya heteroskedastisitas secara kuantitatif dalam suatu regresi dapat dilakukan dengan melakukan pengujian :

a. Uji Korelasi "*Rank Spearman*" (RS Test)

Pengujian ini menggunakan distribusi t dengan membandingkan nilai t hitung dengan t tabel. Jika nilai t hitung lebih besar dari t tabel maka pengujian menolak hipotesis nol (H_0) yang menyatakan tidak terdapat heteroskedastisitas pada model regresi. Artinya, model tersebut mengandung heteroskedastisitas.

b. Uji Glesjer (G Test)

Uji Glesjer dilakukan untuk membuat model regresi yang melibatkan nilai absolut residual, sebagai variabel independen terhadap semua variabel independen. Jika semua variabel independen signifikan secara statistik, maka dalam model terdapat heteroskedastisitas.

c. Uji Park (P test)

Uji Park dilakukan dengan membuat model regresi yang melibatkan nilai logaritma residual kwadrat, sebagai variabel dependen, terhadap semua variabel

independen. Jika semua variabel independen signifikan secara statistik, maka dalam model terdapat heteroskedastisitas.

Asumsi heteroskedastisitas berkaitan dengan faktor-faktor gangguan di mana distribusi probabilitas gangguan dianggap tetap sama untuk seluruh pengamatan-pengamatan atas X ; yaitu varian setiap U_i adalah sama untuk seluruh nilai-nilai variabel bebas (Sumodiningrat, 2013 : 261). Secara simbolis adalah sebagai berikut : $\text{Var}(U_i) = E[\{U_i - E[U_i]\}^2] = E[U_i^2] = \sigma_u^2$, merupakan suatu nilai konstan. Homogenitas varian (atau varian konstan) ini dikenal sebagai homoskedastisitas. Jika seluruh faktor gangguan tidak memiliki varian yang sama atau variannya tidak konstan, kondisi varian nir-konstan atau varian nir-homogen ini disebut heteroskedastisitas. Jadi, U adalah heteroskedastisitas bila :

$\text{Var}(U_i) \neq \sigma_u^2$ (suatu nilai konstan),

tapi σ_u^2 (suatu nilai yang bervariasi)

4. Uji Normalitas

Cara untuk menentukan normalitas dapat dilakukan dengan melihat histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Selain itu metode yang lebih handal adalah dengan melihat *normal probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal.

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Hasil Penelitian

5.1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Dasar pembentukan Organisasi sebelumnya Dinas Pendapatan, Pengelolaan, Keuangan & Asset Daerah Kabupaten Pinrang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah (PERDA) Nomor 19 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Pemerintah Kabupaten Pinrang, kemudian diubah dengan Perda Nomor 6 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah. Hal tersebut merubah Nomenklatur SKPD Dinas PPKAD menjadi Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang. Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah mendasarkan pada prinsipotonomi luas, nyata dan bertanggungjawab.

Tugas Pokok dan Fungsi Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang mempunyai tugas melaksanakan sebagian kewenangan atau urusan Pemerintah Daerah Keuangan menjadi tanggung jawabnya dan kewenangan lain yang diserahkan oleh Bupati kepadanya. Untuk menyelenggarakan tugas tersebut diatas, Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang mempunyai fungsi sebagai berikut :

1. Perumusan kebijakan teknis penyelenggaraan di bidang Keuangan Daerah berdasarkan Peraturan Perundang–Undangan yang berlaku.
2. Penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum di bidang Pengelolaan Keuangan Daerah.
3. Pembinaan pelaksanaan tugas sesuai dengan lingkup tugas dan kewenangannya.

4. Pengelolaan administrasi umum ketatalaksanaan, Keuangan, Kepegawaian, perlengkapan dan peralatan.
5. Pengelolaan Unit Pelaksana Teknis badan
6. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Struktur Organisasi Berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 6 Tahun 2016 Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah kemudian dijabarkan dalam Peraturan Bupati Nomor 40 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunana Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Keuangan Daerah, maka Struktur Organisasi Badan Keuangan Daerah adalah sebagai berikut:

1. Kepala Badan
2. Sekretariat, terdiri dari :
 - a. Sub Bagian Program;
 - b. Sub Bagian Keuangan;
 - c. Sub Bagian Umum, Kepegawaian dan Hukum.
3. Bidang Pendapatan Daerah, terdiri dari :
 - a. Sub Bidang Pendataan Pajak Daerah;
 - b. Sub Bidang Penetapan dan Penagihan Pajak Daerah;
 - c. Sub Bidang Evaluasi dan Pelaporan Pendapatan Daerah.
4. Bidang Aset Daerah, terdiri dari :
 - a. Sub Bidang Perencanaan dan Pengadaan;
 - b. Sub Bidang Evaluasi dan Pemanfaatan Asset;
 - c. Sub Bidang Pendataan dan Penghapusan.

5. Bidang Pembiayaan terdiri dari
 - a. Sub Bidang Anggaran;
 - b. Sub Bidang Perbendaharaan;
 - c. Sub Bidang Penatausahaan Keuangan.
6. Bidang Akuntansi, terdiri dari :
 - a. Sub Bidang Verifikasi;
 - b. Sub Bidang Pelaporan Keuangan;
 - c. Sub Bidang Monitoring Keuangan dan Evaluasi.
7. Unit Pelaksana Teknis (UPT)Badan
8. Kelompok Jabatan Fungsional

5.1.2. Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap 42 orang responden pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang sebagaimana dimaksud dalam metode penelitian, maka diperoleh beberapa karakteristik-karakteristik secara umum yaitu bahwa dari 42 orang responden tersebut sebagian besar adalah berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 26 orang atau 61,90 persen dan sisanya sebanyak 16 orang atau sekitar 38,10 persen yang berjenis kelamin perempuan.

Untuk lebih jelasnya perbedaan jumlah responden berdasarkan jenis kelamin tersebut dapat dilihat sebagaimana tabel berikut :

Tabel 5.1.

Sebaran Responden Menurut Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1.	Laki-Laki	26	67,31
2.	Perempuan	16	32,69
	Total	42	100,00

Sumber : Data Diolah, 2019

Tabel berikut ini akan memperlihatkan sebaran responden menurut kelompok umur yang ada pada Pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang .

Tabel 5.2.

Sebaran Responden Menurut Kelompok Umur

No	Kelompok Umur	Jumlah	Persentase (%)
1.	< 35	3	9,62
2.	35 – 40	7	17,31
3.	41 – 45	8	19,23
4.	46 – 50	19	40,38
5.	> 50	5	13,46
	Total	42	100,00

Sumber : Data Diolah, 2019

Dari tabel tersebut di atas terlihat bahwa kelompok umur yang terbanyak adalah antara umur 46 - 50 tahun dengan jumlah 19 orang responden atau sekitar 40,38 persen, sedangkan kelompok umur yang paling sedikit jumlahnya yaitu antara umur dibawah 35 tahun yang hanya berjumlah 3 orang atau 9,62 persen saja. Adapun dari pengelompokan responden menurut umur maka umur termuda adalah 24 tahun dan umur tertua adalah 42 tahun.

Sebaran responden menurut masa kerjanya dapat dilihat sebagaimana tabel

berikut:

Tabel 5.3.

Sebaran Responden Menurut Masa Kerja

No	Masa Kerja	Jumlah	Persentase (%)
1.	< 10	9	21,42
2.	10 – 15	4	9,53
3.	16 – 20	17	40,47
4.	21 – 25	12	28,58
	Total	42	100,00

Sumber : Data Diolah, 2019

Apabila dilihat dari masa kerja pegawai pada Pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang maka pegawai yang paling lama masa kerjanya adalah 25 tahun, sedangkan masa kerja yang paling sedikit adalah 3 tahun. Dilihat dari distribusi responden menurut masa kerjanya maka masa kerjanya yang paling banyak jumlahnya yaitu 17 orang responden atau 40,47 persen adalah antara 16 sampai 20 tahun. Adapun masa kerja yang paling sedikit jumlahnya yaitu hanya terdapat 4 orang responden atau 9,53 persen saja adalah antara 10 sampai 15 tahun.

Berdasarkan uraian dan tabel distribusi frekuensi sebagaimana yang telah dijelaskan di atas, dapat diperoleh gambaran tentang profil dari responden yang dijadikan sebagai sampel dalam penelitian ini.

5.1.3. Deskripsi Variabel Penelitian

Berdasarkan hasil pengumpulan data di lapangan melalui pengumpulan jawaban yang diperoleh dari responden maka diperoleh informasi kongkrit tentang variabel-variabel penelitian yang dimaksud terdiri atas : variabel terikat (kepuasan kerja pegawai) dan Variabel bebas (kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasi)

1. Kepemimpinan Transformasional (X₁)

Gambaran distribusi frekuensi kepemimpinan transformasional dapat diurai pada tabel berikut :

Tabel 5.4

Distribusi frekuensi item-item variabel kepemimpinan transformasional

No	Pernyataan	Tingkat Jawaban Responden									
		1		2		3		4		5	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Pegawai merasa nyaman di sekitar pemimpinnya	0	0	0	0	5	11,9	20	47,6	17	40,5
2.	Pegawai merasa bangga dikaitkan dengan pemimpin	0	0	0	0	14	33,3	25	59,5	3	7,1
3.	Pemimpin memberikan gambaran menarik tentang apa yang bisa pegawai lakukan	0	0	0	0	19	45,2	12	28,6	11	26,2
4.	Pemimpin membantu pegawai untuk memikirkan kembali ide yang tidak pernah tanyakan kepada diri pegawai sendiri sebelumnya	0	0	0	0	10	23,8	12	28,6	20	47,6
5.	Pemimpin memberikan umpan balik reguler tentang pekerjaan pegawai	0	0	0	0	1	2,4	30	71,4	11	26,2

Sumber : Data Primer Diolah (Data Diolah, 2019 3)

Keterangan : Skor 1 = sangat tidak setuju, Skor 2 = tidak setuju, Skor 3 = ragu-ragu, Skor 4 = setuju, dan skor 5 = sangat setuju

Berdasarkan Tabel 5.4. di atas, unsur item empiris pertama berupa pegawai yakin bahwa pegawai dianggap sebagai bagian penting dari organisasi, dimana

40,5% responden menyatakan sangat setuju, 47,6% responden menyatakan setuju, kemudian 11,9% responden menjawab ragu-ragu, kemudian 0% responden yang menyatakan tidak setuju serta sangat tidak setuju.

Pada item empiris kedua berupa apabila pegawai memiliki gagasan positif maka gagasan pegawai, harus dapat diterima, dimana 7,1% responden menyatakan sangat setuju, 59,5% responden menyatakan setuju, 33,3% responden menyatakan ragu-ragu, serta tak seorang pun responden menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item empiris ketiga para pegawai yakin bahwa, promosi kerja dan kenaikan pangkat dilakukan berdasarkan kemampuan dan prestasi pegawai, dimana 26,2% responden menyatakan sangat setuju, 28,6% responden menyatakan setuju, kemudian 45,2% responden menjawab ragu-ragu, serta 0% menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item empiris keempat yaitu organisasi memberikan peluang imbalan yang adil kepada semua pegawai tanpa memperdulikan prestasi kerja, dimana 47,6% responden menyatakan sangat setuju, 28,6% responden menyatakan setuju, kemudian 23,8% responden menjawab ragu-ragu, serta 0% responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item empiris kelima berupa organisasi memberikan imbalan atas prestasi dalam bentuk bonus/insentif kepada pegawai, dimana 26,2% responden menyatakan sangat setuju, 71,4% responden menyatakan setuju, 2,4 responden menyatakan ragu-ragu, serta tak seorangpun responden menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju.

2. Motivasi Kerja (X₂)

Gambaran distribusi frekuensi motivasi kerja dapat diurai pada tabel berikut

:

Tabel 5.5.

Distribusi frekuensi item-item variabel motivasi kerja

No	Pernyataan	Tingkat Jawaban Responden									
		1		2		3		4		5	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Pegawai yakin bahwa pegawai dianggap sebagai bagian penting dari organisasi	0	0	0	0	14	33,3	20	47,6	8	19,0
2.	Apabila pegawai memiliki gagasan positif maka gagasan. pegawai, harus dapat diterima.	0	0	0	0	12	28,6	26	61,9	4	9,5
3.	Para pegawai yakin bahwa, promosi kerja dan kenaikan pangkat dilakukan berdasarkan kemampuan dan prestasi pegawai.	0	0	0	0	13	31,0	22	52,4	7	16,7
4.	Organisasi memberikan peluang imbalan Yang adil kepada semua pegawai tanpa memperdulikan prestasi kerja	0	0	0	0	11	26,2	16	38,1	15	35,1
5.	Organisasi memberikan imbalan atas prestasi dalam bentuk bonus/insentif kepada pegawai	0	0	0	0	10	23,8	23	54,8	9	21,4

Sumber : Data Primer Diolah (Data Diolah, 2019 3)

Keterangan : Skor 1 = sangat tidak setuju, Skor 2 = tidak setuju, Skor 3 = ragu-ragu, Skor 4 = setuju, dan skor 5 = sangat setuju

Berdasarkan Tabel 5.5. di atas, unsur item empiris pertama berupa pegawai yakin bahwa pegawai dianggap sebagai bagian penting dari organisasi, dimana 19,0% responden menyatakan sangat setuju, 47,6% responden menyatakan setuju,

kemudian 33,3% responden menjawab ragu-ragu, kemudian 0% responden yang menyatakan tidak setuju serta sangat tidak setuju.

Pada item empiris kedua berupa apabila pegawai memiliki gagasan positif maka gagasan pegawai, harus dapat diterima, dimana 9,5% responden menyatakan sangat setuju, 61,9% responden menyatakan setuju, kemudian 28,6% responden menjawab ragu-ragu, kemudian 0% responden yang menyatakan tidak setuju serta sangat tidak setuju.

Pada item empiris ketiga organisasi kami selalu memperhatikan lingkungan disekitar dimana 16,7% responden menyatakan sangat setuju, 52,4% responden menyatakan setuju, kemudian 31,0% responden menjawab ragu-ragu, kemudian 0% responden yang menyatakan tidak setuju serta sangat tidak setuju.

Pada item empiris keempat berupa organisasi kami mendominasi semua kegiatan yang ada di komitmen organisasi, dimana 35,7% responden menyatakan sangat setuju, 38,1% responden menyatakan setuju, kemudian 26,2% responden menjawab ragu-ragu, kemudian 0% responden yang menyatakan tidak setuju serta sangat tidak setuju.

Pada item empiris kelima dalam mengerjakan tugas pegawai mengerjakan pekerjaan dinas lebih dahulu dari pada pekerjaan pribadi, dimana 21,4% responden menyatakan sangat setuju, 54,8% responden menyatakan setuju, kemudian 23,8% responden menjawab ragu-ragu, kemudian 0% responden yang menyatakan tidak setuju serta sangat tidak setuju.

3. Komitmen Organisasi (X₃)

Gambaran distribusi frekuensi komitmen organisasi dapat diurai pada tabel

berikut :

Tabel 5.6.

Distribusi frekuensi item-item variabel komitmen organisasi

No	Pernyataan	Tingkat Jawaban Responden									
		1		2		3		4		5	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Pegawai selalu ingin dilibatkan dalam setiap kegiatan dalam organisasi	0	0	0	0	17	40,5	9	21,4	16	38,1
2.	Dengan penuh perhatian pegawai menerima perlakuan yang baik dari atasan	0	0	0	0	15	35,7	15	35,7	12	28,6
3.	Organisasi di tempat pegawai bekerja sangat berarti bagi pegawai	0	0	0	0	18	42,9	9	21,4	15	35,7
4.	Pegawai akan merasa rugi meninggalkan organisasi ini untuk memilih pekerjaan lain yang belum jelas masa depannya	0	0	0	0	18	42,9	11	26,2	13	31,0
5.	Hasil kerja yang baik menghasilkan adanya promosi jabatan kepada pegawai	0	0	0	0	11	26,2	19	45,2	12	28,6

Sumber : Data Primer Diolah (Data Diolah, 2019 3)

Keterangan : Skor 1 = sangat tidak setuju, Skor 2 = tidak setuju, Skor 3 = ragu-ragu, Skor 4 = setuju, dan skor 5 = sangat setuju

Berdasarkan Tabel 5.6. di atas, unsur item empiris pertama berupa komitmen organisasi yang kondusif sangat mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan, dimana 38,1% responden menyatakan sangat setuju, 21,4% responden menyatakan setuju, kemudian 40,5% responden menjawab ragu-ragu, kemudian 0% responden yang menyatakan tidak setuju serta sangat tidak setuju.

Pada item empiris kedua pegawai selalu giat bekerja dengan kondisi ruang kerja yang nyaman dimana 28,6% responden menyatakan sangat setuju, 35,7% responden menyatakan setuju, kemudian 35,7% responden menjawab ragu-ragu, kemudian 0% responden yang menyatakan tidak setuju serta sangat tidak setuju.

Pada item empiris ketiga pegawai selalu membangun hubungan kerja baik dengan pimpinan maupun dengan sesama rekan kerja, dimana 35,7% responden menyatakan sangat setuju, 21,4% responden menyatakan setuju, kemudian 42,9% responden menjawab ragu-ragu, kemudian 0% responden yang menyatakan tidak setuju serta sangat tidak setuju.

Pada item empiris keempat menurut pegawai, kesempatan berprestasi dalam bekerja terbuka bagi sesama rekan kerja, dimana 31,0% responden menyatakan sangat setuju, 26,2% responden menyatakan setuju, kemudian 42,9% responden menjawab ragu-ragu, kemudian 0% responden yang menyatakan tidak setuju serta sangat tidak setuju.

Pada item empiris kelima menurut pegawai, komunikasi yang baik antara rekan kerja, atasan dengan bawahan dan pelanggan membantu kelancaran pelaksanaan pekerjaan, dimana 28,6% responden menyatakan sangat setuju, 45,2% responden menyatakan setuju, kemudian 26,2% responden menjawab ragu-ragu, kemudian 0% responden yang menyatakan tidak setuju serta sangat tidak setuju.

4. Kepuasan Kerja Pegawai (Y)

Pada indikator kepuasan kerja pegawai dapat ditunjukkan sebagai berikut :

Tabel 5.7.

Distribusi frekuensi item-item variabel kepuasan kerja pegawai

No	Pernyataan	Tingkat Jawaban Responden									
		1		2		3		4		5	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Gaji/penghasilan yang diberikan oleh organisasi sesuai dengan kinerja pegawai	0	0	0	0	20	47,6	12	28,6	10	23,8
2.	Sapaan atasan pada pegawai memberikan perasaan puas pada diri pegawai	0	0	0	0	11	26,2	23	54,8	8	19,0
3.	Dengan senang hati pegawai akan membantu rekan sekerja yang membutuhkan bantuan	0	0	0	0	20	47,6	12	28,6	10	23,8
4.	Pelatihan yang pegawai ikuti sangat didukung oleh sarana yang lengkap	0	0	0	0	20	47,6	11	26,2	11	26,2
5.	pegawai merasa nyaman bekerja disini karena banyaknya peluang untuk maju atau mengembangkan potensi	0	0	0	0	20	47,6	11	26,2	11	26,2

Sumber : Data Primer Diolah (Data Diolah, 2019 3)

Keterangan : Skor 1 = sangat tidak setuju, Skor 2 = tidak setuju, Skor 3 = ragu-ragu, Skor 4 = setuju, dan skor 5 = sangat setuju

Berdasarkan Tabel 5.7. di atas, unsur item empiris pertama dimana pegawai mampu bekerjasama sebagai anggota kelompok dimana 23,8% responden menyatakan sangat setuju, 28,6% responden menyatakan setuju, kemudian 47,6% responden menjawab ragu-ragu, kemudian 0% responden yang menyatakan tidak setuju serta sangat tidak setuju.

Pada item empiris kedua pegawai memiliki kesadaran diri dalam melakukan pekerjaan, dimana 19,0% responden menyatakan sangat setuju, 54,8% responden menyatakan setuju, kemudian 26,2% responden menjawab ragu-ragu, kemudian 0% responden yang menyatakan tidak setuju serta sangat tidak setuju.

Pada item empiris ketiga pegawai sering menangani pekerjaan dengan volume yang banyak, dimana 23,8% responden menyatakan sangat setuju, 28,6% responden menyatakan setuju, kemudian 47,6% responden menjawab ragu-ragu, kemudian 0% responden yang menyatakan tidak setuju serta sangat tidak setuju.

Pada item empiris keempat pegawai bisa menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur, dimana 26,2% responden menyatakan sangat setuju, dan setuju, kemudian 47,6% responden menjawab ragu-ragu dan 0% responden menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pada item empiris kelima pegawai mengetahui secara teknis cara melaksanakan pekerjaan dengan tepat, dimana 26,2% responden menyatakan sangat setuju dan setuju, kemudian 47,6% responden menjawab ragu-ragu, kemudian 0% responden yang menyatakan tidak setuju serta sangat tidak setuju.

5.1.4. Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan mengkorelasikan skor setiap item dengan skor total dari masing-masing atribut, formulasi koefisien yang digunakan adalah *Pearson Product Moment Test* dengan program SPSS ver. 22.0. seperti yang tampak pada Tabel 5.8 Menurut Sugiyono (2001 : 123), korelasi antara skor total item adalah merupakan interpretasi dengan mengkonsultasikan nilai r kritis. Jika r hitung lebih besar dari r kritis, maka instrumen dinyatakan valid. Dari uji validitas yang dilakukan terhadap skor setiap item dengan skor total dari masing-masing atribut dalam penelitian ini, maka didapatkan hasil seluruh item variabel bebas dan

variabel terikat menunjukkan sah atau valid, dengan nilai *Corrected Item Total Correlation* positif di atas angka 0,30.

A. Tabel 5.8

B. Hasil uji item variabel

Variabel	Item	Korelasi Item Total	R Kritis	Keterangan
Kepuasan kerja pegawai (Y)	1	0,341	0,30	Valid
	2	0,363	0,30	Valid
	3	0,827	0,30	Valid
	4	0,353	0,30	Valid
	5	0,351	0,30	Valid
Kepemimpinan transformasional (X ₁)	1	0,366	0,30	Valid
	2	0,505	0,30	Valid
	3	0,692	0,30	Valid
	4	0,301	0,30	Valid
	5	0,327	0,30	Valid
Motivasi kerja (X ₂)	1	0,308	0,30	Valid
	2	0,368	0,30	Valid
	3	0,646	0,30	Valid
	4	0,358	0,30	Valid
	5	0,357	0,30	Valid
Komitmen organisasi (X ₃)	1	0,775	0,30	Valid
	2	0,527	0,30	Valid
	3	0,775	0,30	Valid
	4	0,792	0,30	Valid
	5	0,792	0,30	Valid

Sumber: Data Diolah, 2019

b. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dengan internal consistency dilakukan dengan cara menguji instrumen hanya sekali saja, kemudian data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan Cronbach's Alpha. Konsep reliabilitas menurut pendekatan

ini adalah konsistensi antara item-item dalam suatu instrumen. Tingkat keterkaitan antar item pernyataan dalam suatu instrumen untuk mengukur Variabel tertentu menunjukkan tingkat reliabilitas konsistensi internal instrumen yang bersangkutan. Dari hasil pengolahan data, nilai alpha masing-masing Variabel dapat dilihat pada Tabel 5.9. sebagai berikut :

C. Tabel 5.9

D. Uji reliabilitas masing-masing variabel

Nama Variabel	Koefisien Alpha	Keterangan
Kepuasan kerja pegawai (Y)	0,756	Reliabel
Kepemimpinan transformasional (X ₁)	0,893	Reliabel
Motivasi kerja (X ₂)	0,806	Reliabel
Komitmen organisasi (X ₃)	0,941	Reliabel

Sumber: Data Diolah, 2019

Hasil pengolahan data melalui program analisa data SPSS ver. 22.0 maka dapat dilihat nilai *Alpha Cronbach* masing-masing variabel yang meliputi kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasi mempunyai nilai masing-masing variabel lebih besar dari 0,60 yang dapat diartikan masing-masing variabel yang ada dapat dikatakan memenuhi persyaratan atau variabel tersebut bisa dikatakan reliabel.

5.1.5. Uji Analisis Regresi Linear Berganda

Teknik analisis data yang dipergunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linear berganda dengan asumsi persamaannya sebagai berikut :

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana :

Y = Kepuasan kerja pegawai

X₁ = Kepemimpinan transformasional

X₂ = Motivasi kerja

X₃ = Komitmen organisasi

b₀ = Konstanta

b₁₋₃ = Koefisien regresi

e = Residual atau random error

Dengan menggunakan alat bantu program analisa data SPSS Ver. 22.0 maka diperoleh nilai koefisien regresi masing-masing variabel yang meliputi kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasi, dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 5.10

Hasil perhitungan regresi

Model	B	Std. Error
-------	---	------------

Constanta	16,447	9,351
X ₁	0,326	0,329
X ₂	0,379	0,310
X ₃	0,679	0,209

Sumber : Data Diolah, 2019

Berdasarkan hasil print out SPSS diperoleh koefisien dalam perhitungan regresi di atas, maka persamaan regresinya menjadi :

$$Y = 16,447 + 0,326X_1 + 0,379X_2 + 0,679X_3$$

Persamaan regresi linear berganda di atas dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

1. Formulasi regresi linear berganda di atas diperoleh nilai konstanta sebesar 16,447 mempunyai pengertian bahwa jika skor meliputi kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasi nilainya tetap/konstan maka terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang mempunyai nilai sebesar 16,447.
2. Nilai koefisien regresi kepemimpinan transformasional (X₁) sebesar 0,326 berarti ada pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang sebesar 0,326 sehingga apabila skor kepemimpinan transformasional naik 1 satuan maka akan diikuti dengan kenaikan skor terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang sebesar 0,326 satuan.
3. Nilai koefisien regresi motivasi kerja (X₂) sebesar 0,379 berarti ada pengaruh positif motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang sebesar 0,379 sehingga apabila skor motivasi kerja

naik 1 satuan maka akan diikuti dengan kenaikan skor terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang sebesar 0,379 satuan.

4. Nilai koefisien regresi komitmen organisasi (X_3) sebesar 0,679 berarti ada pengaruh positif komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang sebesar 0,679 sehingga apabila skor komitmen organisasi naik 1 satuan maka akan diikuti dengan kenaikan skor terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang sebesar 0,679 satuan.

5.1.6. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dari persamaan regresi linear berganda di atas dibuktikan dengan menguji.

a. Multikolinearitas

Uji multikolinearitas berfungsi untuk mendeteksi ada atau tidak adanya gejala multikolinearitas dengan menggunakan besaran nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) yang diolah menggunakan alat bantu program analisa data SPSS ver. 17 dimana nilai VIF dari masing-masing variabel bebas mempunyai nilai diantara 1 (satu) sampai dengan 10 (sepuluh). Berdasarkan Tabel 5.11. dapat dijabarkan nilai VIF masing-masing variabel sebagai berikut :

Tabel 5.11
Hasil uji multikolinearitas

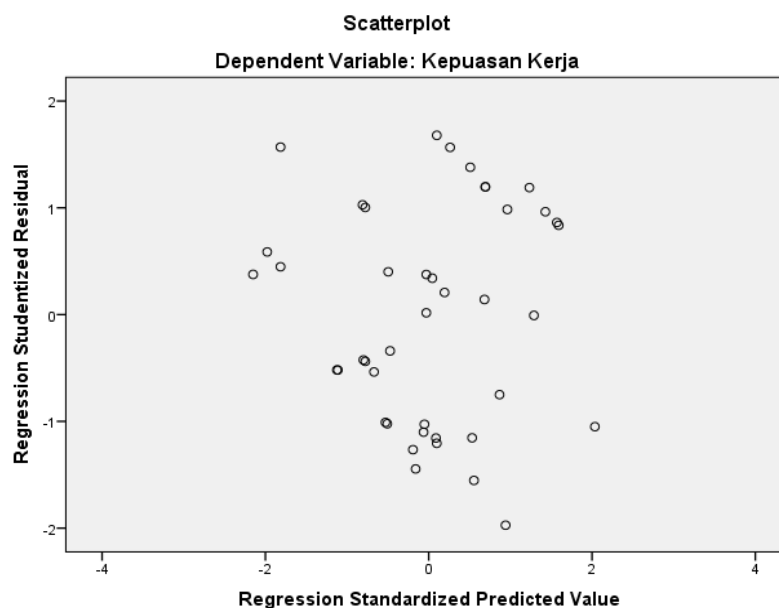
Model	Tolerance	VIF
-------	-----------	-----

Constanta	-	-
X ₁	0.490	2,040
X ₂	0.521	3.918
X ₃	0.871	3.148

Sumber : Data Diolah, 2019

b. Heterokedastisitas

Heterokedastisitas dilakukan untuk menguji apakah variabel pengganggu mempunyai varians yang sama atau tidak. Suatu persamaan regresi dikatakan mempunyai heterokedastisitas apabila dalam hasil pengolahan data menggunakan SPSS ver. 22.0 tidak menggambarkan suatu pola yang sama dan membentuk suatu garis lurus atau bisa dikatakan bersifat homokedastik. Dalam penelitian ini gambar grafik scatter plot dapat ditampilkan dalam gambar 5.1.



Sumber : Data Diolah, 2019

Gambar 5.1
Grafik scatter plot

Dalam penampilan gambar grafik *Scatter Plot* menunjukkan pola penyebaran pada titik-titiknya dan tidak membentuk suatu pola tertentu sehingga dalam penelitian ini bisa dikatakan tidak mengandung heterokedastisitas.

c. Autokorelasi

Autokorelasi merupakan suatu keadaan dimana variabel pengganggu pada periode yang lain. Untuk mendeteksi ada tidaknya autokorelasi dapat dilihat dengan nilai Durbin-Watson. Apabila nilai Durbin-Watson dalam penelitian ini mendekati 2 (dua) maka bisa dikatakan bahwa penelitian ini tidak mengandung autokorelasi. Hasil dari penelitian ini dapat dilihat dari analisa pengolahan data menggunakan SPSS ver. 22.0 menunjukkan bahwa nilai Durbin-Watson berjumlah 1,685 sehingga penelitian ini bisa dikatakan tidak mengandung autokorelasi.

Tabel 5.12

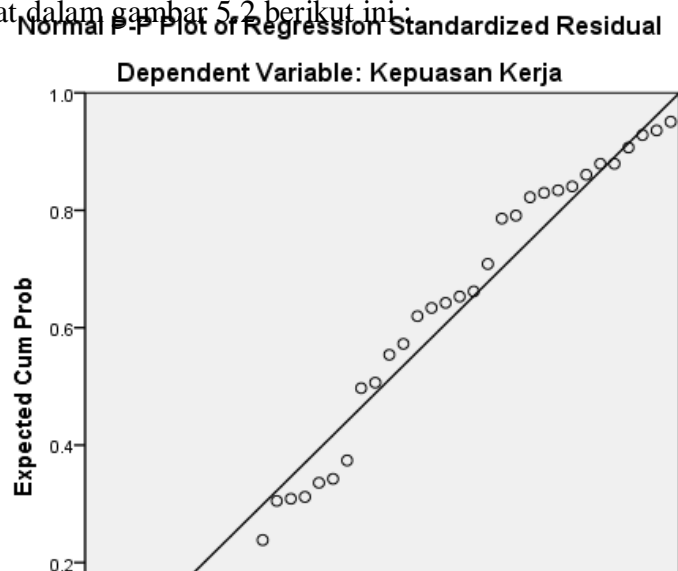
Hasil uji autokorelasi

Durbin – Watson	1,685
-----------------	-------

Sumber : Data Diolah, 2019

d. Normalitas

Untuk mengetahui hasil perhitungan bersifat normalitas dapat dilakukan dengan melihat gambar histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Dalam penelitian ini terlihat bahwa untuk pengujian normalitas menunjukkan sifat normal dengan ditampilkannya diagram probability plot yang membentuk pola garis lurus seperti yang terlihat dalam gambar 5.2 berikut ini:



Sumber : Data Diolah, 2019

Gambar 5.2
Uji normalitas

5.1.7. Pengujian Hipotesis

Untuk menguji hipotesis yang berkembang saat ini maka dalam penelitian ini penulis menggunakan beberapa pengujian, yaitu :

- Uji t (Pengujian secara parsial)
- Uji F (Pengujian secara simultan)
- Uji Beta (Pengujian secara dominan)

Dengan dibantu menggunakan program analisa pengolahan data SPSS Ver. 22.0., yang dapat diuraikan dan dijelaskan sebagai berikut :

a. Pengujian Secara Parsial (Uji-t)

Untuk menguji variabel secara parsial atau sendiri-sendiri variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) dapat digunakan uji t. Ini dapat dilihat dalam hasil analisa pengolahan data SPSS ver. 22.0 yang tertuang dalam Tabel 5.13 berikut :

Tabel 5.13
Hasil uji t

Model	t hitung	Sig
Constanta	2,540	0,002
X ₁	2,990	0,003
X ₂	2,220	0,000
X ₃	3,248	0,002

Sumber : Data Diolah, 2019

Adapun hasil uji t masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut

:

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional (X₁) terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang (Y). Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan alat uji SPSS ver. 22.0 diketahui bahwa nilai t_{hitung} variabel kepemimpinan transformasional sebesar 2,990 dengan tingkat signifikan sebesar 0,003.

Dalam penelitian ini digunakan tingkat signifikan $\alpha = 0,05$ dengan derajat bebas $(n-k-1) = 26$. yang ditentukan t_{tabel} sebesar 2,060.

Oleh karena t_{hitung} sebesar 2,990. lebih besar dibandingkan dengan t_{tabel} sebesar 2,060 yang berarti variable kepemimpinan transformasional signifikan mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang .

2. Pengaruh motivasi kerja (X₂) terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang (Y). Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan alat uji SPSS ver. 22.0 diketahui bahwa nilai t_{hitung} variabel motivasi kerja sebesar 2,220 dengan tingkat signifikan sebesar 0,000. Dalam penelitian ini digunakan tingkat signifikan $\alpha = 0,05$ dengan derajat bebas

$(n-k-1) = 26$ yang ditentukan t_{tabel} sebesar 2,060. Oleh karena t_{hitung} sebesar 2,220 lebih besar dibandingkan dengan t_{tabel} sebesar 2,060 yang berarti variabel motivasi kerja signifikan mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang .

3. Pengaruh komitmen organisasi (X_3) terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang (Y). Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan alat uji SPSS ver. 22.0 diketahui bahwa nilai t_{hitung} variabel komitmen organisasi sebesar 3,248 dengan tingkat signifikan sebesar 0,002. Dalam penelitian ini digunakan tingkat signifikan $\alpha = 0,05$ dengan derajat bebas $(n-k-1) = 26$ yang ditentukan t_{tabel} sebesar 2,060. Oleh karena t_{hitung} sebesar 3,248 lebih besar dibandingkan dengan t_{tabel} sebesar 2,060 yang berarti variabel komitmen organisasi signifikan mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang .

Dari uraian uji t dengan menggunakan program analisa data SPSS ver. 22.0 maka diketahui bahwa ketiga variabel bebas/independen (X) signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang dengan ringkasan sebagai berikut :

- Variabel kepemimpinan transformasional (X_1) dengan nilai t_{hitung} 2,990 > t_{tabel} 2,060
- Variabel motivasi kerja (X_2) dengan nilai t_{hitung} 2,220 > t_{tabel} 2,060
- Variabel komitmen organisasi (X_3) dengan nilai t_{hitung} 3,248 > t_{tabel} 2,060

b. Pengujian Secara Simultan (Uji-F)

Uji F berfungsi untuk menguji variabel kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasi, apakah dari ketiga variabel yang diteliti mempengaruhi secara simultan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang . Analisa dilakukan dengan menggunakan alat bantu program pengolahan data SPSS ver. 22.0 yang dapat dijelaskan dalam Tabel 5.14. berikut :

Tabel 5.14
Hasil Uji F

Model	Sum of squares	Df	F	Sig
Regression	887,893	3	8,977	0,000
Residual	125,583	38		
Total	399,476	41		

Sumber : Data Diolah, 2019

Berdasarkan hasil perhitungan SPSS ver. 22.0 yang dituangkan dalam tabel di atas, maka dapat dilakukan pengujian hipotesis sebagai berikut : Berdasarkan hasil analisa data SPSS diketahui F_{hitung} sebesar 8,977 dengan signifikan 0,000. Tingkat signifikan yang digunakan dalam penelitian ini adalah = 0,05 atau dengan interval keyakinan sebesar 95% dengan $df (n-k-1) = 34$ dan ditentukan nilai $F_{tabel} = 2,70$. Oleh karena nilai F_{hitung} sebesar 8,977, berarti variabel bebas/independen (X) yang meliputi kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang bisa dikatakan signifikan karena dari pengujian menunjukkan bahwa hasil $F_{hitung} = 8,977$ lebih besar dari $F_{tabel} = 2,70$ atau bisa dikatakan H_0 ditolak dan H_a diterima.

c. Pengujian Secara Dominan (Uji Beta)

Uji beta yaitu untuk menguji variabel-variabel bebas/independen (X) yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap variabel terikat/independen (Y) dengan menunjukkan variabel yang mempunyai koefisien beta standardized tertinggi. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SPSS maka dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 5.15
Uji hasil beta

Model	Beta	Sig
Constanta		0,002
X ₁	0,175	0,003
X ₂	0,210	0,000
X ₃	0,432	0,002

Sumber : Data Diolah, 2019

Berdasarkan hasil nilai beta standardized diketahui bahwa variabel-variabel yang meliputi kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasi maka yang mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang adalah variabel komitmen organisasi (X₃).

Penelitian ini juga menemukan besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat yang dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi (R square) dan dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5.16
Hasil uji determinasi

Model	R	R Square
1	0,669	0,745

Sumber : Data Diolah, 2019

Nilai koefisien determinasi (R square) sebesar 0,745 yang dapat diartikan bahwa variabel bebas/independen (X) yang meliputi kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasi mempunyai kontribusi terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang sebesar 74,5%, sedangkan sisanya sebesar 25,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

5.2. Pembahasan Hasil Penelitian

5.2.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Pengaruh kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang (Y). Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan alat uji SPSS ver. 22,0 diketahui bahwa nilai t_{hitung} variabel kepemimpinan transformasional sebesar 2,990 dengan tingkat signifikan sebesar 0,003. Dalam penelitian ini digunakan tingkat signifikan $\alpha = 0,05$ dengan derajat bebas $(n-k-1) = 26$. yang ditentukan t_{tabel} sebesar 2,060. Oleh karena t_{hitung} sebesar 2,990. lebih besar dibandingkan dengan t_{tabel} sebesar 2,060 yang berarti variable kepemimpinan transformasional signifikan mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang .

Bass dan Riggio (2011) menyatakan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memotivasi bawahannya untuk melakukan sesuatu lebih dari yang awalnya mereka harapkan dan mereka pikirkan, selain itu memberikan kuasa kepada bawahan serta memberikan perhatian pada kebutuhan individu dan

perkembangan personal dan juga membantu bawahan untuk mengembangkan potensi kepemimpinan mereka.

Sedangkan menurut Bass dan Avolio, 2014 (dalam Farell, 2010) kepemimpinan transformasional dilihat ketika pemimpin: (a) Mendorong minat kolega dan bawahan untuk merubah cara pandang dalam bekerjanya ke persepektif yang baru; (b) Membangkitkan kesadaran visi dan misi tim atau organisasi; (c) Mengembangkan kemampuan dan potensi kolega serta bawahan ke level yang lebih tinggi; dan (d) Memotivasi kolega dan bawahan untuk melakukan lebih kepentingannya sendiri dengan itu akan menguntungkan kelompok. Dari beberapa definisi kepemimpinan transformasional di atas, peneliti menggunakan definisi dari Bass dan Riggio (2011) menyatakan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memotivasi bawahannya untuk melakukan sesuatu lebih dari yang awalnya mereka harapkan dan mereka pikirkan, selain itu memberikan kuasa kepada bawahan serta memberikan perhatian pada kebutuhan individu dan perkembangan personal dan juga membantu bawahan untuk mengembangkan potensi kepemimpinan mereka.

Bass 1985 (dalam Bass dan Riggio, 2011) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat aspek yaitu:

1. Idealized influence

Pemimpin berperilaku dengan cara yang memungkinkan mereka dijadikan *role models* bagi bawahan mereka. Pemimpin yang dikagumi, dihormati dan terpercaya. Selain itu, pemimpin yang memiliki pengaruh ideal yang tinggi juga bersedia untuk mengambil resiko dan konsisten, tidak bersenang-senang. Mereka

dapat diandalkan untuk melakukan hal yang benar, menunjukkan standar perilaku etika dan moral yang tinggi.

2. Inspirational motivation

Pemimpin mampu menginspirasi dan memotivasi bawahannya dengan memberikan makna dan tantangan untuk pekerjaan bawahannya. Pemimpin membangkitkan semangat tim dan juga menunjukkan antusiasme dan optimism. Pemimpin melibatkan bawahannya dalam membayangkan keadaan masa depan yang menarik, mereka membuat komunikasi yang jelas mengenai harapan yang ingin dipenuhi oleh bawahannya dan juga menunjukkan komitmen untuk tujuan dan visi bersama.

3. Intellectual stimulation

Pemimpin berperilaku dengan cara mendorong usaha pengikut untuk inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi-asumsi pbingkaian kembali masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara yang baru. Tidak ada kritik di depan publik terhadap kesalahan yang dilakukan oleh individu. Ide-ide baru dan solusi masalah kurang didapatkan dari pengikut, yang termasuk dalam proses mengatasi masalah dan menemukan solusi. Pengikut didorong untuk mencoba pendekatan baru, dan ide-ide mereka tidak dikritik jika berbeda dengan ide-ide pemimpin.

4. Individualized consideration

Pemimpin memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan masing-masing pengikut untuk berprestasi dan berkembang dengan berperan sebagai seorang pelatih atau mentor. Para pengikut dan rekan dikembangkan ke tingkat

personal yang lebih tinggi. Pemimpin memperlakukan setiap bawahannya sebagai seorang pribadi dengan kecakapan, kebutuhan, dan keinginannya masing-masing. Ia memberikan nasihat yang bermakna, memberi pelatihan yang diperlukan dan bersedia mendengarkan pandangan dan keluhan mereka. Bawahan merasa diperhatikan dan diperlakukan secara khusus oleh pemimpinnya.

5.2.2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Pengaruh motivasi kerja (X_2) terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang (Y). Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan alat uji SPSS ver. 22,0 diketahui bahwa nilai t_{hitung} variabel motivasi kerja sebesar 2,220 dengan tingkat signifikan sebesar 0,000. Dalam penelitian ini digunakan tingkat signifikan $\alpha = 0,05$ dengan derajat bebas $(n-k-1) = 26$ yang ditentukan t_{tabel} sebesar 2,060. Oleh karena t_{hitung} sebesar 2,220 lebih besar dibandingkan dengan t_{tabel} sebesar 2,060 yang berarti variabel motivasi kerja signifikan mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang.

Motivasi kerja menurut Streers (dalam Levy, 2011) adalah kekuatan yang mendorong karyawan untuk berperilaku dengan cara yang memberikan energi, mengarahkan dan mempertahankan perilaku kerja karyawan. Pendapat ini serupa dengan Tella (2012) yang menegaskan bahwa motivasi kerja adalah proses membangkitkan, energi, mengarahkan dan memelihara perilaku dan kinerja. Artinya proses mendorong seorang untuk bertindak dan mencapai suatu tugas yang diinginkan.

Motivasi kerja adalah suatu proses dimana kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu (Munandar, 2011). Sedangkan menurut Pandji (2012) motivasi kerja adalah kemauan kerja karyawan yang timbul karena adanya dorongan dari dalam diri karyawan yang bersangkutan sebagai hasil integrasi keseluruhan dari pada kebutuhan pribadi, pengaruh lingkungan fisik dan pengaruh lingkungan social dimana kekuatannya tergantung dari proses pengintegrasian tersebut. Berdasarkan beberapa definisi motivasi kerja di atas, maka peneliti menggunakan definisi dari Munandar (2011), yang menyatakan bahwa Motivasi kerja adalah kebutuhan yang mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu.

Hasil penelitian seňalan dengan penelitian Brahmasari, Ida Ayu dan Suprayetno, Agus. 2013. Dengan judul penelitian Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). Alat analisis yang digunakan adalah Analisis jalur (*Path Analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya organisasi, motivasi, dan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

5.2.3. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Pengaruh komitmen organisasi (X_3) terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang (Y). Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan alat uji SPSS ver. 22.0 diketahui bahwa nilai t_{hitung} variabel komitmen organisasi sebesar 3,248 dengan tingkat signifikan sebesar 0,002. Dalam

penelitian ini digunakan tingkat signifikan $\alpha = 0,05$ dengan derajat bebas $(n-k-1) = 26$ yang ditentukan t_{tabel} sebesar 2,060. Oleh karena t_{hitung} sebesar 3,248 lebih besar dibandingkan dengan t_{tabel} sebesar 2,060 yang berarti variabel komitmen organisasi signifikan mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang .

Robbins dan Judge (2013) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Sedangkan Greenberg dan Baron (2015), komitmen organisasi adalah tingkat sejauh mana seseorang dalam mengidentifikasi, terlibat dalam organisasi mereka, dan tidak ada keinginan untuk meninggalkannya. Allen dan Mayer (2011) mendefinisikan komitmen organisasi yaitu kondisi psikologis individu yang menggambarkan hubungan antara karyawan dengan organisasi, dan memiliki implikasi terhadap keputusan karyawan untuk melanjutkan atau tidak melanjutkan keanggotaan organisasi.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Mathis dan Jackson (2011) Memberikan definisi tingkat sampai dimana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasi, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi tersebut. Sedangkan menurut Jex (2012), komitmen organisasi dapat dianggap sebagai sejauh mana karyawan berdedikasi untuk organisasi yang mempekerjakan mereka dan bersedia untuk bekerja atas nama organisasi, dan kemungkinan bahwa mereka akan mempertahankan keanggotaan organisasi.

Sedangkan Kreitner dan Kinicki (2012) menyatakan komitmen organisasi sebagai sejauh mana individu dalam merefleksikan diri ke dalam organisasi dan tujuan dari organisasinya. Dari beberapa definisi di atas maka peneliti menggunakan definisi komitmen organisasi dari Allen dan Mayer (2011) yaitu kondisi psikologis individu yang menggambarkan hubungan antara karyawan dengan organisasi, dan memiliki implikasi terhadap keputusan karyawan untuk melanjutkan atau tidak melanjutkan keanggotaan organisasi.

Allen dan Mayer (2011) menyatakan tiga aspek komitmen organisasi yaitu:

4. Komitmen afektif (*affective commitment*), mengarah pada *the employee's emotional attachment to, identification with and involvement in organization*. Ini berarti, komitmen afektif berkaitan dengan keterkaitan emosional karyawan, identifikasi karyawan, dan keterlibatan karyawan pada organisasi. Dengan demikian, karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan tetap berada dalam organisasi karena mereka memang ingin (*want to*) melakukan hal tersebut.
5. Komitmen kontinuans (*continuance commitment*), berkaitan dengan *an awareness of the costs associated with leaving the organization*. Hal ini menunjukkan adanya pertimbangan untung rugi dalam diri karyawan berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja atau justru meninggalkan organisasi. Komitmen kontinuans sejalan dengan pendapat Backer bahwa komitmen kontinuans adalah kesadaran akan ketidakmungkinan memilih identitas sosial lain ataupun alternatif tingkah laku lain karena adanya ancaman akan kerugian besar. Karyawan yang terutama bekerja berdasarkan komitmen kontinuans ini

bertahan dalam organisasi karena mereka butuh (*need to*) melakukan hal tersebut karena adanya pilihan lain.

6. Komitmen normatif (*normative Commitment*), merefleksikan *a feeling of obligation to continue employment*. Dengan kata lain, komitmen normative berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi. Ini berarti, karyawan yang memiliki komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka wajib (*ought to*).

5.2.4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Komitmen terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisa data SPSS diketahui F_{hitung} sebesar 8,977 dengan signifikan 0,000. Tingkat signifikan yang digunakan dalam penelitian ini adalah = 0,05 atau dengan interval keyakinan sebesar 95% dengan $df (n-k-1) = 34$ dan ditentukan nilai $F_{tabel} = 2,70$. Oleh karena nilai F_{hitung} sebesar 8,977, berarti variabel bebas/independen (X) yang meliputi kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang bisa dikatakan signifikan karena dari pengujian menunjukkan bahwa hasil $F_{hitung} = 8,977$ lebih besar dari $F_{tabel} = 2,70$ atau bisa dikatakan H_0 ditolak dan H_a diterima.

Hasil penelitian sesuai dengan penelitian M. Isa Ansari, (2002) yang menyimpulkan bahwa hubungan antara motivasi dengan prestasi kerja karyawan adalah positif dan signifikan. Persamaan dengan penelitian ini adalah sama-sama meneliti pengaruh motivasi terhadap peningkatan prestasi kerja/kinerja karyawan, sedangkan perbedaannya terletak pada indikator yang digunakan

Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang. Maka untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai, seharusnya pelaksanaan motivasi kerja dijalankan secara seimbang satu sama lain dan sebagai satu kesatuan agar sumber daya manusia yang bersangkutan yaitu pegawai menghasilkan kinerja yang baik. Organisasi akan menunjukkan hasil kinerja yang lebih tinggi jika ada kesesuaian antara lingkungan eksternal organisasi dengan strategi organisasi yang sejalan dengan kompetensi pekerjanya.

Selain itu, dalam menentukan kebijakan-kebijakan dan program-program sumber daya manusia, setiap organisasi akan memikirkan kebutuhan-kebutuhan pribadi pekerja. Organisasi harus mempunyai budaya, visi dan misi serta tujuan agar arahnya jelas, tidak melenceng jauh dari apa yang diharapkan organisasi tersebut. Dengan demikian sangatlah wajar jika motivasi kerja dominan memengaruhi kepuasan kerja pegawai daripada kepemimpinan transformasional pegawai, meskipun kedua hal ini tidak dapat dipisah-pisahkan karena menjadi satu kesatuan yang harus dilaksanakan dan dimiliki secara berimbang.

Hasil tersebut sesuai dengan penelitian Sahrudin (2006), yaitu motivasi kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja. Persamaan dengan penelitian ini adalah sama-sama meneliti pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja, sedangkan perbedaannya terdapat pada jumlah indikator yang digunakan. Indikator yang digunakan Sahrudin untuk mengukur motivasi kerja sebanyak 5 indikator yaitu arah organisasi, integritas, dukungan pimpinan, toleransi terhadap kritik dan saran, dan kontrol, sedangkan pada penelitian ini sebanyak 7 indikator yakni keterkaitan

dengan lingkungan, hakikat kegiatan manusia, hakikat realitas dan kebenaran, hakikat waktu, hakikat manusia, hakikat hubungan antarmanusia, dan homogeneity and diversity. Perbedaan lain adalah terletak pada objek penelitian dan alat analisis yang di gunakan. Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja yakni Sahrudin menggunakan indikator Kualitas, kuantitas tanggung jawab dan disiplin sedangkan dalam penelitian ini indikator yang digunakan adalah kuantitas kerja, kualitas kerja, konsistensi dan sikap.

Berdasar hasil analisis mengenai pengaruh antara variabel independen dan dependen diketahui bahwa, ada pengaruh yang kuat komitmen organisasi dengan kepuasan kerja pegawai, dengan kata lain kinkungan kerja menjadi faktor yang determinan untuk menentukan tingkat pencapaian kepuasan kerja pegawai meskipun terdapat sejumlah variabel lain yang diduga ikut memengaruhi pencapaian kepuasan kerja pegawai. Variabel lain yang diduga ikut memengaruhi dan diperlukan penelitian lanjutan adalah antara lain apresiasi, pengembangan sumber daya manusia, produk-produk kebijakan yang berpihak pada kepentingan profesionalisme pegawai, sistem manajemen yang digunakan, tata hubungan kerja yang dikembangkan, dukungan lingkungan eksternal terhadap jabatan fungsional pegawai dan lain-lain.

Oleh karena itu untuk menduduki jabatan fungsional pegawai perlu ditetapkan persyaratan antara lain :

- a. Berbasiskan kompetensi dengan latar belakang profesi yang sesuai dengan kebutuhan Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang.

- b. Khusus bagi calon pejabat fungsional pegawai, sebelum menjadi pegawai hendaknya diharuskan untuk mengikuti pelatihan teknis, sehingga kualitas pegawai dalam memberikan pelayanan pada masyarakat dapat seoptimal mungkin.

5.2.5. Variabel yang Paling Dominan Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil nilai beta standardized diketahui bahwa variabel-variabel yang meliputi kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasi maka yang mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang adalah variabel komitmen organisasi (X_3).

Stum (dalam Sopiah, 2013) mengemukakan lima faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu: Budaya keterbukaan, kepuasan kerja, kesempatan personal untuk berkembang, arah organisasi, dan penghargaan kerja yang sesuai dengan kebutuhan. Selanjutnya, Young et.al., (dalam Sopiah, 2013) mengemukakan ada 8 faktor yang secara positif berpengaruh terhadap komitmen organisasi, yaitu: kepuasan terhadap promosi, karakteristik pekerjaan, komunikasi, kepuasan terhadap kepemimpinan, pertukaran ekstrinsik, pertukaran instrinsik, imbalan instrinsik, dan imbalan ekstrinsik.

Pengukuran komitmen organisasi dalam penelitian ini, menggunakan skala *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) yang dikembangkan oleh Allen dan Meyer (2010). Setiap aspek terdiri dari delapan pernyataan dan total keseluruhannya sebanyak 24 item. Secara teoritis *Organizational Commitment Scale* adalah instrumen komitmen organisasi yang secara khusus mengukur tiga

aspek dari komitmen organisasi, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*.

BAB VI

SIMPULAN DAN SARAN

6.1. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

4. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang , dimana $t_{hitung} = 2,990 > t_{tabel} = 2,060$
5. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang , dimana $t_{hitung} = 2,220 > t_{tabel} = 2,060$.
6. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang , dimana $t_{hitung} = 3,248 > t_{tabel} = 2,060$.
7. Dari hasil uji F atau pengujian secara simultan menunjukkan bahwa F_{hitung} sebesar 8,977, lebih besar dari $F_{tabel} = 2,70$. Hasil analisa menunjukkan bahwa variabel bebas/independen (X) profesionalisme, etika prodesi dan komitmen organisasi secara simultan *signifikan berpengaruh* terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang sebesar 74,5% sedangkan sisanya 25,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

8. Berdasarkan hasil nilai beta standardized diketahui bahwa variabel-variabel yang meliputi kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasi maka yang mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang adalah variabel komitmen organisasi (X_3).

6.2. Keterbatasan Penelitian

Untuk mendapatkan suatu hasil penelitian yang akurat dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah maka diperlukan ketelitian serta kecermatan seorang peneliti. Namun demikian setinggi apapun tingkat ketelitian dan kecermatan seorang peneliti disana pasti akan terdapat kesalahan ataupun kekeliruan kecil yang tidak mungkin dihindarinya.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini memiliki keterbatasan-keterbatasan diantaranya adalah :

1. Penelitian ini menggunakan alat ukur/instrumen yang memuat daftar pernyataan-pernyataan untuk mengukur suatu fenomena dimana di dalam proses pengumpulan data dan responden memberikan penilaian terhadap pernyataan-pernyataan tersebut kemudian diukur berdasarkan skala Likert maka tidak menutup kemungkinan jawaban responden dipengaruhi oleh unsur-unsur yang sifatnya subyektifitas.
2. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei yang tidak memiliki pengontrolan variable sehingga kebenaran hubungan yang dihipotesiskan didasarkan pada keyakinan penemuan melalui pengujian hipotesis.

6.3. Saran

Dari kesimpulan hasil penelitian, maka peneliti mencoba memberikan saran sebagai berikut :

1. Pimpinan dalam organisasi tersebut hendaknya memberi perhatian yang lebih terhadap kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasi dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja pegawai sehingga pencapaian tujuan organisasi dapat dicapai dengan baik dan kelancaran operasional tetap terjamin.
2. Variabel Motivasi kerja mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap kepuasan kerja pegawai, yang mana dalam hal ini terdiri atas komitmen organisasi terdekat (rekan sejawat dan pimpinan) serta tindakan organisasi (sistem imbalan dan kultur organisasi). Oleh karena itu hendaknya semua pihak harus menciptakan suasana kerja yang kondusif sehingga kinerja yang dihasilkan akan lebih baik lagi.
3. Diperlukan penelitian lebih lanjut tentang faktor-faktor lain yang mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di luar variabel kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasi. Penelitian lanjutan ini sangat diperlukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor lain secara positif yang benar-benar menjadi unsur determinan terhadap pencapaian kepuasan kerja pegawai. Dengan mengidentifikasi faktor ini maka memudahkan rekomendasi yang diperlukan untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai di lingkungan Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pinrang.

DAFTAR PUSTAKA

- Adekola, B. (2012). The impact of organizational commitment on job: a study of employees at Nigeria Universities. *Journal of Human Resorce Studies*, 2(2), 2162-3058.
- Akbar, D.S. (2011). Pengaruh persepsi kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. *Skripsi*. UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Allen, N.J., & Mayer, J.P. (2010). The measurment and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occuptional Pshychology*, 63, 1-18.
- Allen, Natalie J, John P. Meyer. (2011). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. Vol. 1 No. 1
- Anoraga, Pandji. (2012). *Psikologi kepemimpinan*. Jakarta. PT. Rineka Cipta.
- Anoraga, Pandji. (2012). *Psikologi kerja*. Jakarta. PT. Rineka Cipta.
- Aritonang. (2011). Pengaruh kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap budaya organisasi. *Tesis*. Fak. Psikologi UI Depok.
- Avolio, B.J., & Bass, B.M. (2014). Re-examining the components of transformational and transaksional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occuptional and Organiation Psychology*, 72, 441-462.
- Ayub, N., & Rafif, A. (2011). The relationship between work motivation And job satisfaction. *Pakistan Business Review*, 332-347.
- Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2011). *Transformational leadership*, (2nd ED). New Jersey: Lawrence Elbaum Associates.
- Bisen. B., & Priya. (2010). *Industrial psychology*. New Age International (P) Limited, Publishers.
- Chang, S.C., & Lee, M.s. (2012). A Study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employee, job satisfaction. *Emerald the Learning Organization*, 14(2), 155-185.
- Farrel, M.A. (2010). Developing a market-oriented learning organization. *Australian Journal of Management*, 25(2), 201-203.

- Ghufron, M.N., Risnawita, R.S. (2011). *Teori-teori psikologi*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Greenberg, Jerald & Baron, Robert A. (2015). *Behavior in organizations: Understanding & managing the human side of work* 5th ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Griffin, M.A., & Malcolm, G.P., & Michael, A.W. (2011). Job satisfaction and teamwork: The role of supervisor support. *Journal of organizational behavior*, 537-550.
- Hezberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Claveland: World Publishing Company.
- Hughes, R.L., Ginnet, R.C & Curphy, G.J. (2014). *Leadeship: Enhancing the lesson of experience*, (6th ed). New York. Mcgraw-Hill.
- Imanda, NS. (2012). Analisis tingkat kepuasan kerja karyawan kontrak PT. Kharisma Ide Nusantara Garmino. *Jurnal ilmu administrasi bisnis*, 1(1), 1-8.
- Jex, M.S. (2012). *Organizational psychology a scientist-practioner approach*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo. (2012). *Organizational behavior* 7th ed. New York: McGraw-Hill.
- Levy, E. Paul. (2011). *Industrial organizational psychology: Understanding the Workplace*. New York: Houghton Mifflin Company.
- Lumely, M.E.J., Coetzee.R. Tladinyane & Ferreira. (2011). Exploring the job satisfaction and organizational commitment of employee in the information technology environment. *Southern Africa Business Review*, 15(1), 65-74.
- Luthanz, F. (2013). *Organizational behavior* . Seventh Edition. New York. Mcgraw-Hill.
- Martinette jr. Cecil, V. (2012). Learning organizational and leadership style. An applied research project submitted to the national fire academy as Part of the excecutive fire officer program. *American Behavioral Scientist*, 10(1), 1-58.
- Mathis, Robert L. & Jackson, John H. (2011). *Human resource management*. 10th ed.
- Manajemen sumber daya manusia. Angelica (terj). Jakarta: Slemba Empat.
- Mcshane, S.I & Glinow, M.A.V. (2013). *Organizational behavior: Emerging realities for the workplace revolution*. New York. Mcgraw-Hill.

- Munandar, A.S. (2011). *Psikologi industri dan organisasi*. Jakarta: UI-Press.
- Novianti. L. (2012). Pengaruh motivasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. *Skripsi*. UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Oraman, Yasmin. (2011). Work motivation and job satisfaction dynamics of textile employees (electronic version). *African Journal of Business Management*, 5(8), 3361-3368.
- Risambessy, A., Swasto, B., Thoyib, A & Astuti, E.S. (2012). The Influence of Leadership style, motivation, Burnout to wards Job Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Basic and Applied Scientific research*, 2(9), 8833-8842.
- Robbins, S.P., & Judge. (2013). *Perilaku organisasi*. Jakarta: Salemba empat
- Rogelberg, Steven G. (2012). *Encyclopedia of industrial and organizational psychology*. California: SAGE Publications.
- Sopiah. (2014). *Perilaku organisasi*. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Spector, Paul, E. (2012). *Job Satisfaction: Application, assessment, causes and Consequences*. California: Sage Publications, Inc.
- Tella, C.O., & Popoola, S.O. (2012). Work motivation, job satisfaction, and organizational commitment of library personnel in academic and research Libraries in Oyo state, Nigeria (electronic version). *Library Philosophy and Practice*.
- Thamrin, H.M. (2012). The influence of transformational leadership and organizational commitment on job satisfaction and employee performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(1), 566-572.
- Umar. Jahja. (2010). *Personality need, kepuasan & prestasi kerja*. Ciputat Tangerang Selatan: UIN-Press.
- William. T. & Setiawan. R. (2013). Pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja karyawan terhadap organizational citizenship behavior di PT. CB Capital. *Jurnal Manajemen Bisnis*,1(1), 1-18.
- Yulk, Garry. (2011). *Kepemimpinan dalam organisasi*. Jakarta: PT. Indeks.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.756	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	1602.3810	27067.364	.341	.374
X1.2	1657.1429	29337.979	.363	.399
X1.3	1650.0000	25487.805	.827	.441
X1.4	1607.1429	24581.882	.353	.397
X1.5	1607.1429	30923.345	.351	.400

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.893	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	1573.8095	30760.743	.366	.506
X2.2	1578.5714	32456.446	.505	.483
X2.3	1573.8095	25394.890	.692	.306
X2.4	1550.0000	29390.244	.301	.517
X2.5	1561.9048	26318.235	.327	.340

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.806	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3.1	1576.1905	33565.621	.308	.239
X3.2	1580.9524	36701.510	.368	.278
X3.3	1580.9524	29384.437	.646	.081
X3.4	1585.7143	39303.136	.358	.377
X3.5	1571.4286	54773.519	.357	.603

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.941	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y.1	1526.1905	79053.426	.775	.903
Y.2	1509.5238	109663.182	.527	.997
Y.3	1526.1905	79053.426	.775	.903
Y.4	1523.8095	77955.865	.792	.903
Y.5	1523.8095	77955.865	.792	.903

Statistics

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5
N	Valid	42	42	42	42	42
	Missing	0	0	0	0	0

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	300.00	5	11.9	11.9	11.9
	400.00	20	47.6	47.6	59.5
	500.00	17	40.5	40.5	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	300.00	14	33.3	33.3	33.3
	400.00	25	59.5	59.5	92.9
	500.00	3	7.1	7.1	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	300.00	19	45.2	45.2	45.2
	400.00	12	28.6	28.6	73.8
	500.00	11	26.2	26.2	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	300.00	10	23.8	23.8	23.8
	400.00	12	28.6	28.6	52.4

	500.00	20	47.6	47.6	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

X1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	300.00	1	2.4	2.4	2.4
	400.00	30	71.4	71.4	73.8
	500.00	11	26.2	26.2	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

Statistics

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5
N	Valid	42	42	42	42	42
	Missing	0	0	0	0	0

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	300.00	14	33.3	33.3	33.3
	400.00	20	47.6	47.6	81.0
	500.00	8	19.0	19.0	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	300.00	12	28.6	28.6	28.6
	400.00	26	61.9	61.9	90.5
	500.00	4	9.5	9.5	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	300.00	13	31.0	31.0	31.0
	400.00	22	52.4	52.4	83.3
	500.00	7	16.7	16.7	100.0
Total		42	100.0	100.0	

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	300.00	11	26.2	26.2	26.2
	400.00	16	38.1	38.1	64.3
	500.00	15	35.7	35.7	100.0
Total		42	100.0	100.0	

X2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	300.00	10	23.8	23.8	23.8
	400.00	23	54.8	54.8	78.6
	500.00	9	21.4	21.4	100.0
Total		42	100.0	100.0	

Statistics

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5
N	Valid	42	42	42	42	42
	Missing	0	0	0	0	0

X3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	300.00	17	40.5	40.5	40.5
	400.00	9	21.4	21.4	61.9
	500.00	16	38.1	38.1	100.0
Total		42	100.0	100.0	

X3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	300.00	15	35.7	35.7	35.7
	400.00	15	35.7	35.7	71.4
	500.00	12	28.6	28.6	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

X3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	300.00	18	42.9	42.9	42.9
	400.00	9	21.4	21.4	64.3
	500.00	15	35.7	35.7	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

X3.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	300.00	18	42.9	42.9	42.9
	400.00	11	26.2	26.2	69.0
	500.00	13	31.0	31.0	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

X3.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	300.00	11	26.2	26.2	26.2
	400.00	19	45.2	45.2	71.4
	500.00	12	28.6	28.6	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

Statistics

	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5

N	Valid	42	42	42	42	42
	Missing	0	0	0	0	0

Y.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	300.00	20	47.6	47.6	47.6
	400.00	12	28.6	28.6	76.2
	500.00	10	23.8	23.8	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

Y.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	300.00	11	26.2	26.2	26.2
	400.00	23	54.8	54.8	81.0
	500.00	8	19.0	19.0	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

Y.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	300.00	20	47.6	47.6	47.6
	400.00	12	28.6	28.6	76.2
	500.00	10	23.8	23.8	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

Y.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	300.00	20	47.6	47.6	47.6
	400.00	11	26.2	26.2	73.8
	500.00	11	26.2	26.2	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

Y.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	300.00	20	47.6	47.6	47.6
	400.00	11	26.2	26.2	73.8
	500.00	11	26.2	26.2	100.0
	Total	42	100.0	100.0	

HASIL UJI REGRESI

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.344 ^a	.745	.669	57.40818	.615	8.977	3	38	.000	1.685

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan Transformatif

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	887.893	3	29584.631	8.977	.000 ^b
	Residual	125.583	38	3295.700		
	Total	399.476	41			

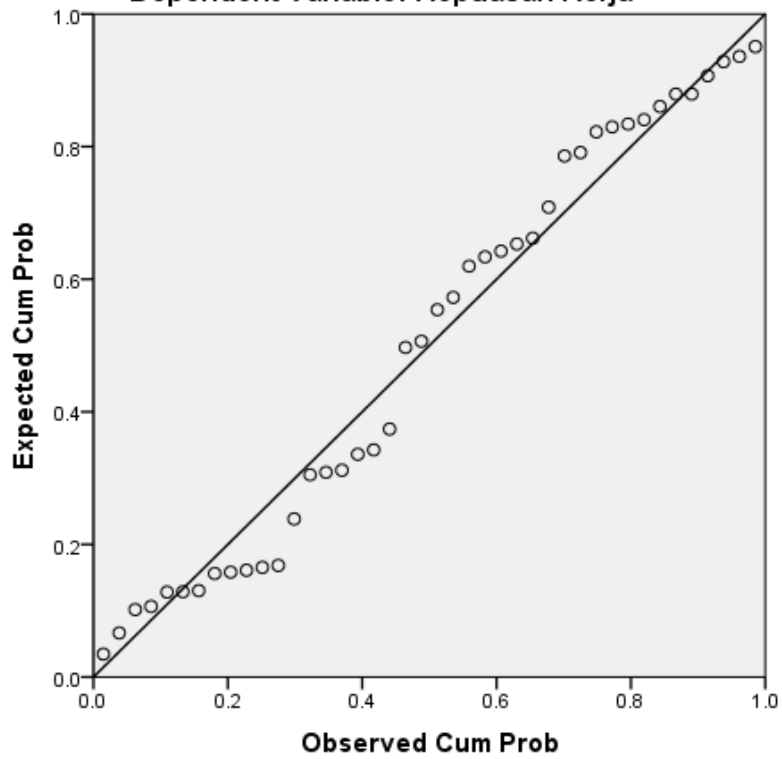
a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan Transformatif

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	16.447	9.351		2.540	.002		
Gaya Kepemimpinan Transformatif	.326	.329	.175	2.990	.003	.490	2.040
Motivasi Kerja	.379	.310	.210	2.220	.000	.521	3.918
Komitmen Organisasi	.679	.209	.432	3.248	.002	.871	3.148

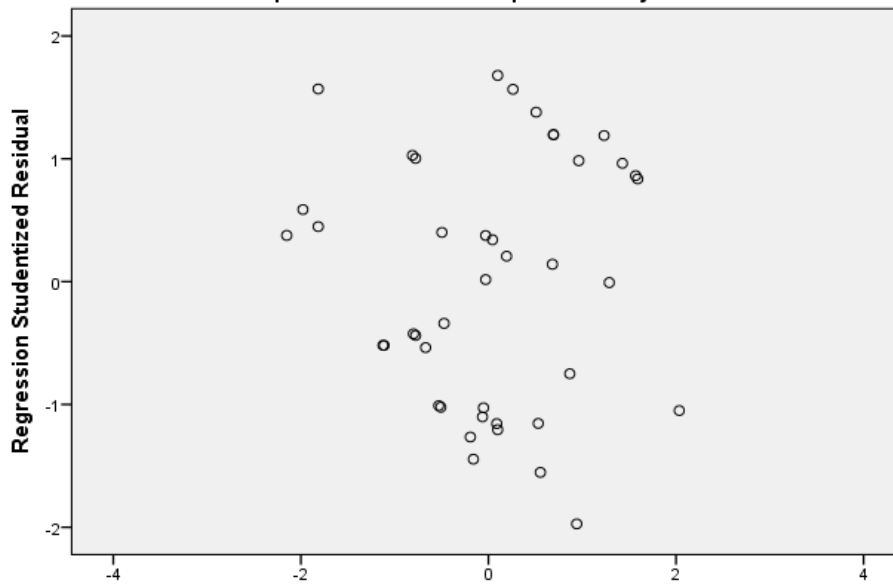
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Kepuasan Kerja



Scatterplot

Dependent Variable: Kepuasan Kerja



Histogram

Dependent Variable: Kepuasan Kerja

