



**UNIVERSITAS BHAYANGKARA JAKARTA RAYA**

**ANALISIS PENGARUH KOMPENSASI DAN KEPUASAN  
KERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN PADA  
PT. SAN PRIMA SEJATI JAKARTA**

**Tesis ini diajukan sebagai salah satu syarat akademik untuk memperoleh  
gelar Magister dalam bidang studi Manajemen pada  
Program Pascasarjana Magister Manajemen  
Universitas Bhayangkara Jakarta Raya**

**OLEH :**

**AGUS DHARMANTO  
NIM 201020151005**

**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS BHAYANGKARA JAKARTA RAYA  
2012**

## LEMBAR PERSETUJUAN SIDANG TESIS

NAMA : **AGUS DHARMANTO**

NPM : **201020151005**

KONSENTRASI : **Manajemen Sumber Daya Manusia**

JUDUL : **ANALISA PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN  
KOMPENSASI TERHADAP MOTIVASI KERJA  
KARYAWAN PADA PT. SAN PRIMA SEJATI  
JAKARTA**

PEMBIMBING I



**Dr. Edison Panjaitan**

PEMBIMBING II



**Dr. Rauf Achmad SuE, MSi**

**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS BHAYANGKARA JAKARTA RAYA  
PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN  
AKREDITASI SK DIRJEN DIKTINO. 69/DIKTI/KEP/199 dan  
NO. 3667/D/T/2007**

**TANDA PERSETUJUAN TESIS**

Nama Mahasiswa : **AGUS DHARMANTO**  
NIM : **201020151005**  
Program Studi : **Manajemen**  
Bidang Konsentrasi : **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Judul Tesis

**ANALISA PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMPENSASI  
TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN PADA  
PT. SAN PRIMA SEJATI JAKARTA**

Tesis ini telah dipertahankan di depan para penguji pada tanggal 8 September 2012 dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Susunan Pembimbing dan Dewan Penguji,

**Pembimbing I**



Dr. Edison Panjaitan

**Penguji**



Dr. Charles B. Purba, S.E.M.M

**Pembimbing II**



Dr. Rauf Achmad SuE, Msi



Dr. Sujiyo Miranto, MPd., MM

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kami haturkan kepada Allah Yang Maha Esa yang telah memberikan rahmat dan karunia serta berkat-Nya sehingga tesis kami yang berjudul ANALISA PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN PADA PT. SAN PRIMA SEJATI JAKARTA ini dapat kami selesaikan dengan baik.

Tesis ini ditulis sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program magister manajemen di Universitas Bhayangkara, Jakarta.

Penulis sungguh-sungguh menyadari bahwa banyak pihak yang telah turut serta dalam penyelesaian tesis ini. Sebab tanpa bantuan banyak pihak kami tidak akan dapat berbuat banyak dalam penyelesaian tesis ini. Untuk itu penulis mengucapkan rasa terima kasih yang kami tujukan kepada :

1. Rektor Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Bapak Drs. Moh. Djatmiko, SH, MSi.
2. Direktur Pasca Sarjana Magister Manajemen Ubhara Jaya, Bapak Dr. Anton Wachidin Widjaja, MM.
3. Ketua Program Studi Magister Manajemen Ubhara Jaya, Bapak Dr. Sujiyo Miranto, MPd.
4. Bapak Dr. Edison Panjaitan selaku Pembimbing I dan Bapak. Dr. Rauf Ahmad SuE selaku Pembimbing II.
5. Bapak Bing Sejati, SE selaku Direktur PT. San Prima Sejati yang telah mengijinkan kami melakukan penelitian untuk tesis ini.

6. Rekan-rekan kerja di Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.
7. Rekan-rekan kuliah angkatan 31 MM Kampus Bekasi.
8. Seluruh Dosen dan Staf Pengajar Magister Manajemen.
9. Orangtua kami tercinta, Alm. Bapak Soedarmin yang telah beristirahat dengan tenang disisi Allah SWT serta Ibunda Supriyati atas doanya selama ini.
10. Istri tercinta Wiwin Kuswinarsih dan anak tercinta Novan Kusuma dan Narindra, yang telah memberikan keikhlasan dan motivasi kepada penulis dalam menyelesaikan studi.

Sebagai manusia terbatas kami tidak dapat membalas jasa-jasa semua pihak yang telah mengulurkan tangan untuk membantu dan jalan bersama kami untuk mendukung kami dalam keyakinan penuh, kami hanya dapat berdoa semoga Tuhan memberikan yang terbaik pada semua pihak yang telah membantu kami.

Dalam kesadaran akan keterbatasan ini pula, kami merasa tesis ini belum sempurna, karena itu kamipun terbuka terhadap kritik dan saran yang membangun. Meskipun demikian kami berharap bahwa tesis ini dapat pula berguna untuk pihak-pihak lain yang memerlukannya.

Jakarta, September 2012

Penulis

AGUS DHARMANTO

## **ABSTRACT**

Agus Dharmanto. 2012. Effect of Compensation Analysis and Job Satisfaction on Employee Motivation at PT. San Prima Sejati Jakarta. Graduate Thesis Master of Management, University of Bhayangkara Jakarta.

The purpose of this study to determine how the model provides a more precise causal relationship between compensation, job satisfaction, and employee motivation PT. San Prima True Jakarta. The population in this study were all employees in the marketing and sales bertatus fixed by the number of 158 employees. Sampling technique using total sampling. Analysis of the research data is used structural equation modeling with AMOS 18 application program to test three (3) directional hypotheses that have been proposed.

The first hypothesis. Compensation and significant positive effect on job satisfaction for 0602. It can be stated that the compensation indicators Salary or wages, bonuses, social security, Holiday Allowance, and Incentives may be the factors that positively influence on job satisfaction so that it can be improved. The second hypothesis: Job Satisfaction has positive and significant impact on Motivation for 0438. It can be concluded that job satisfaction indicators include job itself, salary / honorarium, promotional opportunities, supervision and co-workers can be a factor that can increase the motivation that needs to be improved. The third hypothesis: Compensation has positive and significant impact on work motivation for 0243. It can be stated that the compensation indicators Salary or wages, bonuses, social security, Holiday Allowance, and Incentives may be the factors that positively influence on job satisfaction so that it can be improved.

Keyword: compensation, job satisfaction

## ABSTRAK

Agus Dharmanto. 2012. Analisis Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT. San Prima Sejati Jakarta. . Tesis Pascasarjana Magister Manajemen, Universitas Bhayangkara Jakarta.

Tujuan penelitian ini untuk menentukan bagaimana model yang memberikan gambaran lebih tepat hubungan kausalitas antara kompensasi, kepuasan kerja, dan motivasi kerja karyawan PT. San Prima Sejati Jakarta. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada bagian marketing dan sales yang bertatus tetap dengan jumlah 158 karyawan. Teknik pengambilan sampel menggunakan total sampling. Analisis data penelitian yang dipergunakan adalah model persamaan structural dengan program aplikasi AMOS 18 untuk menguji 3 (tiga) hipotesis directional yang telah diajukan

Hipotesis pertama. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sebesar 0.602. Dapat dinyatakan bahwa indicator-indikator kompensasi Gaji atau upah, Bonus, Jaminan social, Tunjangan Hari Raya, dan Insentif dapat dijadikan faktor-faktor yang berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja sehingga dapat terus ditingkatkan. Hipotesis kedua : Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja sebesar 0.438. Dapat disimpulkan bahwa indicator-indikator kepuasan kerja meliputi Pekerjaan itu sendiri, Gaji/honor, Kesempatan promosi, Pengawasan dan Rekan kerja dapat dijadikan faktor yang dapat meningkatkan motivasi sehingga perlu terus ditingkatkan. Hipotesis ketiga : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja sebesar 0.243. Dapat dinyatakan bahwa indicator-indikator kompensasi Gaji atau upah, Bonus, Jaminan social, Tunjangan Hari Raya, dan Insentif dapat dijadikan faktor-faktor yang berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja sehingga dapat terus ditingkatkan.

Keyword : kompensasi, kepuasan kerja, motivasi

## DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR ISI .....	i
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	6
1.3. Tujuan Penelitian .....	7
1.4. Kegunaan Penelitian .....	7
<b>BAB II : TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Landasan Teori .....	9
2.1.1 Definisi Kompensasi .....	9
2.1.2 Teori Kepuasan Kerja.....	21
2.1.3 Teori Motivasi Kerja .....	28
2.2. Penelitian Relevan .....	41
2.3. Kerangka Pemikiran .....	49
2.4. Hipotesis Penelitian .....	54
<b>BAB III : METODOLOGI PENELITIAN</b>	
3.1. Desain Penelitian .....	56
3.2. Waktu dan Tempat Penelitian .....	56
3.3. Populasi dan Sampel .....	56
3.4. Metoda Pengumpulan Data .....	57
3.5. Definisi Operasional Variabel dan Indikator .....	57
3.6. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	59
3.7. Uji Asumsi SEM .....	60
3.8. Structural Equation Modelling (SEM) .....	62
<b>BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1. Hasil Penelitian .....	68
4.2. Pembahasan.....	94
<b>BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1. Kesimpulan....	100
5.2. Implikasi .....	101
5.3. Saran.....	101
DAFTAR PUSTAKA .....	103



## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.	Penelitian Relevan .....	48
Tabel 3.1.	Definisi Operasional Variabel dan Indikator .....	58
Tabel 4.1.	Deskripsi Variabel.....	74
Tabel 4.2.	Distribusi Frekuensi Variabel Kompensasi .....	75
Tabel 4.3.	Definisi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja .....	77
Tabel 4.4.	Definisi Frekuensi Variabel Motivasi .....	78
Tabel 4.5.	Definisi Frekuensi Variabel Motivasi .....	81
Tabel 4.6.	Hasil Pengujian Kelayakan Analisis Faktor Konfirmatori Konstrak Endogen .....	84
Tabel 4.7.	Regression Weight Analisis Faktor Konstrak Endogen.....	84
Tabel 4.8..	Hasil Pengujian Overall Model Fit Analisis Faktor Konfirmatori Konstrak Full Model.....	86
Tabel 4.9.	Rangkuman Uji Validitas Full Model.....	87
Tabel 4.10.	Konstrak Reliabilitas dan Varian Extract.....	88
Tabel 4.11.	Uji Normalitas.....	89
Tabel 4.12.	Pengujian Goodness of fit model SEM.....	90
Tabel 4.13.	Regression Weight Model SEM.....	92
Tabel 4.14.	Rangkuman Hasil Penelitian.....	94
Tabel 5.1.	Implikasi Teoritis.....	101

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1.	Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	71
Gambar 4.2.	Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan .....	72
Gambar 4.3.	Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	73
Gambar 4.4.	Grafik Interval Frekuensi Kompensasi.....	75
Gambar 4.5.	Grafik Interval Frekuensi Kepuasan Kerja.....	77
Gambar 4.6.	Grafik Interval Frekuensi Motivasi.....	79
Gambar 4.7.	Analisis Faktor Konfirmatori Konstrak Eksogen.....	80
Gambar 4.8.	Analisis Faktor Variabel Endogen .....	82
Gambar 4.9.	Analisis Faktor Konfirmatori 2 Perbaikan.....	83
Gambar 4.10.	CFA Full Model.....	85

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Dewasa ini persaingan antar satu perusahaan dengan perusahaan lain semakin meningkat, perkembangannya pun semakin pesat dari hari ke hari. Setiap perusahaan pasti memiliki berbagai cara untuk menghadapi persaingan ini agar perusahaan yang bersangkutan dapat bertahan di tengah-tengah persaingan yang ketat, bahkan perusahaan dapat terus berkembang. Tenaga kerja atau karyawan merupakan sumber daya manusia yang penting keberadaannya dalam suatu perusahaan, tanpa karyawan suatu perusahaan tidak dapat berjalan dengan baik. Orang atau manusia tersebut merupakan sumber daya yang selalu ada dalam organisasi dan sangat penting perannya dalam menentukan tercapai tidaknya suatu tujuan perusahaan. Perusahaan menjalankan kegiatannya dengan cara meningkatkan sumber daya manusia yang ada untuk menghasilkan barang dan jasa yang dapat dipasarkan, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.

Keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan memegang peranan sangat penting. Tenaga kerja memiliki potensi yang besar untuk menjalankan aktivitas perusahaan. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan output optimal. Tercapainya tujuan perusahaan tidak hanya tergantung pada peralatan modern, sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi justru lebih tergantung pada manusia yang

melaksanakan pekerjaan tersebut. Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya. Setiap organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai.

Para karyawan bekerja di perusahaan untuk menyelesaikan berbagai tugas sesuai dengan posisi atau jabatan mereka. Untuk mencapai tujuan ini, para karyawan dituntut memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Karyawan yang bekerja dengan baik diharapkan bisa meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan, yang pada akhirnya membawa kesejahteraan bersama. Karyawan yang memiliki dedikasi tinggi berupaya memprioritaskan apa yang menjadi tugasnya, karyawan bahkan rela mengorbankan waktu pribadi dan lupa jam pulang kantor atau diistilahkan dengan workaholic.

Tipe-tipe karyawan seperti yang diuraikan di atas biasanya tidak lagi memandang pekerjaan sebagai tugas, apalagi paksaan, melainkan hobi. Mereka tertarik dengan pekerjaan, memiliki antusiasme tinggi, menyukai pekerjaan, merasa nyaman bekerja, dan keseluruhan puas terhadap pekerjaan. Namun, di sisi ekstrem lain, sering dijumpai karyawan yang sangat bosan dengan pekerjaan mereka, merasa tidak nyaman, tidak menyukai, dan punya perasaan-perasaan negative lain. Tipe-tipe karyawan ini tentu memandang pekerjaan sebagai paksaan, beban, atau sebenarnya tidak tertarik kepada pekerjaan, dan kalau bisa berupaya menghindari pekerjaan mereka. Karyawan seperti ini pada dasarnya memiliki motivasi yang rendah untuk bekerja.

Motivasi secara sederhana dapat dirumuskan sebagai kondisi ataupun tindakan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan atau kegiatan semaksimal mungkin karyawan untuk berbuat dan berproduksi. Peranan motivasi adalah untuk mengintensifkan hasrat dan keinginan tersebut, oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa usaha peningkatan semangat kerja seseorang akan selalu terkait dengan usaha memotivasinya sehingga untuk mengadakan motivasi yang baik perlu mengetahui kebutuhan-kebutuhan manusia. McClelland (dalam Robbins, 2007: 230) memusatkan pada tiga kebutuhan manusia yaitu: kebutuhan prestasi, tercermin pada keinginan karyawan mengambil tugas yang dapat di pertanggung jawabkan secara pribadi atas perbuatanperbuatannya; kebutuhan afiliasi, kebutuhan ini ditunjukkan adanya keinginan untuk bekerjasama, senang bergaul, berusaha mendapatkan persetujuan dari orang lain, melaksanakan tugas-tugasnya secara lebih efektif bila bekerja dengan orang-orang lain dalam suasana kerjasama; dan kebutuhan kekuasaan, kebutuhan ini tercermin pada seseorang yang ingin mempunyai pengaruh atas orang-orang lain.

Berdasarkan teori harapan yang dijelaskan oleh Vroom yang diperkuat dengan penelitian Lawler (dalam Usmara, 2003:31) dinyatakan bahwa motivasi seseorang berkinerja ditentukan oleh pengharapan ( $P \rightarrow O$ ) yang dikalikan dengan valensi dari hasil kerja. Atau dapat dikatakan, kekuatan motivasi seseorang untuk berkinerja secara efektif dipengaruhi oleh (1) keyakinannya bahwa usaha bisa dikonversikan menjadi kinerja; (2) daya tarik neto dari kejadian-kejadian yang dirasakan sebagai hasil dari suatu kinerja yang baik.

Hasil kerja (outcomes) atau penghargaan (reward) terbagi ke dalam dua kategori utama yaitu : Pertama, individu mendapatkan hasil kerja dari lingkungan kerja. Ketika individu berkinerja pada tingkatan tertentu, dia akan mendapatkan sesuatu (hasil kerja) yang sifatnya bisa positif maupun negatif dari atasan, teman kerja, sistem reward organisasi ataupun sumber lainnya. Reward yang berasal dari lingkungan kerja ini dengan demikian juga merupakan salah satu dari sumber hasil kerja (outcome) bagi individu. Sumber kedua adalah individu itu sendiri, Yang termasuk di dalamnya adalah hasil kerja yang murni diperoleh dari pelaksanaan tugas itu sendiri (kemampuan untuk berprestasi, nilai personal dan lainnya). Ini berarti, individu memberikan penghargaan (reward) kepada dirinya sendiri. Lingkungan tidak bisa memberikannya atau mengambilnya secara langsung, atau dapat dikatakan lingkungan hanya membantu terjadinya hal tersebut.

Berdasarkan teori yang dikembangkan oleh Lawler tersebut di atas, maka dapat dinyatakan bahwa motivasi itu timbul tidak saja karena ada unsur di dalam dirinya tetapi juga karena adanya stimulus dari luar. Seberapa pun tingkat kemampuan yang dimiliki seseorang mereka pasti butuh motivasi. Dengan perkataan lain potensi sumberdaya manusia adalah sesuatu yang terbatas. Kinerja seseorang dengan demikian merupakan fungsi dari faktor-faktor kemampuan dan motivasi dirinya. Motivasi dalam model Lawler ini juga memperlihatkan bahwa motivasi merupakan faktor utama dalam mempengaruhi kinerja, namun pengaruh motivasi – kinerja ini dimoderasi oleh tingkat kemampuan pegawai. Artinya, meskipun memiliki motivasi yang kuat untuk berprestasi, tanpa didukung

kemampuan seperti pengetahuan dan keterampilan teknis di lapangan, maka pengaruh motivasi terhadap kinerja ini tidak akan sempurna.

Dalam teori dua faktornya, Herzberg menyatakan bahwa factor-faktor yang menghasilkan kepuasan kerja terpisah dari factor pemotivasi. Oleh karena itu, manager yang berusaha menghilangkan factor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja mungkin menghadirkan kenyamanan, namun belum tentu memotivasi. Faktor-faktor pemuas diantaranya adalah administrasi perusahaan, pengawasan, hubungan dengan pengawas, gaji, rekan kerja, keamanan kerja dan status. Di sisi lain, jika ingin memotivasi maka yang harus difokuskan adalah factor yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri atau dengan hasil-hasil yang berasal darinya seperti peluang promosi, peluang pengembangan diri, pengakuan, tanggung jawab, dan pencapaian. Berdasarkan teori dua faktor ini maka dapat dinyatakan bahwa motivasi dan kepuasan kerja merupakan dua konsep saling berkaitan satu sama lain.

Setiap perusahaan perlu memperhatikan kepuasan kerja karyawannya. Dalam prakteknya, bahasan mengenai kepuasan kerja ini sudah sejak lama diteliti secara terus-menerus oleh berbagai ahli baik di dalam maupun di luar negeri. Bahkan, Robbins (2007:113) menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai mitos atau ilmu pengetahuan dalam kaitannya dengan kinerja karena kinerja dan kepuasan kerja disebabkan oleh factor yang berbeda. Meskipun demikian, berbagai hasil penelitian berhasil membuat berbagai kesimpulan yang relative konsisten mengenai keterhubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja. Factor-faktor yang mempengaruhinya pun diprediksi secara beragam oleh para peneliti,

mulai dari pekerjaan itu sendiri, gaji, penghargaan, rekan kerja, pengakuan, supervise, kerjasama, promosi, kondisi kerja yang mendukung dan berbagai aspek lain di dalam pekerjaan.

Kepuasan kerja pegawai merupakan salah satu faktor yang penting untuk menjadi perhatian bagi perusahaan dalam upaya menstimulasi pegawai bekerja secara maksimal. Kepuasan pegawai didalam bekerja pada suatu perusahaan sangat mempengaruhi sikap dalam menaksanakan tugas dan pekerjaannya. Kompensasi dan Promosi merupakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja bagi pegawai dalam bekerja pada suatu perusahaan. Penerapan kompensasi yang diberlakukan pada PT. San Prima Sejati jakarta dirasakan pegawai masih jauh dari yang diharapkan dan selain itu perusahaan belum menetapkan syarat-syarat promosi untuk diketahui oleh pegawai agar pegawai termotivasi untuk menunjukkan prestasi kerja sekaligus sebagai pengakuan atas kemampuan dan potensi pegawai.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk mengetahui lebih lagi mengenai masalah kepuasan kerja dan pemberian kompensasi. Karena itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “ **Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kompensasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT. San Prima Sejati Jakarta**”.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, selanjutnya dirumuskan permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini antara lain :



- a. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. San Prima Sejati Jakarta
- b. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan PT. San Prima Sejati Jakarta
- c. Apakah kompensasi berpengaruh secara langsung terhadap motivasi kerja karyawan PT. San Prima Sejati Jakarta

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk :

- a. Menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. San Prima Sejati Jakarta
- b. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja karyawan PT. San Prima Sejati Jakarta
- c. Menganalisis pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan PT. San Prima Sejati Jakarta

### **1.4. Kegunaan Penelitian (Teoritis Dan Praktis)**

Dengan dilakukannya penelitian ini, penulis mengharapkan agar hasilnya bermanfaat bagi :

1. Bagi Penulis

Menambah wawasan serta pengetahuan penulis di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai kepuasan kerja dan pemberian kesejahteraan terhadap motivasi kerja karyawannya.

## 2. Bagi Perusahaan

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan, serta dapat memberikan masukan-masukan yang bermanfaat untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepuasan kerja dan pemberian kesejahteraan terhadap motivasi kerja karyawan.

## 3. Bagi Pihak Lain

Terutama rekan-rekan mahasiswa dan para pembaca, dijadikan sumbangan pemikiran serta informasi dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, ataupun sebagai tambahan pengetahuan khususnya mengenai kepuasan kerja dan pemberian kesejahteraan terhadap motivasi kerja karyawan.

Bagi pihak manajemen, penelitian ini diharapkan adanya acuan untuk menggambarkan persepsi karyawan terhadap perubahan budaya organisasi, tingkat motivasi kerja, dan kinerja sehingga dapat dijadikan acuan untuk melakukan penyesuaian kebijakan di pihak manajemen PT. San Prima Sejati Jakarta untuk perbaikan di masa depan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Teori Kompensasi**

###### **a. Definisi Kompensasi**

Gary Dessler (2009:46) mendefinisikan kompensasi adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka. Kompensasi ini dibagi menjadi dua komponen yaitu : pembayaran langsung (dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi dan bonus), dan pembayaran tidak langsung (dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi, dan hiburan atau promosi jabatan).

Kompensasi didefinisikan oleh Simamora (2004:540) sebagai kembalian-kembalian finansial dan jasa-jasa serta tunjangan-tunjangan yang diterima oleh karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. Istilah kompensasi sering digunakan secara bergantian dengan administrasi gaji dan upah; bagaimanapun, istilah kompensasi sesungguhnya merupakan konsep yang lebih luas. Sedangkan Samsudin (2005:187) menyatakan kompensasi mengandung arti yang lebih luas daripada gaji atau upah. Upah

atau gaji lebih menekankan pada balas jasa yang bersifat finansial, sedangkan kompensasi mencakup balas jasa finansial maupun non finansial. Kompensasi merupakan pemberian balas jasa, baik secara langsung berupa uang (finansial) maupun tak langsung berupa penghargaan (non finansial).

Lebih lanjut, menurut Husein Umar (2005:16), kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Proses administrasi upah atau gaji (kadang disebut kompensasi) melibatkan pertimbangan atau keseimbangan perhitungan. Kompensasi merupakan sumber penghasilan dan status sosial bagi karyawan dan keluarganya. Tingkat penghasilan sangat berpengaruh dalam menentukan standar kehidupan

Siagian (2008:265) mengemukakan bahwa sistem kompensasi digolongkan kedalam: (1) Sistem kompensasi pada tingkat individu (Peacework, bonus, komisi, kurva kematangan, dan kompensasi bagi para eksekutif), (2) Sistem kompensasi pada kelompok (kompensasi produksi, bagian keuntungan, dan pengurangan biaya). Selanjutnya Robin (2007:246) mengemukakan kompensasi yang mengandung pengertian yang sama dengan upah variabel yaitu suatu bagian dari upah seseorang karyawan yang didasarkan pada suatu ukuran kinerja individual atau organisasi. Upah variabel tersebut terdiri dari upah berdasarkan potongan, bonus, berbagai laba dan berbagai hasil.

Dari berbagai pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa sistem kompensasi adalah kompensasi yang diberikan kepada pegawai atas dasar prestasi kerjanya. Sistem kompensasi tersebut meliputi: (1) Upah potongan (piecework), (2) Komisi, (3) Bonus, (4) Bagian laba, (5) Bagi produksi.

Dalam menyusun sistem kompensasi, ada lima faktor yang harus dipertimbangkan sebagaimana dikemukakan Siagian (2008: 265-267) yaitu sebagai berikut :

1. Tingkat upah dan gaji yang berlaku diberbagai organisasi yang ada dalam satu wilayah tertentu. Walaupun demikian juga harus dipertimbangkan langka tidaknya tenaga kerja yang memiliki pengetahuan dan keterampilan tertentu yang dibutuhkan oleh organisasi
2. Tuntutan serikat kerja, yaitu sangat memungkinkan serikat pekerja berperan dalam mengajukan tuntutan tingkat gaji/ upah yang lebih tinggi dari tingkat yang berlaku disebabkan oleh berbagai faktor kebutuhan pekerja untuk meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan anggotanya. Peranan dan tuntutan serikat kerja perlu diperhitungkan, karena apabila tidak, para pekerja memungkinkan akan melancarkan

berbagai kegiatan yang dapat merugikan organisasi dan pegawai itu sendiri.

3. Produktivitas, yaitu apabila para pegawai merasa tidak memperoleh kompensasi yang wajar, sangat mungkin pegawai tidak akan bekerja keras, sehingga produktivitasnya rendah dan dapat menimbulkan kerugian bagi organisasi.
4. Kebijakan organisasi mengenai upah dan gaji, yaitu yang tercermin pada jumlah uang yang dibawa pulang oleh pegawai tersebut. Berarti bukan hanya gaji pokok yang penting, akan tetapi berbagai komponen lain dari kebijakan organisasi, seperti tunjangan jabatan, tunjangan istri, tunjangan anak, tunjangan transportasi, bantuan pengobatan, bonus, tunjangan kemahalan dan sebagainya.
5. Peraturan perundang-undangan yang berlaku dalam suatu daerah atau negara, misalnya tingkat upah minimum, upah lembur, mempekerjakan wanita, mempekerjakan anak dibawah umur, keselamatan kerja, hak cuti, jumlah jam kerja dalam seminggu, hak berserikat dan sebagainya.

Semua sistem kompensasi yang baik tidak bisa dilihat dari satu sudut kepentingan organisasi sebagai pemakai tenaga kerja saja atau kepentingan pegawai saja, tetapi kepentingan dari berbagai pihak yang turut terlibat baik langsung maupun tidak langsung. Sedangkan sistem kompensasi merupakan salah satu alat untuk memotivasi para karyawan untuk mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan itu. Kompensasi umumnya diberikan sebagai imbalan atas perilaku kerja individual, tetapi dapat pula diberikan kepada kelompok. Sistem kompensasi menghubungkan antara kompensasi dan unjuk kerja bukan senioritas ataupun jumlah jam kerja.

#### **b. Komponen-Komponen Keseluruhan Kompensasi**

Komponen-komponen dari keseluruhan program kompensasi dapat dibagi ke dalam bentuk-bentuk kompensasi langsung (*direct compensation*) dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*). Kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*) terdiri dari bayaran (*pay*) yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus, dan komisi. Kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*), yang disebut juga dengan tunjangan, meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung (Mathis. R.L., dan Jackson. J.H , dalam Simamora, 2004;541).

Kompensasi non finansial (*nonfinancial compensation* ) terdiri dari kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri, atau lingkungan psikologis atau fisik di mana orang tersebut bekerja. Tipe kompensasi non finansial ini meliputi kepuasan yang didapat dari pelaksanaan tugas-tugas yang bermakna yang berhubungan dengan pekerjaan. Pemberian kompensasi merupakan fungsi strategik sumber daya manusia yang mempunyai imbas signifikan atas fungsi-fungsi sumber daya manusia lainnya. Kompensasi finansial juga mempengaruhi keseluruhan strategi organisasi karena kompensasi mempunyai pengaruh kuat atas kepuasan kerja, produktivitas, perputaran karyawan dan proses-proses lainnya di dalam sebuah organisasi.

### **c. Jenis dan Pengukuran Kompensasi**

Jenis-jenis kompensasi menurut Gibson (dalam Gitosudarmo dan Sudita, 2000;227) membedakan imbalan kedalam dua kategori besar yaitu kompensasi intrinsik dan kompensasi ekstrinsik. Kompensasi intrinsik adalah imbalan yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri atau imbalan yang merupakan bagian dari pekerjaan itu sendiri. Menurut Gibson, (Gitosudarmo dan Sudita, 2000;227), bahwa kompensasi intrinsik meliputi penyelesaian, pencapaian, prestasi, otonomi, dan pertumbuhan pribadi.



1. Penyelesaian. Kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan baik merupakan hal yang penting bagi sejumlah orang. Orang-orang tersebut memberi arti atas penyelesaian tugasnya. Dampak yang dirasakan seseorang dengan penyelesaian tugasnya dengan baik adalah kompensasi terhadap dirinya sendiri. Kesempatan yang diberikan kepada seseorang untuk menyelesaikan tugasnya memberi dampak motivasi pada dirinya.
2. Pencapaian prestasi. Pencapaian prestasi berkaitan dengan kemampuan untuk menyelesaikan tujuan yang menantang (*challenging goal*). Sebagian orang menyenangi tujuan - tujuan menantang (tujuan yang cukup berat tetapi masih mungkin dicapai), dan sebagian lagi menyenangi tujuan yang moderat maupun rendah. Untuk itu program pencapaian prestasi yang dilakukan oleh organisasi harus mempertimbangkan perbedaan kemampuan bawahan.
3. Otonomi. Banyak orang merasa puas bekerja jika mereka diberi kebebasan dalam pelaksanaan tugasnya dan diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan. Rasa otonomi dapat diciptakan melalui perwujudan keinginan tersebut. Dalam batas-batas

tertentu bawahan diberikan kebebasan untuk melakukan yang terbaik menurut mereka. Mereka perlu diberikan kesempatan untuk mengemukakan pendapatnya dalam berkaitan dengan keputusan yang akan diambil, dengan demikian mereka merasakan imbalan instrinsik yang berupa otonomi tersebut.

4. Pertumbuhan pribadi. Pertumbuhan pribadi pada dasarnya berkaitan dengan kemampuan dan peluang yang tersedia bagi karyawan untuk mengembangkan keahlian dan karirnya. Untuk memenuhi kebutuhan dan kompensasi pertumbuhan pribadi dapat dilakukan dengan cara membuat mekanisme atau aturan pertumbuhan pribadi yang jelas dan diketahui oleh para anggota organisasi.

Sedangkan kompensasi ekstrinsik pada dasarnya tidak berkaitan dengan pekerjaan tetapi berasal dari pekerjaan. Kompensasi ini meliputi kompensasi finansial, jaminan sosial, pembagian keuntungan, pengakuan, promosi, supervisi, persahabatan, dan perbedaan kompensasi. Menurut Gitosudarmo dan Sudita (2000;229) jenis kompensasi ekstrinsik ini dapat digolongkan menjadi :

## 1. Kompensasi finansial.

Kompensasi finansial dapat berbentuk gaji, upah dan bonus. Dalam pandangan umum, istilah upah dan gaji sering kali dianggap sinonim padahal kedua istilah tersebut sebenarnya agak berbeda. Upah (wage) berkaitan dengan tarif pembayaran per jam dan sering kali dipergunakan untuk pekerja pada bagian produksi dan pemeliharaan. Sedangkan gaji pada umumnya penerimaan bersifat rutin dan tetap setiap bulan apakah mereka masuk kerja atau tidak, misalnya karena cuti atau sakit, maka gajinya akan tetap diterima secara penuh.

Bonus berkaitan dengan prestasi karyawan yang mutakhir (current), dimana pemberiannya didasarkan pada prestasi-prestasi tertentu yang mampu diraih oleh karyawan. Sedangkan gaji dikaitkan dengan prestasi masa lalu. Program bonus pada umumnya lebih mampu memacu prestasi kerja dari pada sistem pengupahan. Dan komisi merupakan pembayaran kompensasi yang didasarkan pada prosentase tertentu dari penjualan. Untuk merancang sistem kompensasi finansial khususnya gaji dan upah, dapat dipertimbangkan faktor-faktor seperti berikut :

- a. Keadilan. Sistem pengupahan atau penggajian yang dirancang perlu mempertimbangkan azas

keadilan. Konsep keadilan dalam hal ini berkaitan dengan input-outcome, input atau masukan antara lain meliputi pengalaman atau masa kerja, senioritas, jenjang pendidikan, keahlian, beban tugas, prestasi dan lain sebagainya. Sedangkan outcome atau hasil adalah imbalan yang diperoleh pekerja.

- b. Kemampuan organisasi. Sistem pengupahan harus memperhatikan kemampuan organisasi, semakin meningkat kemampuan organisasi maka upah yang diberikan semestinya juga meningkat. Begitu juga sebaliknya, organisasi jangan memaksakan diri untuk memberikan upah atau gaji diluar kemampuannya, karena hal itu dapat membahayakan kelangsungan hidup organisasi, yang pada gilirannya juga akan merugikan pekerja itu sendiri.
- c. Mengaitkan dengan prestasi. Untuk bidang tertentu dalam organisasi di mana prestasinya dapat diukur dan mengaitkannya secara langsung antara upah dengan prestasinya masing masing pekerja atau kelompok.

d. Kompetitif. Sistem pengupahan atau penggajian yang dirancang hendaknya memperhatikan sistem yang dilakukan oleh organisasi lain dalam industri yang sama. Menentukan tarif yang lebih tinggi dari organisasi lain yang sejenis akan mampu menarik orang-orang yang berkualitas masuk ke dalam organisasi, yang pada gilirannya akan meningkatkan laju perkembangan organisasi.

2. Jaminan sosial.

Jaminan sosial yaitu antara lain meliputi jaminan hari tua, asuransi tenaga kerja, biaya operasi di rumah sakit, biaya perumahan dan lain sebagainya. Jaminan sosial dapat memberikan rasa aman bagi karyawan.

3. Profit sharing. Profit sharing pada dasarnya mendorong partisipasi dan prestasi dari para pekerja dengan memberikan bagian tertentu dari laba perusahaan. Bentuk dari pembagian laba bisa berupa uang kas maupun saham. Program pembagian laba dapat diberikan kepada karyawan secara individual sesuai dengan prestasinya masing-masing, atau dapat pula dirancang untuk meningkatkan prestasi kelompok

4. Penghargaan dan pengakuan. Dijelaskan bahwa prestasi yang baik perlu mendapatkan pengakuan dan penghargaan atas jerih payah karyawan yang telah mereka sumbangkan pada organisasi. Penghargaan tersebut dapat diwujudkan dengan bermacam-macam cara, seperti memberikan pujian di depan umum, mengadakan pemilihan karyawan teladan, memberikan piagam dan lain sebagainya. Satu hal yang perlu diperhatikan adalah bahwa penghargaan yang diberikan agar bernilai dimata karyawan.
5. Promosi. Promosi merupakan pemindahan secara vertikal kejenjang yang lebih tinggi dan disertai dengan adanya kenaikan tanggung jawab dan imbalan. Kesempatan untuk mendapatkan promosi dalam organisasi tentu tidak mungkin diperoleh oleh semua karyawan, karena promosi tidak begitu sering terjadi. Dalam menentukan siapa diantara karyawan yang akan dipromosikan perlu ditentukan syarat-syarat dengan jelas dan diketahui oleh para karyawan. Dalam hal ini minimal ada tiga faktor yang perlu dipertimbangkan. Ketiga azas tersebut adalah prestasi kerja, senioritas dan keadilan.

6. Persahabatan. Keanggotaan dalam kelompok informal memberikan sejumlah kompensasi seperti kesempatan untuk bergaul, kesempatan untuk memimpin secara informal, kesempatan memberikan informasi tentang pekerjaan dengan cara lain, dan mendapatkan perlindungan dari kelompok terhadap manajemen dan orang di luar kelompok.

### **2.1.2. Teori Kepuasan Kerja**

#### **a. Pengertian Kepuasan kerja**

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda, seperti yang didefinisikan oleh Kreitner & Kinicki (2005:270), bahwa kepuasan kerja sebagai efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Definisi ini mengandung pengertian bahwa kepuasan kerja bukanlah suatu konsep tunggal, sebaliknya seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau beberapa aspek lainnya.

Luthan (2006:126) merumuskan kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosi seseorang yang positif maupun menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian suatu

pekerjaan dan pengalaman kerja. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi lingkungan kerjanya.

Tidak berbeda dari pengertian di atas, kepuasan kerja menurut Kreiter dan Kinicki (2005:271) adalah respon emosional terhadap pekerjaan seseorang. Keith Davis dalam (Mangkunegara, 2005) mengemukakan bahwa *“job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employees view their work”*, (kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja). Sedangkan Wexley dan Yukl dalam (Mangkunegara, 2005) mendefinisikan kepuasan kerja *“is the way an employe feels about his or her job”* . (Adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya).

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

Berdasarkan teori hierarki kebutuhan Maslow, ada lima tingkatan kebutuhan yang dapat menjadi pemuas seseorang. Apabila pegawai kebutuhannya tidak terpenuhi maka pegawai tersebut akan menunjukkan perilaku kecewa.



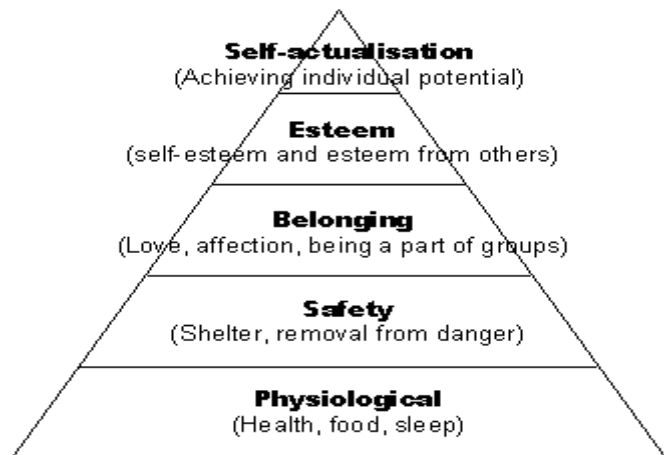
Sebaliknya, jika kebutuhannya terpenuhi amak pegawai tersebut akan memperlihatkan perilaku yang gembira sebagai manifestasi dari rasa puasnya.

Kebutuhan merupakan fundamen yang mendasari perilaku pegawai. Karena tidak mungkin memahami perilaku tanpa mengerti kebutuhannya. Abraham Maslow (Mangkunegara, 2005:63-64) mengemukakan bahwa hierarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut :

- 1). Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernapas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar
- 2). Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan diri dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup
- 3). Kebutuhan untuk rasa memiliki (sosial), yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai
- 4). Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain

- 5). Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, gagasan dan kritik terhadap sesuatu

Hierarki kebutuhan Maslow selanjutnya ditunjukkan dengan bagan berikut :



Sumber : Abraham Maslow

Gambar 2.1

Teori Hierarki Kebutuhan Maslow (Mangkunegara, 2005:64)

Sementara berdasarkan pandangan Herzberg dalam teori dua faktor-nya disebutkan bahwa kepuasan kerja berasal dari keberadaan motivator intrinsik dan bawa ketidakpuasan kerja berasal dari ketidakberadaan faktor-

faktor ekstrinsik. Faktor-faktor ekstrinsik (konteks pekerjaan) meliputi : (1) Upah, (2) Kondisi kerja, (3) Keamanan kerja, (4) Status, (5) Prosedur perusahaan, (6) Mutu penyeliaan, (7) Mutu hubungan interpersonal antar sesama rekan kerja, atasan, dan bawahan

Keberadaan kondisi-kondisi ini terhadap kepuasan karyawan tidak selalu memotivasi mereka. Tetapi ketidakteradannya menyebabkan ketidakpuasan bagi karyawan, karena mereka perlu mempertahankan setidaknya suatu tingkat "tidak ada kepuasan", kondisi ekstrinsik disebut ketidakpuasan, atau faktor hygiene. Faktor Intrinsik meliputi : (1) Pencapaian prestasi, (2) Pengakuan, (3) Tanggung Jawab, (4) Kemajuan, (5) Pekerjaan itu sendiri, (6) Kemungkinan berkembang

Tidak adanya kondisi-kondisi ini bukan berarti membuktikan kondisi sangat tidak puas. Tetapi jika ada, akan membentuk motivasi yang kuat yang menghasilkan prestasi kerja yang baik. Oleh karena itu, faktor ekstrinsik tersebut disebut sebagai pemuas atau motivator. Teori dua faktor Herzberg mengasumsikan bahwa hanya beberapa ciri pekerjaan dan karakteristik dapat menghasilkan motivasi. Beberapa karakteristik yang menjadi fokus manajer akan bisa menghasilkan kondisi kerja yang nyaman, tetapi tidak

memotivasi karyawan. Motivasi ini diukur dengan cara mewancarai karyawan untuk menguraikan kejadian pekerjaan yang kritis

Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja akan dapat diketahui dengan melihat beberapa hal yang dapat menimbulkan dan mendorong kepuasan kerja. As'ad (2000:112) menyebutkan empat faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu:

- 1). Faktor Psikologik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.
- 2) Faktor Sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik sesama karyawan dengan atasan maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.
- 3) Faktor Fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.

- 4) Faktor Finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistim dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

**c. Pengukuran Kepuasan Kerja**

Dalam hal kepuasan kerja, Gilmer menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kesempatan untuk maju, keamanan kerja, gaji, perusahaan dan manajemen, faktor intrinsik dan pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi, dan fasilitas (As'ad, 2001: 114).

Sementara itu, menurut Heidjrachman dan Husnan mengemukakan beberapa faktor mengenai kebutuhan dan keinginan pegawai, yakni: gaji yang baik, pekerjaan yang aman, rekan sekerja yang kompak, penghargaan terhadap pekerjaan, pekerjaan yang berarti, kesempatan untuk maju, pimpinan yang adil dan bijaksana, pengarahan dan perintah yang wajar, dan organisasi atau tempat kerja yang dihargai oleh masyarakat (Heidjrachman dan Husnan, 2002: 194). Menurut Locke (dalam Sopiah, 2008), kepuasan atau ketidakpuasan karyawan tergantung pada perbedaan antara

apa yang diharapkan. Sebaliknya, apabila yang didapat karyawan lebih rendah daripada yang diharapkan akan menyebabkan karyawan tidak puas.

### **2.1.3. Teori Motivasi Kerja**

#### **a. Definisi Motivasi**

Motivasi berasal dari kata Latin “*movere*” yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan untuk sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerjasama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Abraham Sperling mengemukakan bahwa motivasi itu didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, mulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. dalam (Mangkunegara, 2001:93).

Menurut Nawawi (2001:351), bahwa kata motivasi (*motivation*) kata dasarnya adalah motif (*motive*) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadikan sebab seseorang

melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar. Menurut Sedarmayanti (2001:66), motivasi dapat diartikan sebagai suatu daya pendorong (*driving force*) yang menyebabkan orang berbuat sesuatu atau yang diperbuat karena takut akan sesuatu. Misalnya ingin naik pangkat atau naik gaji, maka perbuatannya akan menunjang pencapaian keinginan tersebut. Yang menjadi pendorong dalam hal tersebut adalah bermacam-macam faktor diantaranya faktor ingin lebih terpendang diantara rekan kerja atau lingkungan dan kebutuhannya untuk berprestasi.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa tidak ada motivasi jika tidak dirasakan adanya kebutuhan dan kepuasan serta ketidakseimbangan. Rangsangan terhadap hal termaksud akan menumbuhkan tingkat motivasi, dan motivasi yang telah tumbuh akan merupakan dorongan untuk mencapai tujuan pemenuhan kebutuhan atau pencapaian keseimbangan. Motivasi merupakan suatu dorongan kebutuhan dari dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya.

## **b. Teori Motivasi Kerja**

### 1). Teori Abraham Maslow

Teori ini dikemukakan oleh Abraham Maslow, dan menyatakan bahwa motivasi didasarkan kebutuhan manusia secara bertingkat. Menurut Maslow, jenjang kebutuhan manusia sebagai karyawan dari yang terendah hingga yang tertinggi adalah (Robbins, 2007:223)

- (a). Kebutuhan fisiologis/dasar/pokok  
*(Physiological Needs)*
- (b) Kebutuhan akan rasa aman dan nyaman  
*(Safety and Security Needs)*
- (c) Kebutuhan untuk bersosialisasi, berinteraksi, kasih sayang *(Social, Affiliation, Love, Belongingness Needs)*
- (d) Kebutuhan harga diri dan rasa hormat dari yang lain *(Esteem Needs)*.
- (e) Kebutuhan aktualisasi diri dengan menggunakan secara maksimal kemampuan, ketrampilan dan potensinya *(Self-actualization Needs)*.



Dengan demikian, motivasi manusia adalah untuk memenuhi kebutuhannya, dari tingkat paling rendah ke tingkat paling tinggi, secara berurutan. Dalam penerapan teori ini, setiap kelompok masa kerja, didefinisikan kebutuhan-kebutuhannya. Misalnya untuk 0-6 tahun, kebanyakan masih lajang, kebutuhan dasarnya adalah makan, tempat tinggal, persiapan menikah, kebanggaan pada pekerjaan, pelatihan dan bersenang-senang. Kelompok 6-12 tahun, kebanyakan sudah menikah dengan 1-3 anak, kebutuhan-kebutuhannya adalah rasa aman, nyaman, tunjangan dan perlindungan keluarga, rekreasi dan kendaraan. Sedangkan untuk masa kerja 12 tahun lebih, kebutuhannya lebih pada aktualisasi diri, penghormatan dan penghargaan.

## 2) Teori Keadilan

Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, jadi perusahaan harus bertindak adil terhadap setiap karyawannya. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku karyawan harus dilakukan secara obyektif. Teori ini melihat perbandingan seseorang dengan

orang lain sebagai referensi berdasarkan input dan juga hasil atau kontribusi masing-masing karyawan (Robbins, 2007:245).

Biasanya seorang karyawan akan membandingkan kemampuan, usaha dan penghargaannya dengan yang lain pada kondisi pekerjaan atau posisi/jabatan yang sama. Jadi motivasi karyawan ditimbulkan oleh keinginan mendapatkan perlakuan yang adil pada pekerjaannya. Ada 4 (empat) hal pokok dalam teori ini :

- (a) Manusia : Individu yang mengalami.
- (b) Pembanding yang lain : individu atau grup yang digunakan sebagai pembanding/referensi.
- (c) Input : karakteristik individu (keterampilan, pengalaman, pendidikan, keahlian).
- (d) Hasil : semua yang diperoleh dari pekerjaan (gaji, kompensasi, tunjangan, pengakuan, penghargaan).

### 3). Teori X dan Y

Douglas McGregor mengemukakan pandangan nyata mengenai manusia. Pandangan

pertama pada dasarnya negative disebut teori X, dan yang kedua pada dasarnya positif disebut teori Y (Robbins, 2007:227-229).

McGregor menyimpulkan bahwa pandangan manajer mengenai sifat manusia didasarkan atas beberapa kelompok asumsi tertentu dan bahwa mereka cenderung membentuk perilaku mereka terhadap karyawan berdasarkan asumsi-asumsi tersebut.

Menurut Teori X, empat asumsi yang dimiliki oleh manajer adalah :

- (a). Karyawan pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan dan, sebisa mungkin berusaha menghindarinya
- (b). Karena karyawan tidak menyukai pekerjaan, mereka harus dipaksa, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan-tujuan
- (c) Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal bila mungkin

- (d). Sebagian karyawan menempatkan keamanan di atas semua factor lain terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi.

Bertentangan dengan teori X, pandangan-pandangan negative mengenai sifat manusia dalam teori Y merupakan kebalikan dari teori X sebagai berikut :

- (a) Karyawan menganggap bahwa kerja sebagai hal yang menyenangkan, seperti halnya istirahat dan bermain
- (b) Karyawan akan berlatih mengendalikan diri dan emosi untuk mencapai berbagai tujuan
- (c) Karyawan bersedia belajar untuk menerima, bahkan mencari, tanggung jawab
- (d) Karyawan mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang diedarkan ke seluruh populasi, dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi manajemen.

#### 4). Teori Dua Faktor

Teori ini dikemukakan oleh Frederick Herzberg dengan asumsi bahwa hubungan seorang individu dengan pekerjaan adalah mendasar dan

bahwa sikap individu terhadap pekerjaan bias sangat  
(dalam Robbins, 2007:227-28)

Herzberg memandang bahwa kepuasan kerja berasal dari keberadaan motivator intrinsik dan bawa ketidakpuasan kerja berasal dari ketidakberadaan faktor-faktor ekstrinsik. Faktor-faktor ekstrinsik (konteks pekerjaan) meliputi : (1) Upah, (2) Kondisi kerja, (3) Keamanan kerja, (4) Status, (5) Prosedur perusahaan, (6) Mutu penyeliaan, (7) Mutu hubungan interpersonal antar sesama rekan kerja, atasan, dan bawahan

Keberadaan kondisi-kondisi ini terhadap kepuasan karyawan tidak selalu memotivasi mereka. Tetapi ketidakberadaannya menyebabkan ketidakpuasan bagi karyawan, karena mereka perlu mempertahankan setidaknya suatu tingkat "tidak ada kepuasan", kondisi ekstrinsik disebut ketidakpuasan, atau faktor hygiene. Faktor Intrinsik meliputi : (1) Pencapaian prestasi, (2) Pengakuan, (3) Tanggung Jawab, (4) Kemajuan, (5) Pekerjaan itu sendiri, (6) Kemungkinan berkembang. Tidak adanya kondisi-kondisi ini bukan berarti membuktikan kondisi sangat tidak puas. Tetapi jika

ada, akan membentuk motivasi yang kuat yang menghasilkan prestasi kerja yang baik. Oleh karena itu, faktor ekstrinsik tersebut disebut sebagai pemuas atau motivator.

Teori dua faktor Herzberg mengasumsikan bahwa hanya beberapa ciri pekerjaan dan karakteristik dapat menghasilkan motivasi. Beberapa karakteristik yang menjadi fokus manajer akan bisa menghasilkan kondisi kerja yang nyaman, tetapi tidak memotivasi karyawan. Motivasi ini diukur dengan cara mewancarai karyawan untuk menguraikan kejadian pekerjaan yang kritis

5) Teori Kebutuhan McClelland

Teori kebutuhan McClelland dikemukakan oleh David McClelland dan kawan-kawannya. Teori ini berfokus pada tiga kebutuhan, yaitu (Robbins, 2007:230-231) :

- (a). Kebutuhan pencapaian (need for achievement) : Dorongan untuk berprestasi dan mengungguli, mencapai standar-standar, dan berusaha keras untuk berhasil

- (b) Kebutuhan akan kekuatan (need for power) :  
kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.
- (c) Kebutuhan hubungan (need for affiliation) :  
Hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan akrab.

Beberapa orang mempunyai dorongan yang kuat sekali untuk berhasil. Mereka memiliki keinginan untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien dibanding sebelumnya. Dorongan ini merupakan kebutuhan pencapaian (nAch). Dari penelitian terhadap pencapaian, McClelland (dalam Robbins, 2007:230) menemukan bahwa individu dengan prestasi tinggi membedakan mereka dari individu lain menurut keinginan mereka untuk melakukan hal-hal dengan lebih baik. Mereka mencari situasi-situasi dimana bisa mendapatkan tanggung jawab pribadi guna mencari solusi atas berbagai masalah, bisa menerima umpan balik, dan cepat tentang kinerja sehingga dapat dengan mudah menentukan mereka

berkembang atau tidak, dan dimana mereka bisa menentukan tujuan-tujuan yang cukup menantang, untuk prestasi pribadi bukannya untuk ganjaran sukses itu semata-mata.

**c. Prinsip Motivasi**

Mangkunegara (2005:61) menyatakan : “motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal

Lebih lanjut, Mangkunegara (2005) menjelaskan tentang prinsip-prinsip dalam memotivasi karyawan, yaitu :

- 1). Prinsip partisipasi, yaitu dalam meotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan untuk ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.
- 2) Prinsip komunikasi, yaitu pemimpin harus mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas,



dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

- 3) Prinsip mengakui andil bawahan, yaitu pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil di dalam usaha mencapai tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih dimotivasi kerjanya.
- 4) Prinsip pendelegasian wewenang, yaitu pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.
- 5) Prinsip memberi perhatian, yaitu pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai/bawahan, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

**d. Model Pengukuran Motivasi kerja**

Motivasi menurut R.B Siswanto Sastrohadiwiryono (2003;275), Kekuatan motivasi tenaga kerja untuk bekerja secara langsung tercermin sebagai upaya seberapa jauh karyawan bekerja keras. Upaya ini mungkin menghasilkan

hasil kerja yang baik atau sebaliknya, karena ada dua faktor yang harus benar jika upaya itu akan diubah menjadi kinerja.

Tenaga kerja harus memiliki kemampuan yang diperlukan untuk mengerjakan tugasnya dengan baik. Tanpa kemampuan dan upaya yang tinggi, tidak mungkin menghasilkan kinerja yang baik.

Persepsi tenaga kerja yang bersangkutan tentang bagaimana upayanya dapat diubah sebaik-baiknya menjadi kinerja. Diasumsikan bahwa persepsi tersebut dipelajari individu dari pengalaman sebelumnya pada situasi yang sama. “persepsi bagaimana harus dikerjakan”, ini jelas sangat berbeda mengenai kecermatannya jika terdapat persepsi yang salah, kinerja akan rendah meskipun upaya dan motivasi mungkin tinggi.

Salah satu cara untuk mengukur motivasi tenaga kerja adalah dengan menggunakan teori pengharapan (expectation theory). Teori pengharapan mengemukakan bahwa adalah bermanfaat untuk mengukur sikap para individu guna membuat diagnosis permasalahan motivasi. Pengukuran semacam ini dapat membantu manajemen tenaga kerja memahami mengapa para tenaga kerja

terdorong bekerja atau tidak, apa yang memotivasinya di berbagai bagian dalam perusahaan. Dan berapa jauh berbagai cara perubahan data efektif memotivasikan kinerja.

## 2.2. Penelitian Yang Relevan

Penelitian yang berkaitan dengan peran kepemimpinan dan kepuasan kerja ditemukan pada penelitian yang dilakukan oleh Suparman (2007), Bangcheng Liu, dkk (2008), Laura Borgogni, dkk (2010), Carolyn Stringer, dkk (2011), .

- a. Suparman. (2007), dengan judul “Analisis Pengaruh Peran Kepemimpinan, Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sukamara Di Propinsi Kalimantan Tengah)

Responden penelitian ini adalah pegawai di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sukamara di Propinsi Kalimantan Tengah, sejumlah 121 pegawai. *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dijalankan dengan perangkat lunak AMOS, digunakan untuk menganalisis data. Hasil analisis menunjukkan bahwa peran kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Serta kepuasan kerja, peran kepemimpinan dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Temuan empiris tersebut mengindikasikan bahwa untuk memenuhi dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sukamara di Propinsi Kalimantan Tengah, masing-masing unit organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor seperti peran kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasi, karena faktor-faktor tersebut terbukti mempengaruhi tinggi rendahnya kepuasan kerja. Serta kepuasan kerja, peran kepemimpinan dan komitmen organisasi mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai.

- b. Sondang P. Hutagalung (2008) dengan judul “Analisis Pengaruh Kompensasi dan Promosi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada PT. Asuransi Dharma Bangsa”. Tesis Magister Manajemen, Universitas Sumatera Utara. (tersedia di <http://repository.usu.ac.id/handle/123456789/4249>)

Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sejauhmana pengaruh kompensasi dan promosi terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT. Asuransi Dharma Bangsa. Penelitian ini menggunakan teori manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan kompensasi, promosi, kepuasan kerja dan penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan promosi terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT. Asuransi Dharma Bangsa. Disamping itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui pengaruh dominan antara kompensasi dan promosi

terhadap kepuasan kerja pegawai. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif, jenis penelitian studi kasus yang didukung survei, sifat penelitian deskriptif eksplanatory. Jumlah sampel yang digunakan sama dengan jumlah populasi pegawai yang ada pada PT. Asuransi Dharma Bangsa sebanyak 85 orang. Data dikumpulkan menggunakan kuisisioner, wawancara dan observasi, Variabel yang diteliti diukur dengan skala Likert. Kuisisioner diuji terlebih dahulu dengan menggunakan Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen.

Untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan promosi secara bersama - sama terhadap kepuasan kerja, digunakan analisis regresi linear berganda yang dibantu dengan SPSS. Teknik analisis regresi berganda untuk menguji hipotesis, uji F untuk uji serempak, uji t untuk uji parsial pada tingkat kepercayaan 95%  $\alpha = 0,05$ . Hasil uji F dan uji t menunjukkan bahwa kompensasi dan promosi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT. Asuransi Dharma Bangsa. Promosi merupakan variabel dominan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

- c. Gustisyah, Raika (2009) dalam penelitian yang berjudul “Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Penyuluh Perindustrian Pada Kantor Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Kota Medan”. Tesis Magister Manajemen, Universitas Sumatera Utara. (tersedia di <http://repository.usu.ac.id/handle/123456789/4294>)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja, status dan tanggung jawab, kompensasi yang memadai, lingkungan kerja, keinginan dan harapan pribadi terhadap motivasi kerja penyuluh perindustrian pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan kota Medan. Hipotesis dalam penelitian ini yaitu kepuasan kerja, status dan tanggung jawab, kompensasi yang memadai, lingkungan kerja, keinginan dan harapan pribadi berpengaruh terhadap motivasi kerja penyuluh perindustrian pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Medan. Metode pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh (sensus) terhadap seluruh penyuluh perindustrian yang berjumlah 45 orang.

Pengujian hipotesis menggunakan analisis regresi linear berganda, dengan uji serempak (uji F) dan secara parsial (uji t) yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen pada tingkat kepercayaan 95% atau  $\alpha = 0,05$ . Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja, status dan tanggung jawab, kompensasi yang memadai, lingkungan kerja, keinginan dan harapan pribadi secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja penyuluh perindustrian dengan tingkat signifikan sebesar 0,000. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) variabel independen terhadap variabel dependen sebesar 92% dan sisanya (8%) dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak diikuti dalam penelitian ini.

Hasil uji t (secara parsial) yaitu kepuasan kerja, status dan tanggung jawab, kompensasi yang memadai, lingkungan kerja berpengaruh kepada motivasi kerja dengan tingkat signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 (5%) variabel kepuasan kerja dan variabel lingkungan kerja merupakan variabel yang dominan berpengaruh, sedangkan variabel keinginan dan harapan pribadi dengan nilai signifikan 0,238 atau 23,8 % tidak berpengaruh pada motivasi kerja penyuluh perindustrian.

- d. Carolyn Stringer, Jeni Didham, Paul Theivananthampillai, (2011) "Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction of front-line employees", *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 8 Iss: 2, pp.161 – 179

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan yang kompleks antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik, kepuasan atas reward dan kepuasan kerja pada pengecer yang menggunakan rencana bayar-untuk-kinerja karyawan front line.

Desain penelitian disusun berdasarkan studi kasus organisasi tunggal di tujuh toko, dan menggunakan survey, dokumen arsip, pertanyaan-pertanyaan terbuka dan interaksi peneliti dengan karyawan dan manajer.

Hasil penelitian ini memberikan beberapa dukungan untuk sifat pelengkap dari motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah positif berhubungan dengan gaji dan kepuasan kerja,

sedangkan motivasi ekstrinsik berasosiasi secara negatif dengan kepuasan kerja, dan tidak berhubungan dengan kepuasan gaji. Berdasarkan penjelasan kualitatif menunjukkan bahwa keadilan membayar adalah penting, dan mereka yang dianggap tidak membayar perbandingan umumnya dibuat adil dengan orang lain atau merasa gaji yang tidak mencerminkan usaha mereka. .

- e. Bangcheng Liu, Ningyu Tang, Xiaomei Zhu, (2008) "Public service motivation and job satisfaction in China: An investigation of generalisability and instrumentality", *International Journal of Manpower*, Vol. 29 Iss: 8, pp.684 – 699

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki bagaimana digeneralisasikan motivasi pelayanan publik (PSM) diamati pada masyarakat Barat di China dan untuk memeriksa efek motivasi pelayanan publik terhadap kepuasan kerja. Desain penelitian menggunakan eksplorasi analisis faktor dan teknik analisis faktor konfirmatori diterapkan untuk survei data dari 191 pegawai negeri di Cina untuk menyelidiki kemampuan generalisasi dari public service motivation (PSM). Menggunakan analisis regresi hirarkis, penelitian ini meneliti efek dari dimensi PSM terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi pelayanan publik diamati di Barat ada di Cina, tetapi generalisasi dari construct terbatas. Tiga dari empat dimensi motivasi pelayanan publik (ketertarik untuk pembuatan kebijakan publik, komitmen terhadap



kepentingan publik, dan pengorbanan diri) yang ada di Cina, tetapi dimensi keempat (kasih sayang) belum dikonfirmasi

- f. Laura Borgogni, dkk. (2010) dengan judul “*Predicting Job Satisfaction and Job Performance in a Privatized Organization*”. *International Public Management Journal*, 13: 3, 275 -296

Studi ini berfokus pada kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada perusahaan swasta di Italia. Peneliti menguji model di mana kepuasan kerja, dalam dipengaruhi oleh self-efficacy dan persepsi. Kepuasan kerja selanjutnya memprediksi prestasi kerja bersama terhadap kepemilikan organisasi pegawai kerah putih dari fungsi staf dan perusahaan terbatas di Italia.

Sampel penelitian berjumlah 1172 staff perusahaan swasta dengan instrument penelitian adalah kuesioner dengan pendekatan self rating disesuaikan dengan kinerja kerja mereka sebagai dinilai oleh pengawas (enam bulan kemudian). Teknik analisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM).

Pemodelan persamaan struktural mendukung hipotesis hubungan antara variabel. Ditemukan bahwa: (a) self-efficacy ini terkait dengan tiga komponen persepsi dari konteks sosial, (b) persepsi dari konteks sosial dimediasi hubungan antara self-efficacy dan kepuasan kerja, (c) kinerja kerja adalah positif diprediksikan oleh pekerjaan kepuasan, dan (d) akhirnya, hubungan antara masa organisasi dan prestasi kerja menjadi semakin negatif dengan

meningkatnya kepemilikan organisasi, menunjukkan ketidakcocokan antara orang dan organisasi untuk karyawan yang bekerja sebelum privatisasi.

Rangkuman mengenai hasil penelitian di atas selanjutnya dirangkum dalam Tabel berikut ini :

Tabel 2.1. Penelitian Relevan

No	Nama Peneliti	Tahun	Variabel	Hasil
1	Suparman	2007	Kinerja Kepuasan Kerja Kepemimpinan Motivasi Komitmen	Peran kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja, peran kepemimpinan dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
2	Sondang P. Hutagalung	2008	Kompensasi Kepuasan kerja	Kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
3	Gustisyah, Raika	2009	Kepuasan kerja, status dan tanggung jawab, kompensasi yang memadai, lingkungan kerja, keinginan dan harapan pribadi terhadap motivasi kerja	Kepuasan kerja, status dan tanggung jawab, kompensasi yang memadai, lingkungan kerja, keinginan dan harapan pribadi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja
4	Bangcheng Liu, dkk	2008	Kepuasan Kerja Motivasi kerja	Ada hubungan antara kepuasan kerja dengan motivasi pelayanan publik
5	Laura Borgogni,	2010	Kinerja Kepuasan kerja	Ada hubungan positif antara kepuasan kerja

	dkk			terhadap kinerja pegawai
6	Carolyn Stringer, dkk	2011	Kepuasan kerja Kepuasan atas reward Motivasi	Ada hubungan yang positif antara motivasi dan kepuasan kerja, kepuasan atas reward

### 2.3. Kerangka Pemikiran

#### 2.3.1. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja

Kompensasi merupakan factor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang memilih untuk bekerja di sebuah organisasi daripada organisasi yang lain. Para pemberi kerja harus kompetitif dengan beberapa jenis kompensasi untuk menarik dan mempertahankan pegawai yang kompeten. Kenyataan yang tidak bisa disangkal bahwa motivasi dasar bagi kebanyakan orang untuk menjadi pegawai pada suatu organisasi adalah untuk mencari nafkah.

Dengan demikian, apabila seseorang menggunakan pengetahuan, keterampilan, tenaga dan sebagian waktunya untuk bekerja pada suatu organisasi maka di lain pihak ia mengharapkan imbalan tertentu. Jika para pegawai diliputi perasaan tidak puas terhadap kompensasi yang diterimanya, dampaknya terhadap organisasi akan berakibat negative seperti turnover, absensi, dan perilaku negative lainnya.

Dikaitkan dengan teori pengharapan Vroom, pemberian kompensasi berdasarkan kinerja akan memotivasi pegawai, sebab dalam teori pengharapan dikatakan bahwa seorang pegawai akan termotivasi untuk mengerahkan usahanya dengan lebih baik lagi apabila pegawai

merasa yakin, bahwa usahanya akan menghasilkan penilaian prestasi yang baik. Penilaian yang baik akan diwujudkan dengan penghargaan dari perusahaan seperti pemberian bonus, peningkatan gaji atau promosi dan penghargaan itu dapat memuaskan pegawai. Jadi dalam teori pengharapan terdapat tiga hubungan, yaitu hubungan antara usaha dengan prestasi, hubungan prestasi dengan penghargaan perusahaan dan hubungan antara penghargaan perusahaan dengan tujuan pegawai. Apabila penghargaan yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan pengharapan dan dapat memuaskan kebutuhannya, maka pegawai tersebut akan termotivasi untuk lebih meningkatkan usaha/kinerjanya, sebaliknya apabila usaha yang dilakukan tidak mendapat penghargaan sesuai dengan harapan pegawai, maka pegawai yang bersangkutan akan merasa frustrasi, sehingga tidak termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

Dikaitkan dengan teori kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement theory*), pemberian kompensasi berdasarkan kinerja juga sesuai, sebab sistem pembayaran kompensasi ini dapat akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih efisien, mau mempelajari keterampilan yang baru atau berusaha meningkatkan keterampilannya, sehingga siap menghadapi tantangan baru. Hal ini cukup jelas, sebab mempelajari keterampilan baru merupakan tantangan tersendiri bagi seseorang yang ingin maju. Apabila tantangan ini dapat dilampaui, maka akan timbul rasa bangga bagi yang bersangkutan, kebanggaan bukan hanya karena prestasi

yang meningkat, namun karena penghargaan yang diterima juga meningkat dan memuaskan bagi dirinya.

Sistem pembayaran kompensasi berdasarkan kinerja juga sesuai dengan teori keadilan (*equity theory*) yang membandingkan antara prestasi yang dicapai dengan kompensasi atau penghargaan yang diberikan oleh perusahaan. Apabila prestasi pegawai sebanding dengan penghargaan yang diberikan oleh perusahaan, maka motivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya dapat dioptimalkan. Jadi dengan kata lain, bila kompensasi yang diberikan sesuai dengan keadilan dan harapan pegawai, maka pegawai akan merasa puas dan termotivasi untuk terus meningkatkan kinerjanya.

### **2.3.2. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi**

Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dapat dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik.

Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting. Kepuasan kerja di luar pekerjaan adalah

kepuasan kerja karyawan yang dinikmati di luar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya agar dia dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasannya di luar pekerjaan lebih mempersoalkan balas jasa daripada pelaksanaan tugas-tugasnya. Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dicerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya. Karyawan yang menikmati kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan akan merasa puas jika hasil kerja dan balas jasanya dirasa adil dan layak. Tidak ada tolok ukur tingkat kepuasan yang mutlak karena setiap individu karyawan berbeda standar kepuasannya.

Menurut Handoko (2001:193) "kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka". Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dapat dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang

baik. Pegawai yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.

Secara historis, pegawai yang mendapatkan kepuasan kerja akan melaksanakan pekerjaan dengan baik. Masalahnya adalah terdapatnya pegawai yang kepuasan kerjanya tinggi tidak menjadi pegawai yang produktivitasnya tinggi. Banyak pendapat mengemukakan bahwa kepuasan kerja yang lebih tinggi, terutama yang dihasilkan oleh prestasi kerja, bukan sebaliknya. Prestasi kerja lebih baik mengakibatkan penghargaan lebih tinggi. Bila penghargaan tersebut dirasakan adil dan memadai, maka kepuasan kerja pegawai akan meningkat karena mereka menerima penghargaan dalam proporsi yang sesuai dengan prestasi kerja mereka.

### **2.3.2. Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi**

Secara umum, pemberian kesejahteraan merupakan faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang memilih untuk bekerja di sebuah organisasi daripada organisasi yang lain. Para pemberi kerja harus kompetitif dengan beberapa jenis kompensasi untuk menarik dan mempertahankan pegawai yang kompeten (Mathis dan Jackson, 2002:419). Hal ini sejalan dengan Sondang Siagian (2008:252) yang menyatakan bahwa kenyataan yang tidak bisa disangkal bahwa motivasi dasar bagi kebanyakan orang untuk menjadi pegawai pada suatu organisasi adalah untuk mencari nafkah. Dengan demikian, apabila seseorang

menggunakan pengetahuan, keterampilan, tenaga dan sebagian waktunya untuk bekerja pada suatu organisasi maka di lain pihak ia mengharapkan imbalan tertentu. Lebih lanjut Sondang Siagian (2008:253) menjelaskan bahwa jika para pegawai diliputi perasaan tidak puas terhadap kompensasi yang diterimanya, dampaknya terhadap organisasi akan berakibat negative seperti turnover, absensi, dan perilaku negative lainnya.

Tujuan setiap organisasi dalam merancang sistem kompensasi haruslah dapat memikat dan mempertahankan (retain) pegawai yang kompeten dan potensial. Disamping itu, kompensasi haruslah memotivasi para pegawai dalam memberikan kinerja yang baik dan mematuhi semua peraturan yang ada di dalam organisasi. Jika pegawai melihat kerja keras dan kinerja yang unggul diakui dan diberikan imbalan oleh organisasi, mereka akan mengharapkan hubungan yang seperti itu di masa yang akan datang. Oleh karena itu, mereka akan menentukan level kinerja yang lebih tinggi yang mengharapkan level kompensasi yang lebih tinggi pula. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan faktor yang memiliki keterkaitan erat dengan motivasi.

#### **2.4. Hipotesis Penelitian**

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

- a. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
- b. Kepuasan kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan



- c. Kompensasi berpengaruh dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan

## **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

### **3.1. Desain Penelitian**

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh dan gejala variabel yang diteliti, di mana peneliti secara langsung ke objek penelitian untuk melakukan pengamatan dan menganalisis aktifitas karyawan PT. San Prima Sejati Jakarta. Dalam pelaksanaan penelitian ini akan digunakan tipe penelitian deskriptif-kausal. Dimana menurut Zikmund (2000) bahwa penelitian deskriptif dilakukan dengan maksud untuk mendeskripsikan (melukiskan) sesuatu fakta lapangan secara sistematis. Sedangkan kausalitas sebagai suatu langkah untuk mengevaluasi hubungan antar variabel yang diteliti dalam bentuk pengujian hipotesis.

### **3.2. Waktu dan Tempat Penelitian**

Penelitian dilaksanakan di Kantor Pusat PT. San Prima Sejati yang beralamat di Jl. Taman Sari Raya 56c Jakarta Barat. Waktu penelitian dilakukan selama tiga bulan dimulai dari bulan Maret 2012 sampai dengan Juni 2012.

### **3.3. Populasi dan Sampel**

Populasi penelitian ini adalah karyawan bagian salesmen di PT. San Prima Sejati yang berjumlah 158, dan semuanya berstatus karyawan tetap.

### **3.4. Metode Pengumpulan Data**

Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner secara personal. Metode ini memberikan tanggapan atas pernyataan kuesioner. Dalam penelitian ini kuesioner dibagikan langsung pada responden dan peneliti dapat memberikan penjelasan mengenai tujuan survey dan pertanyaan yang kurang dipahami oleh responden serta tanggapan atas kuesioner dapat langsung dikumpulkan oleh peneliti setelah diisi oleh responden. Kuesioner secara personal digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner dibuat dengan menggunakan skala likert 1-7 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan kemudian diberi skor atau nilai

### **3.5. Definisi Operasionalisasi Variabel dan Indikator**

Definisi operasional variabel, indikator dan atribut yang digunakan dalam penelitian ini dijelaskan dalam tabel 3.1 berikut ini, secara keseluruhan:

Tabel 3.1. Definisi Operasional dan Indikator Variabel

No	Variabel	Definisi	Indikator	Litelatur
2	Kompensasi	Sebagai semua bentuk pembayaran atau imbalan bagi karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaji atau upah</li> <li>2. Bonus</li> <li>3. Jaminan social</li> <li>4. Tunjangan Hari Raya</li> <li>5. Insentif</li> </ol>	Dessler (2009:71) Indikator Kompensasi langsung langsung dan tidak langsung (Dessler, 2009:46)
2	Kepuasan Kerja (KK)	Suatu keadaan emosional positif dan menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pekerjaan itu sendiri</li> <li>2. Gaji/honor</li> <li>3. Kesempatan promosi</li> <li>4. Pengawasan</li> <li>5. Rekan kerja</li> </ol>	<i>Job Description Index</i> (Hulin, dalam Istijanto, 2008:259-261)
3	Motivasi Kerja	Proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perilaku digerakkan oleh kerja (driven by work),</li> <li>2. Tidak suka bersantai (unable to relax),</li> <li>3. Tidak suka ketidakefektivan (impatience with ineffectiveness),</li> <li>4. Menyukai tantangan (seeks moderate challenge).</li> <li>5. Menyukai umpan balik (seeks feedbacks)</li> </ol>	Robbins (2007:222) Indikator diadaptasi dari Sekaran (2003:179)

Sumber : diolah

### 3.6. Uji Validitas dan Reliabilitas

Suatu tes atau alat instrumen dapat dikatakan mempunyai validitas tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan tujuan pengukuran tersebut. Suatu alat ukur yang valid, tidak sekedar mampu mengungkapkan data dengan tepat dan memberikan gambaran yang cermat mengenai data tersebut. Cermat artinya pengukuran itu mampu memberikan gambaran mengenai perbedaan yang sekecil-kecilnya di antara subjek yang satu dengan yang lainnya. *Loading factor* sudah memenuhi *convergent validity* yaitu apabila  $> 0,4$  (Ferdinand, 2002:131).

Dalam penelitian ini uji validitas dan reliabilitas dilakukan dengan menggunakan LISREL dalam metode SEM bisa langsung menjelaskan uji validitas dan reliabilitas. Menurut Hair *et al.*, (dalam Kusnendi, 2008:108) Kevalidan pertanyaan yang merupakan peubah indikator dalam mengukur variabel laten tertentu dinilai dengan menguji apakah semua *loading*-nya nyata, yaitu memiliki nilai t lebih dari t-hitung (1,96 pada tingkat signifikan 5 persen). Untuk menguji kehandalan suatu indikator bagi variable laten tertentu digunakan rumus berikut ini:

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Standardized Loading})^2}{(\sum \text{Standardized Loading})^2 + (\sum \text{Measurement Error})}$$

Semakin besar nilai ini, menunjukkan bahwa indikator-indikator penyusun bagi suatu peubah laten merupakan indikator-indikator yang handal dalam mengukur peubah laten tersebut. Nilai kehandalan konstruk yang disarankan adalah lebih besar dari 0,7. Sedangkan ukuran kelayakan *variance extracted* yang disarankan adalah lebih besar dari 0,5.

$$\text{Variance Extracted} = \frac{\sum \text{Standardized Loading}^2}{\sum \text{Standardized Loading}^2 + \sum \text{Measurement Error}}$$

### 3.7. Uji Asumsi SEM

#### 3.7.1 Uji Normalitas

Sebaran data harus dianalisis untuk mengetahui apakah asumsi normalitas dipenuhi, sehingga data dapat diolah lebih lanjut pada path diagram. Uji normalitas dapat dilakukan dengan metode-metode statistik. Pengujian yang paling mudah adalah dengan mengamati *skewness value* dan kurtosis dari output Lisrel. Bila nilai Z lebih besar dari nilai kritis maka diduga distribusi data adalah tidak normal. Nilai kritis dapat digunakan berdasarkan tingkat signifikansi yang dikehendaki, misalnya yang digunakan nilai kritisnya  $\approx 2,58$  (tingkat signifikansi 0,01 (1%) berarti kita dapat menolak asumsi normalitas pada probability level (Hair *et al*, 2006:387).

### 3.7.2 Univariate dan Multivariate Outliner

Pengujian ada tidaknya *univariate outlier* dilakukan dengan menganalisis nilai standardizes (Z-score) dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai Z score berada pada rentang  $\delta$  +3, maka akan dikategorikan sebagai outlier..

Dalam analisis multivarariate adanya outliers dapat diuji dengan statistik *Chi Square* terhadap nilai *mahalanobis distance square* pada tingkat signifikansi 0,001 dengan *degree of freedom* sejumlah variabel yang digunakan dalam penelitian (Ferdinand, 2006: 103), dalam hal ini variabel yang dimaksud jumlah item pengukuran pada model, bila terdapat observasi yang mempunyai nilai *mahalanobis distance square* yang lebih besar dari Chi Square maka observasi tersebut dikeluarkan dari analisis.

### 3.7.3 Multikonearitas dan Singularitas

Untuk melihat apakah data penelitian terdapat multikonearitas (multicollinearity) atau (singularity) dalam kombinasi-kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan dari matriks kovarians sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati 0 akan mengindikasikan adanya multikolinearitas atau singularitas, sehingga data itu tidak dapat digunakan untuk penelitian (Ferdinand, 2006:102).

### 3.8 Structural Equation Modeling (SEM)

Teknik analisis data menggunakan model persamaan structural (structural equation modeling, SEM). Hal ini dilakukan Mengingat model dalam penelitian ini adalah model kausalitas (hubungan/pengaruh sebab akibat), maka untuk menguji hipotesis yang diajukan digunakan alat uji Model Persamaan Struktural (*Structural Equation Model* – SEM).

#### a. Pengembangan Model Teoretis

Langkah pertama dalam model pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Setelah itu, model tersebut divalidasi secara empirik melalui komputasi program SEM. Oleh karena itu dalam pengembangan model teoritis seorang peneliti harus menggunakan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka yang intens guna mendapatkan justifikasi atas model teoretis yang dikembangkannya. Dengan perkataan lain, tanpa dasar teoretis yang kuat, SEM tidak dapat digunakan. Hal ini disebabkan karena SEM tidak digunakan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut, melalui data empirik (Ferdinand, 2006).

#### b. Pengembangan Diagram Path

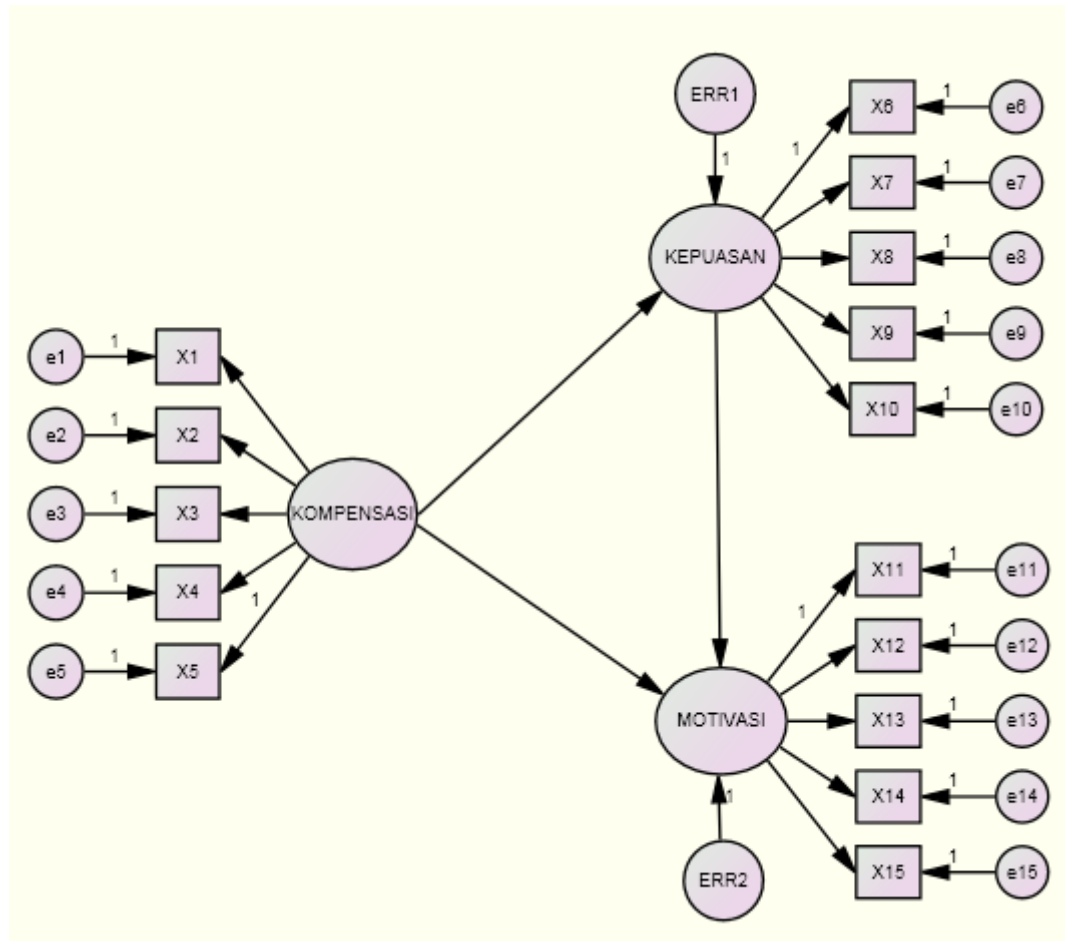
*Path diagram* ini akan mempermudah peneliti melihat hubungan kausalitas yang akan diuji. Adapun dalam menyusun bagan alur digambarkan dengan hubungan antar konstruk melalui



anak panah. Anak panah yang digambarkan lurus menyatakan hubungan kausal yang langsung antara satu satu konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk. Model ini menunjukkan adanya konstruk-konstruk eksogen dan endogen (Ferdinand, 2006).

- 1). Konstruk eksogen, dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
- 2) Konstruk endogen, merupakan faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk yang dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

Gambar 3.1. Diagram Path Model Penelitian



Sumber : desain structural diolah dengan AMOS versi 17.0

Keterangan

Kompensasi : X1 – X12

Kepuasan Kerja : X13 – X17

Motivasi : X18 – X22

c. Kriteria Goodness of Fit

Persamaan Spesifik model pengukuran yaitu menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

- 1) *Chi Square*. Tujuan analisis ini adalah mengembangkan dan menguji apakah sebuah model yang sesuai dengan data. Chi Square sangat bersifat sensitif terhadap sampel yang terlalu kecil maupun yang terlalu besar. Oleh karenanya pengujian ini perlu dilengkapi dengan alat uji lainnya. nilai Chi-squares merupakan ukuran mengenai buruknya fit suatu model (Ghozali dan Fuad, 2008: 29).
- 2) *Goodness Of Fit Indeks (GFI)* adalah Indeks yang mnggambarkan tingkat kesesuaian model secara keseluruhan yang dihitung dari residual kuadrat dari model yang diprediksi dibandingkan data yang sebenarnya. Nilai  $GFI > 0,90$  mengisyaratkan model yang diuji memiliki kesesuaian yang baik.
- 3) *Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)*. RMSEA merupakan ukuran yang mencoba memperbaiki kecenderungan statistic chi ssquare menolak model dengan jumlah sampel yang besar. Nilai RMSEA antara 0,05 dan 0,08 mengindikasikan indeks yang baik untuk menerima kesesuaian sebuah model (Ghozali dan Fuad, 2008: 24).
- 4) *Adjusted Goodness Fit Of Index (AGFI)*. Indeks ini merupakan pengembangan dari *Goodness Fit Of Index (GFI)* yang telah disesuaikan dengan *ratio* dari *degree of freedom* (Ghozali dan Fuad, 2008: 31). Analog dengan R2

pada regresi berganda. Nilai yang direkomendasikan adalah  $AFGI > 0,90$ , semakin besar nilai AFGI maka semakin baik kesesuaian yang dimiliki model.

- 5) *Tucker Lewis Index (TLI)* TLI merupakan indeks kesesuaian *incremental* yang membandingkan model yang diuji dengan baseline model. TLI digunakan untuk mengatasi permasalahan yang timbul akibat kompleksitas model (Ghozali dan Fuad, 2008: 34). Nilai penerimaan yang direkomendasikan adalah nilai  $TLI > 0,90$ . TLI merupakan indeks yang kurang dipengaruhi oleh ukuran sampel
- 6) *Normed Fit Index (NFI)*. Indeks ini juga merupakan ukuran perbandingan antara *proposed model* dan *null model* (Ghozali dan Fuad, 2008: 25). Nilai yang direkomendasikan adalah  $NFI > 0,90$ .
- 7) *Comparative Fit Index (CFI)*. CFI juga merupakan indeks kesesuaian *incremental*. Besaran indeks ini adalah dalam rentang 0 sampai 1 dan nilai yang mendekati 1 mengindikasikan model memiliki tingkat kesesuaian yang baik. Indeks ini sangat dianjurkan untuk dipakai karena indeks ini relatif tidak sensitif terhadap besarnya sampel dan kurang dipengaruhi oleh kerumitan model. Nilai

penerimaan yang direkomendasikan adalah  $CFI > 0,90$

(Ghozali dan Fuad, 2008: 34)

## **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **4.1. Hasil Penelitian**

Hasil penelitian yang dibahas dalam sub bab ini meliputi : Deskripsi objek penelitian, deskripsi variabel penelitian, uji Validitas dan Reliabilitas, Uji asumsi SEM, pengujian hipotesis dan pembahasan. Penelitian dilaksanakan di Kantor Pusat PT. San Prima Sejati yang beralamat di Jl. Taman Sari Raya 56c Jakarta Barat. Waktu penelitian dilakukan selama tiga bulan dimulai dari bulan Maret 2012 sampai dengan Juni 2012. Sampel penelitian ini adalah karyawan bagian marketing dan sales di PT. San Prima Sejati yang berjumlah 158, dan semuanya berstatus karyawan tetap.

#### **4.1.1. Deskripsi Objek Penelitian**

PT. San Prima Sejati (SPS) didirikan oleh Bp. Bing Sejati, SE pada tanggal 1 April 1998, yang mengawali bisnis sebagai importer food suplemen berasal dari Jerman, yaitu Sanhelios. Dengan berkembangnya usaha pemasaran tersebut, maka satu tahun kemudian tepatnya pada tanggal 1 Sept 1999 SPS mengembangkan usahanya sebagai Distributor Obat-obatan yang mengutamakan dalam layanan dan kinerja yang prima kepada seluruh pelanggan, apotik, rumah sakit, institusi, klinik dan toko obat.

Dengan semangat tinggi dan pantang menyerah dalam mengembangkan usahanya, maka pada tanggal 1 Agustus 2009 SPS mengembangkan sayapnya dengan mendirikan anak perusahaan yang diberi nama *PT. Tulus Prima Sejati*. Berbeda dengan SPS, PT. Tulus

Prima Sejati bergerak di bidang ekspor import dan manufacturing untuk produk-produk pharmaceuticals, cosmetics, food supplements termasuk packaging.

Dalam memenuhi keinginan untuk selalu maju dan berkembang dalam hal memberikan pelayanan yang terbaik dan memberikan solusi yang bernilai tambah kepada para pelanggan. SPS membuka cabang-cabang secara pasti dan bertahap di kota-kota besar di wilayah Indonesia.

**VISI :** “ SPS menjadi mitra setia dan terpercaya dari segi penyediaan produk, kualitas sumber daya manusia dan kinerja perusahaan yang prima di bidang distribusi obat-obatan termasuk mitra usaha di bidang ekspor import dan manufacturing”

**MISI:** “SPS mengembangkan dan mengimplementasikan pelayanan prima terhadap semua pelanggan, apotik, rumah sakit, institusi, klinik dan toko obat”.

Dalam memberikan pelayanan SPS senantiasa berdedikasi untuk mewujudkan jasa yang diberikan dapat dipercaya, selalu setia dalam memberikan solusi yang bernilai tambah terhadap semua pelanggan. SPS mengutamakan kepentingan pelanggan dengan terus membuka cabang sampai ke semua wilayah di Indonesia.

## **Norma dan Budaya Perusahaan**

### **1. Setia**

Dalam bekerja selalu menjunjung tinggi nilai-nilai kejujuran, mengutamakan kepentingan perusahaan dengan tujuan yang mulia dalam mencapai visi dan misi bersama.

## **2. Tertib**

Mengutamakan pelayanan yang sesuai dengan peraturan dan hukum yang berlaku di Indonesia sehingga dapat dipastikan dalam memberikan pelayanan terhadap pelanggan SPS adalah yang terbaik.

## **3. Maju**

Selalu ber-inovasi mengikuti perkembangan dan perubahan di bidang distribusi obat, ekspor import, manufacturing serta merangkul dan bekerjasama dengan rekan bisnis yang mempunyai visi dan misi yang sejalan.

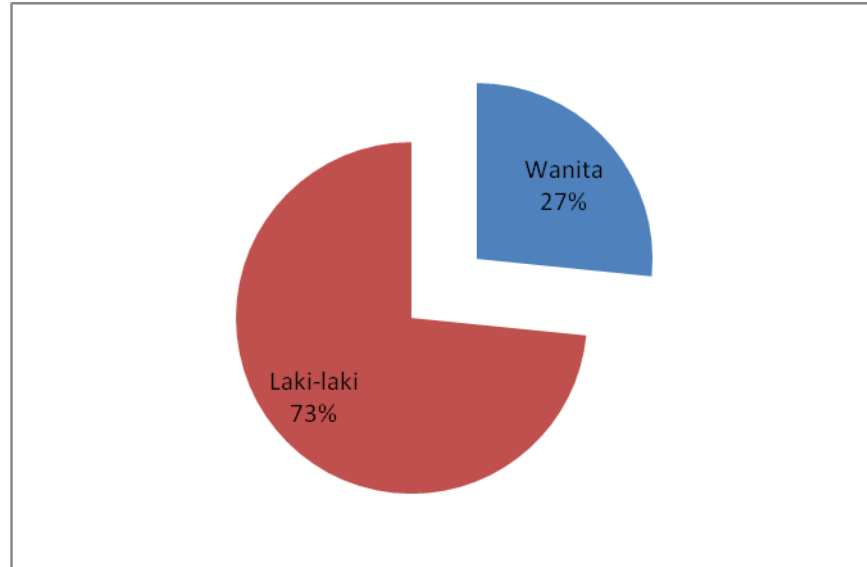
## **4. Profesional**

Didukung dengan sumber daya pilihan yang dimiliki maka SPS menjadi salah satu Distributor obat-obatan berskala nasional yang unggul dalam memberikan pelayanan yang terbaik dan tepat waktu terhadap para pelanggan.



#### 4.1.2. Gambaran Umum Responden

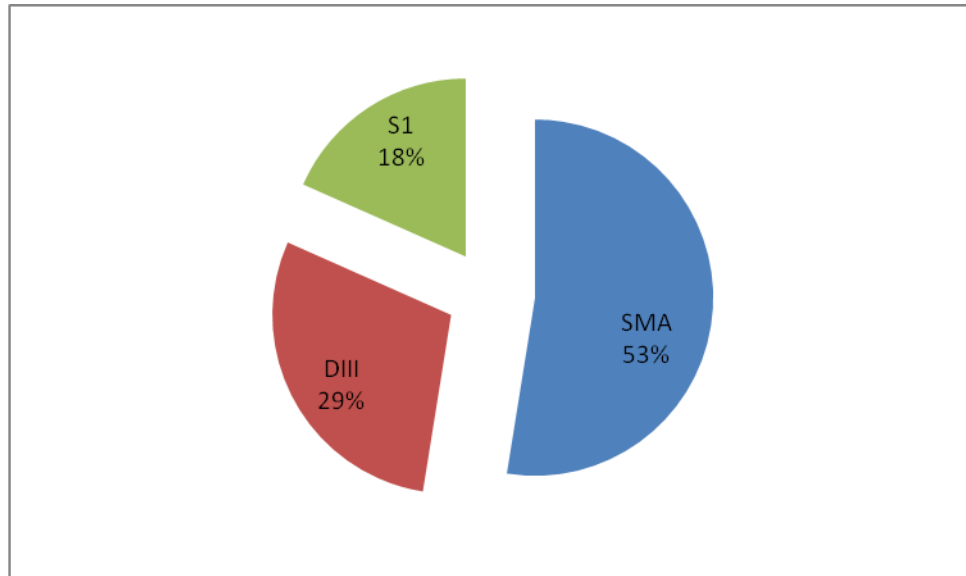
Gambar 4.1. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin



Sumber : data primer, diolah (2012)

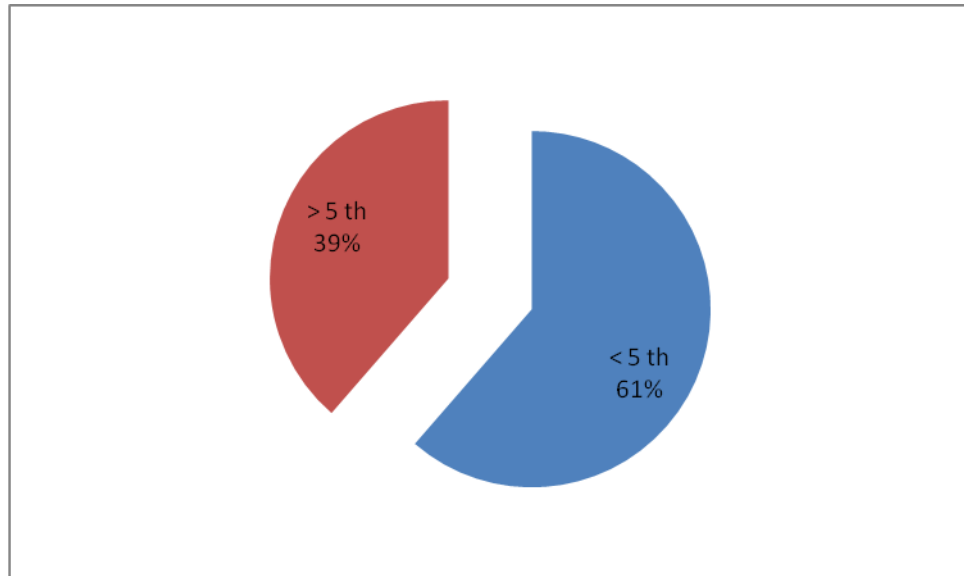
Hasil analisis deskripsi responden menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah laki-laki dengan jumlah 116 (73%), sedangkan wanita berjumlah 42 (27%). Sebagai distributor Obat-obatan yang memiliki pelanggan, apotik, rumah sakit, institusi, klinik dan toko obat tenaga sales di area Jakarta memang lebih banyak adalah laki-laki mengingat tingginya mobilitas pada pekerjaan ini. Meski demikian, 27% tenaga masih diisi oleh wanita terutama di bagian office dan marketing.

Gambar 4.2. Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan



Hasil analisis deskriptif terhadap pendidikan terakhir responden menunjukkan bahwa mayoritas responden berpendidikan akademi SMA / sederajat yaitu sebanyak 83 orang (53%), yang berpendidikan Diploma berjumlah 46 orang (29%), dan yang berpendidikan Sarjana berjumlah 29 orang (18%).

Gambar 4.3. Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja



Sumber : data primer, diolah (2012)

Seperti yang sudah dijelaskan terdahulu, bahwa sampel penelitian adalah karyawan yang berstatus tetap sehingga masa kerja dipastikan sudah di atas 2 tahun. Berdasarkan hasil analisis deskriptif diketahui bahwa jumlah karyawan yang memiliki masa kerja kurang dari 5 tahun adalah berjumlah 97 orang (61%), dan yang memiliki masa kerja di atas 5 tahun berjumlah 61 orang (39%)..

#### 4.1.3. Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel dilakukan untuk melihat gambaran mengenai kompensasi, kepuasan dan motivasi kerja karyawan. Deskripsi ini digambarkan dalam bentuk skor total masing-masing dan pembagian kelas interval.

Tabel 4.1. Deskripsi Variabel

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KOMPENSASI	158	14.00	35.00	28.8418	3.50709
KEPUASAN	158	20.00	35.00	28.3481	2.93654
MOTIVASI	158	23.00	35.00	29.9494	2.40963
Valid N (listwise)	158				

a. Deskripsi Variabel Kompensasi

Berdasarkan deskripsi variabel di atas terlihat bahwa skor empiris yang diperoleh dari kuesioner mengenai kompensasi adalah sebesar maksimal 35, minimal 14, rata-rata sebesar 28.84 dan standar deviasi sebesar 3.50. Selanjutnya, dari skor yang ada dilakukan perhitungan :

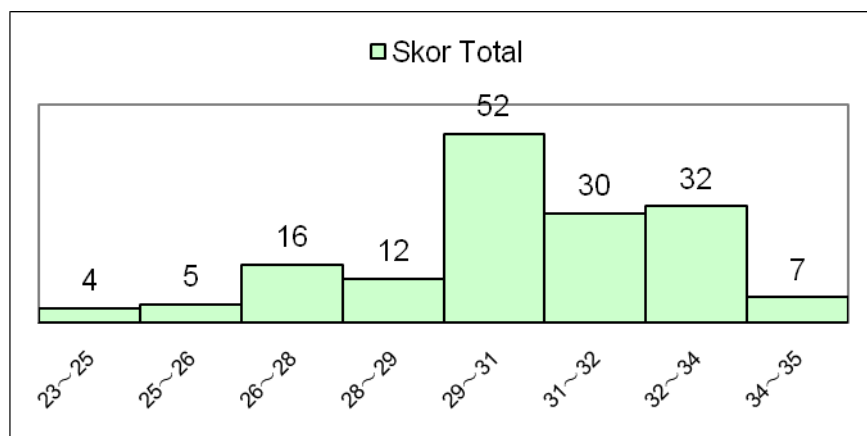
- 1) Skor rentangan (R) = skor tertinggi – skor terendah = 35 – 14 = 21.
- 2) Pembagian kelas interval dengan menggunakan formula Sturges yaitu banyaknya kelas (BK) dihitung dengan formula Sturges yaitu  $BK = 1 + 1.33 \text{ Log}(158) = 8.25$  (dibulatkan 8).
- 3) Menghitung panjang kelas (i) yaitu  $R / BK = 21 / 8 = 2.65$  (dibulatkan 3). Dengan demikian diperoleh distribusi frekuensi sebagai berikut :

Tabel 4.2. Distribusi Frekuensi Variabel Kompensasi

Interval	Frekuensi	Relatif	Kumulatif
13~16	1	0.633	0.633
16~19	1	0.633	1.266
19~22	4	2.532	3.797
22~25	5	3.165	6.962
25~27	40	25.316	32.278
27~30	27	17.089	49.367
30~32	61	38.608	87.975
32~35	19	12.025	100.000

Berdasarkan data yang ditampilkan tersebut terlihat bahwa jumlah frekuensi absolute terbanyak berada pada kelas interval 25-27 sebanyak 40 responden atau sebesar 25.31%, sedangkan frekuensi relative terkecil berada pada kelas interval 13-16 dan 16 – 19 yaitu sebanyak 1 orang (0.63%). Gambaran mengenai frekuensi data selanjutnya ditampilkan pada gambar berikut :

Gambar 4.4. Grafik Interval Frekuensi Kompensasi



b. Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KOMPENSASI	158	14.00	35.00	28.8418	3.50709
KEPUASAN	158	20.00	35.00	28.3481	2.93654
MOTIVASI	158	23.00	35.00	29.9494	2.40963
Valid N (listwise)	158				

Berdasarkan deskripsi variabel di atas terlihat bahwa skor empiris yang diperoleh dari kuesioner mengenai kepuasan kerja adalah sebesar maksimal 35, minimal 20, rata-rata sebesar 28.34 dan standar deviasi sebesar 2.9. Selanjutnya, dari skor yang ada dilakukan perhitungan :

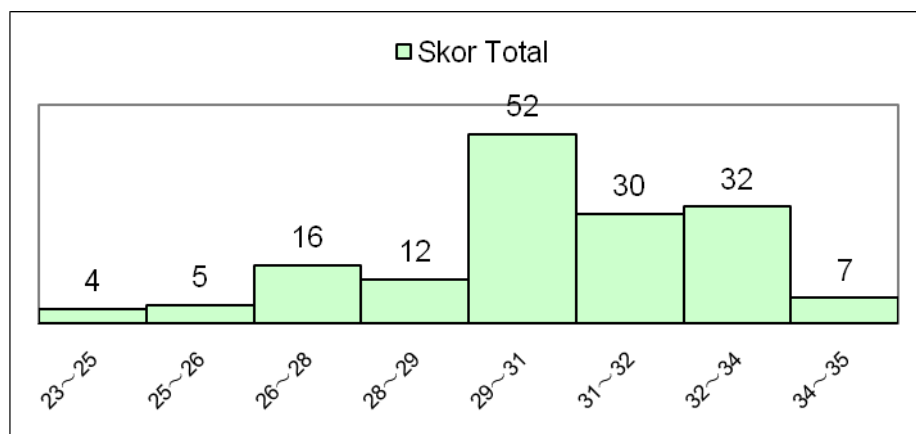
- 1) Skor rentangan (R) = skor tertinggi – skor terendah = 35 – 20 = 15
- 2) Pembagian kelas interval dengan menggunakan formula Sturgess yaitu banyaknya kelas (BK) dihitung dengan formula Sturgess yaitu  $BK = 1 + 1.33 \text{ Log}(158) = 8.25$  (dibulatkan 8).
- 3) Menghitung panjang kelas (i) yaitu  $R / BK = 15 / 8 = 1.88$  (dibulatkan 2). Dengan demikian diperoleh distribusi frekuensi sebagai berikut :

Tabel 4.3. Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja

Interval	Frekuensi	Relatif	Kumulatif
20 ~ 22	0	0.000	0.000
22 ~ 24	0	0.000	0.000
24 ~ 26	2	1.266	1.266
26 ~ 28	10	6.329	7.595
28 ~ 29	47	29.747	37.342
29 ~ 31	34	21.519	58.861
31 ~ 33	54	34.177	93.038
33 ~ 35	11	6.962	100.000

Berdasarkan data yang ditampilkan tersebut terlihat bahwa jumlah frekuensi terbanyak berada pada kelas interval 30-32 sebanyak 54 responden atau sebesar 34.17%, sedangkan frekuensi relative terkecil berada pada kelas interval 14-16 dan 16 – 19 yaitu sebanyak 0 . Gambaran mengenai frekuensi data selanjutnya ditampilkan pada gambar berikut :

Gambar 4.5. Grafik Interval Frekuensi Kepuasan Kerja



### c. Deskripsi Variabel Motivasi

Berdasarkan deskripsi variabel di atas terlihat bahwa skor empiris yang diperoleh dari kuesioner mengenai motivasi adalah sebesar maksimal 35, minimal 23, rata-rata sebesar 29.94 dan standar deviasi sebesar 2.40. Selanjutnya, dari skor yang ada dilakukan perhitungan :

1) Skor rentangan (R) = skor tertinggi – skor terendah = 35 – 20  
= 15

2) Pembagian kelas interval dengan menggunakan formula Sturgess yaitu banyaknya kelas (BK) dihitung dengan formula Sturgess yaitu  $BK = 1 + 1.33 \text{ Log}(158) = 8.25$  (dibulatkan 8).

3) Menghitung panjang kelas (i) yaitu  $R / BK = 15 / 8 = 1.88$  (dibulatkan 2). Dengan demikian diperoleh distribusi frekuensi sebagai berikut :

Tabel 4.4. Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi

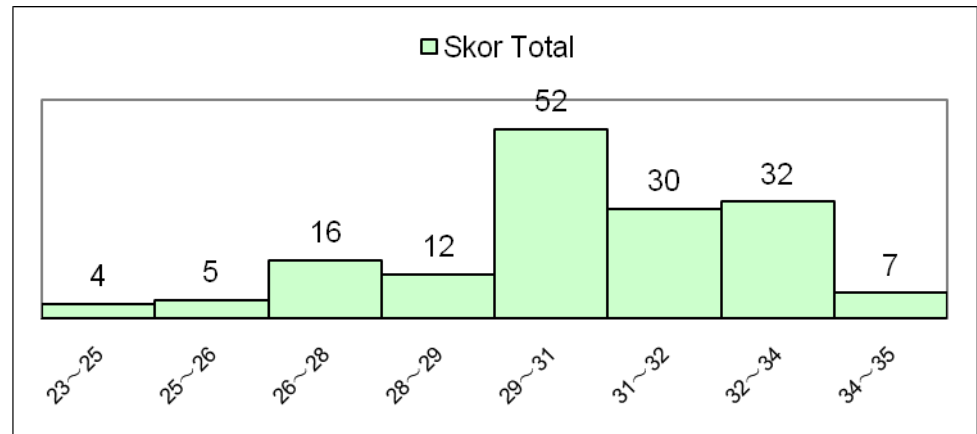
Interval	Frekuensi	Relatif	Kumulatif
23 ~ 25	0	0.000	0.000
25 ~ 26	0	0.000	0.000
26 ~ 28	0	0.000	0.000
28 ~ 29	4	2.532	2.532
29 ~ 31	21	13.291	15.823
31 ~ 32	23	14.557	30.380
32 ~ 34	90	56.962	87.342
34 ~ 35	20	12.658	100.000

Berdasarkan data yang ditampilkan tersebut terlihat bahwa jumlah frekuensi terbanyak berada pada kelas interval 30-32 sebanyak 90 responden atau sebesar 56.96%, sedangkan frekuensi relative terkecil berada pada kelas interval 14-16, 16 – 19, dan 19 - 22 yaitu



sebanyak 0. Gambaran mengenai frekuensi data selanjutnya ditampilkan pada gambar berikut :

Gambar 4.6. Grafik Interval Frekuensi Motivasi



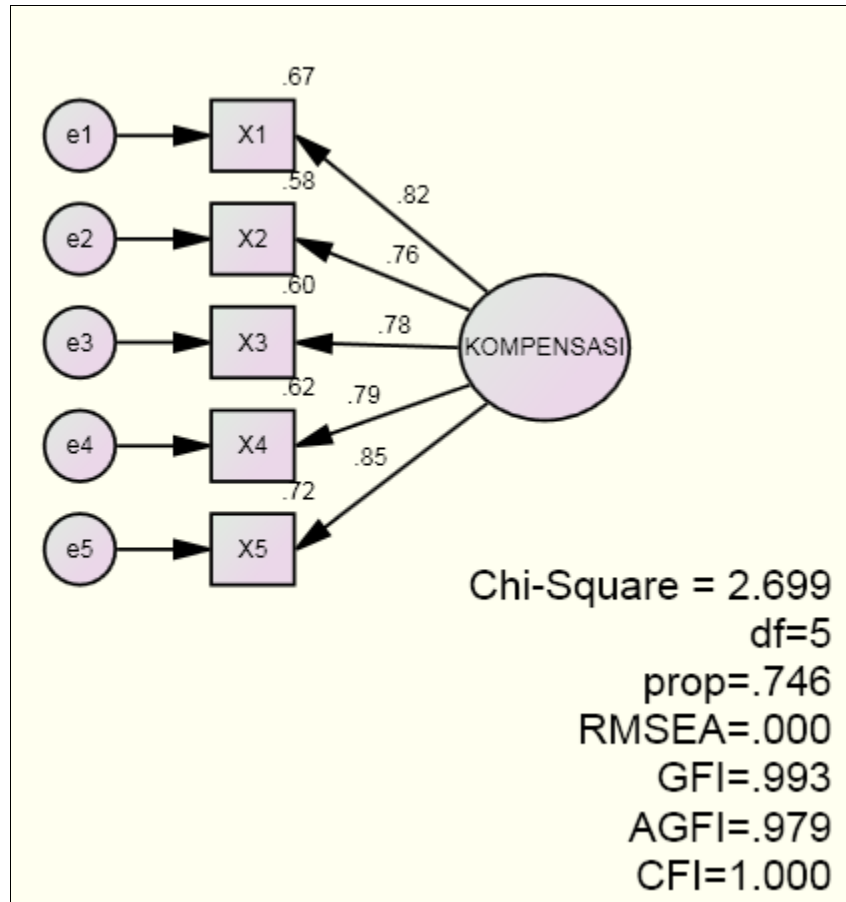
#### 4.1.3. Analisis Faktor Konfirmatory

Teknik ini ditujukan untuk menguji unidimensionalitas dari konstruk-konstruk eksogen dan konstruk-konstruk endogen yang akan mengkonfirmasi apakah variabel yang diamati mencerminkan faktor yang dianalisis. Teknik analisis faktor konfirmatori pada penelitian ini terbagi menjadi dua bagian yaitu analisis faktor konfirmatori pada variabel variabel eksogen dan analisis faktor konfirmatori pada variabel variabel endogen.

Analisis factor dilakukan karena syarat untuk dapat menganalisis model dengan SEM, indikator masing-masing konstruk harus memiliki *loading factor* yang signifikan terhadap konstruk yang diukur maka dalam penelitian ini pengujian validitas instrument yang digunakan adalah *Confirmatory Factor Analisis* (CFA) dengan bantuan Program AMOS 18.

Besaran matrik korelasi yang disepakati untuk analisis faktor adalah 0,5. Hasil dengan menggunakan Program AMOS diperoleh estimasi objektif sebagai berikut :

Gambar 4.7. Analisis Faktor Konfirmatori Konstrak Eksogen



Berdasarkan gambar 4.7 di atas, hasil pengujian kelayakan Analisis Faktor Konfirmasi 1 telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Hasil pengujian overall model fit menunjukkan nilai p-hitung = 0.746 lebih besar dari 0,05 dan nilai RMSEA = 0.000 jauh lebih kecil dari 0,08 serta nilai Comparative Fit Index (CFI) = 1.00 (fit), AGFI = 0.979, dan Goodness of Fit Index (GFI) = 0.993 lebih besar dari 0,95

dalam kategori baik. Ini artinya bahwa secara keseluruhan model yang diusulkan fit dengan data.

Mengenai kuat lemahnya dimensi-dimensi untuk membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan uji-t terhadap *standardized regression weight* sebagaimana tersaji dalam tabel 4.5. *Critical Ratio* (CR) yang identik dengan t-hitung dalam analisis regresi.  $CR > 1,96$  dan  $p < 0,05$  menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut secara signifikan merupakan dimensi-dimensi dari faktor laten yang dibentuk.

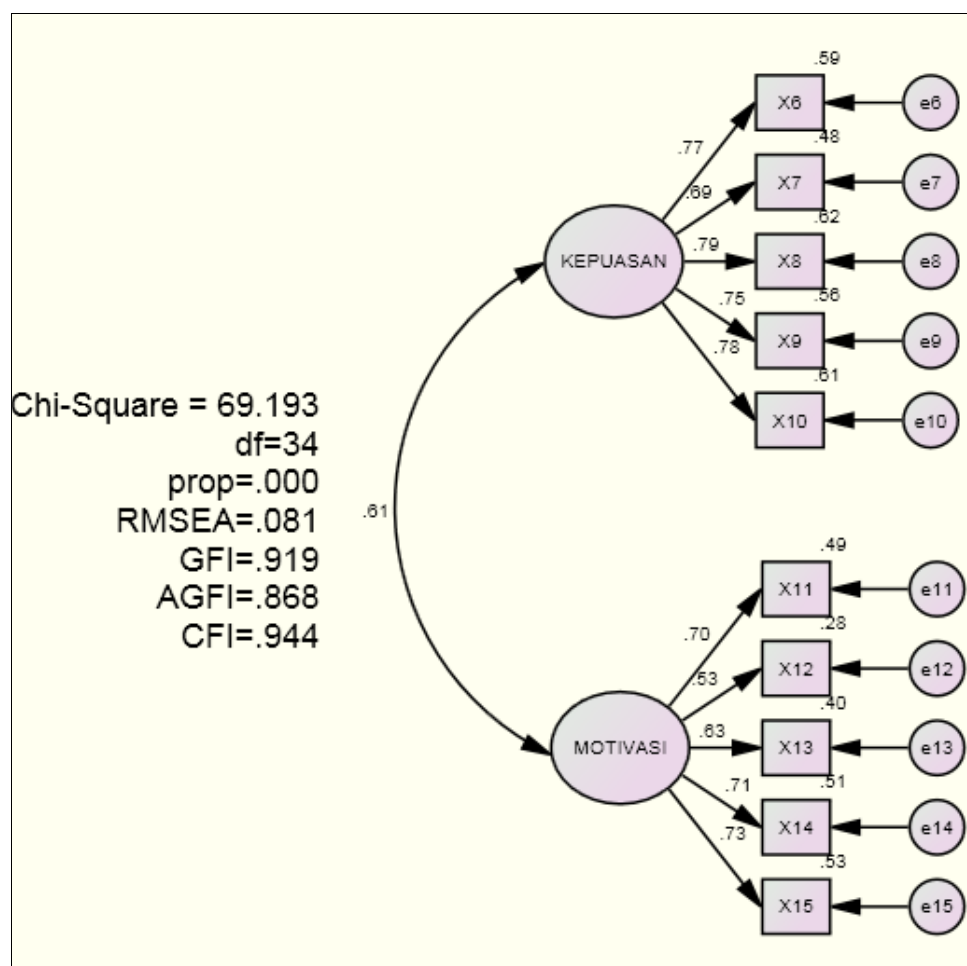
Tabel 4.5  
Standardized Regression Weight Analisis Faktor Variabel Eksogen

	Estimate
X5 <--- KOMPENSASI	.851
X4 <--- KOMPENSASI	.787
X3 <--- KOMPENSASI	.777
X2 <--- KOMPENSASI	.760
X1 <--- KOMPENSASI	.816

Berdasarkan hasil analisis tersebut, maka model penelitian ini dapat dianalisis lebih lanjut tanpa adanya modifikasi ataupun penyesuaian-penyediaan.

Hasil pengujian pada analisis faktor konfirmatori kedua mempunyai tujuan yang sama dengan analisis faktor konfirmatori pertama yaitu menguji unidimensionalitas indikator-indikator pembentuk variabel laten atau konstruk kepuasan kerja dan motivasi. Hasil pengujian ini ditampilkan pada gambar 4.8

Gambar 4.8. Analisis Faktor Variabel Endogen

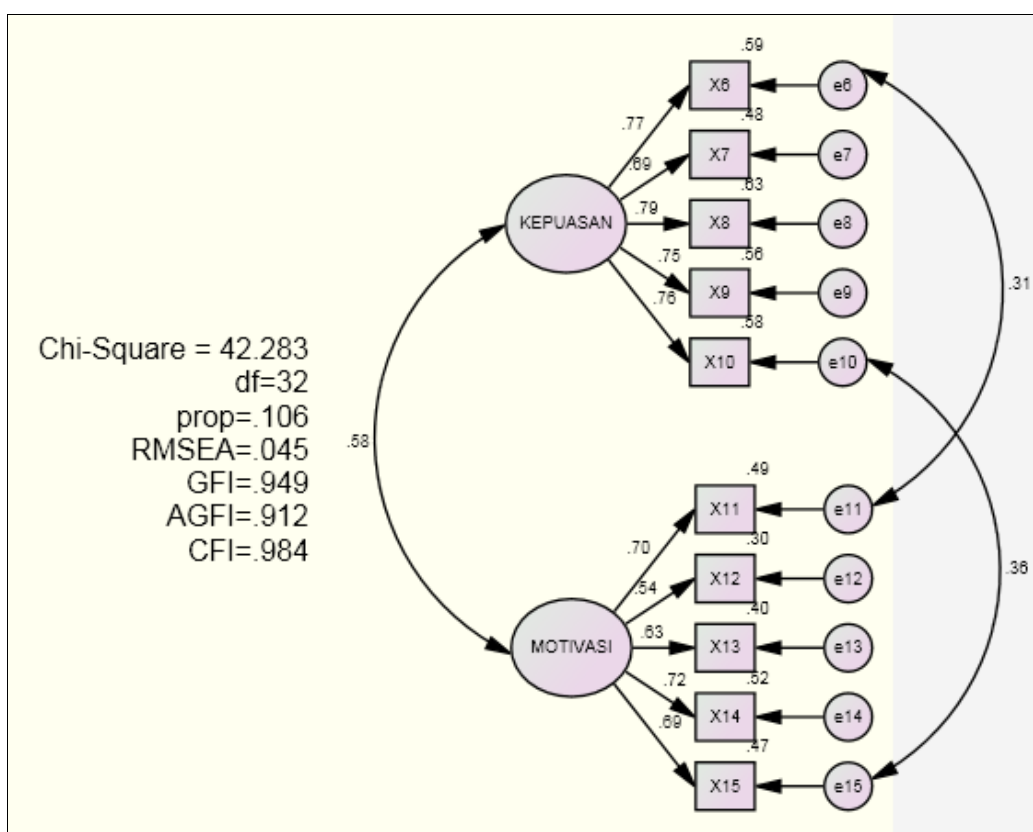


Berdasarkan gambar 4.8 di atas, hasil pengujian kelayakan Analisis Faktor Konfirmasi variabel endogen juga sudah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Hasil pengujian overall model fit menunjukkan nilai p-hitung = 0.000 lebih kecil dari 0,05 dan nilai RMSEA = 0.081 lebih besar dari 0,08. Hasil uji indeks-indeks kesesuaian model juga menunjukkan bahwa Comparative Fit Index (CFI), Goodness of Fit Index (GFI), sudah memenuhi criteria *goodness of fit* dan AGFI

menunjukkan tingkat penerimaan yang marginal dan tidak memenuhi ketentuan minimal  $\geq 0,90$ .

Karena model kesesuaian tidak memenuhi maka dilakukan perbaikan model dengan melakukan perbaikan berdasarkan modification indices keluaran AMOS 18, sehingga hasil perbaikan model selanjutnya ditampilkan sebagai berikut :

Gambar 4.9  
Analisis Faktor Konfirmatori 2 Perbaikan



Hasil uji pada model perbaikan memperlihatkan kelayakan Analisis Faktor Konfirmasi endogen telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Hasil pengujian overall model fit menunjukkan nilai p-hitung = 0.106 lebih besar dari 0,05 dan nilai RMSEA = 0.045 lebih kecil dari 0,08 serta nilai Comparative Fit Index (CFI) = 0.984 (lebih besar dari

0.90), Goodness of Fit Index (GFI) = 0.949 lebih besar dari 0,90 dalam kategori baik. Ini artinya bahwa secara keseluruhan model yang diusulkan fit dengan data.

Tabel 4.6  
Hasil Pengujian Kelayakan Analisis Faktor Konfirmatori  
Konstrak Endogen

Goodness-Of-Fit Index	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
Probabilitas	$\geq 0.05$	0.106	<i>Good fit</i>
RMSEA	$\leq 0.08$	0.045	<i>Good fit</i>
GFI	$\geq 0.90$	0.949	<i>Good fit</i>
AGFI	$\geq 0.90$	0.912	<i>Marginal fit</i>
CMIN/DF	$\leq 2$	1.321	<i>Good fit</i>
CFI	$\geq 0.90$	0.984	<i>Good fit</i>

Sumber :data primer, diolah dengan AMOS 18

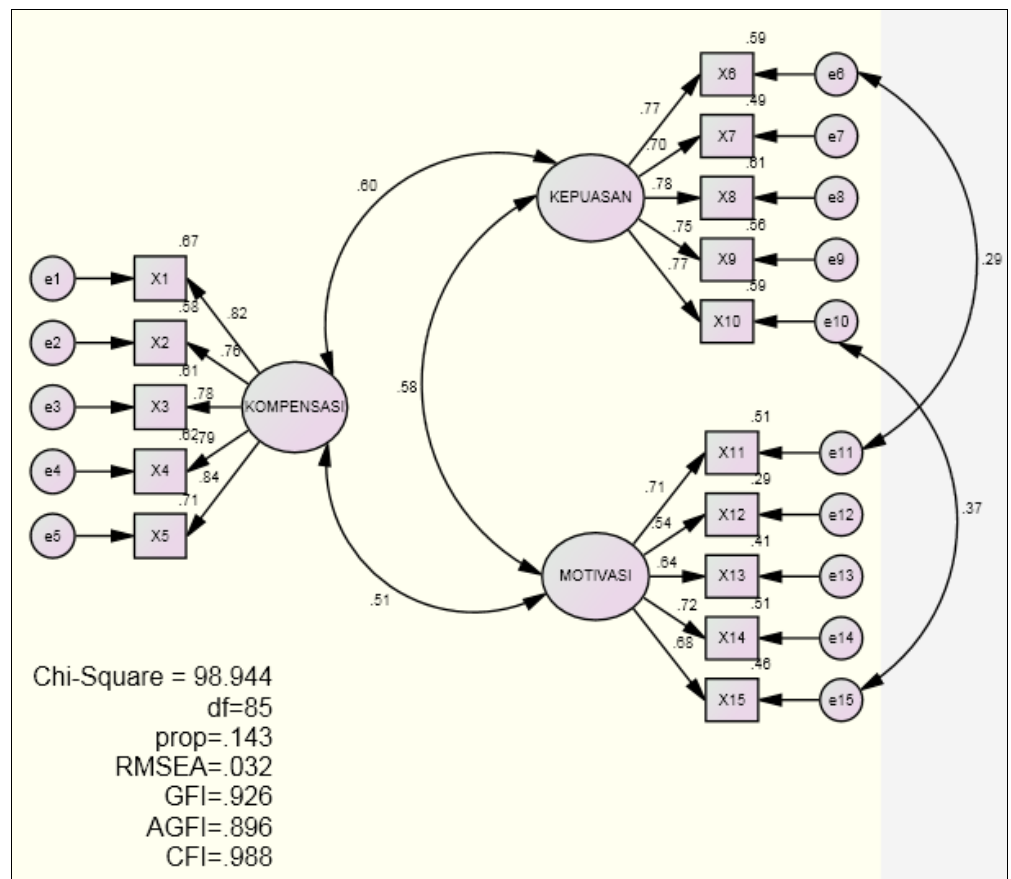
Selanjutnya mengenai kuat lemahnya dimensi-dimensi yang membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan uji-t terhadap *Regression Weight* sebagaimana pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7  
*Regression Weight* Analisis Faktor Konstrak Endogen

	Estimate
X6 <--- KEPUASAN	.766
X7 <--- KEPUASAN	.694
X8 <--- KEPUASAN	.792
X9 <--- KEPUASAN	.751
X10 <--- KEPUASAN	.762
X11 <--- MOTIVASI	.701
X12 <--- MOTIVASI	.543
X13 <--- MOTIVASI	.631
X14 <--- MOTIVASI	.720
X15 <--- MOTIVASI	.689

Setelah analisis faktor pada kontrak eksogen dan kontrak endogen dilakukan, maka uji ketiga adalah melakukan pengujian secara bersama (full model). Hasil uji kecocokan model pada CFA full model. Hasil uji kesesuaian model dan goodness of fit ditampilkan pada gambar berikut :

Gambar 4.10. CFA Full Model



Sedangkan hasil kesesuaian model diuraikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.8  
 Hasil Pengujian Overall Model Fit  
 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Full Model

Goodness-Of-Fit Index	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
Probabilitas	$\geq 0.05$	0.143	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0.032	Baik
CFI	$\geq 0.90$	0.988	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0.926	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0.896	Marginal Fit

Sumber :data primer, diolah dengan AMOS

Seperti pengujian CFA sebelumnya, hasil overall model fit hanya memiliki hanya satu parameter yaitu AGFI yang memiliki hasil marginal fit, sedangkan parameter lainnya seperti CFI, GFI, AGFI, dan RMSEA sudah memiliki kesesuaian yang baik. Memperhatikan temuan ini, maka penulis menyimpulkan model sudah layak dan memenuhi goodness of fit.

Hasil evaluasi loading faktor pada CFA full model juga menunjukkan bahwa seluruh indicator memiliki nilai loading yang memadai yaitu diatas 0.50 sehingga dapat dinyatakan bahwa indicator-indikator ini seluruhnya valid.



Tabel 4.9. Rangkuman Uji Validitas Full Model (Standardized Solution)

	Estimate
X5 <--- KOMPENSASI	.845
X4 <--- KOMPENSASI	.786
X3 <--- KOMPENSASI	.782
X2 <--- KOMPENSASI	.762
X1 <--- KOMPENSASI	.819
X6 <--- KEPUASAN	.770
X7 <--- KEPUASAN	.698
X8 <--- KEPUASAN	.782
X9 <--- KEPUASAN	.747
X10 <--- KEPUASAN	.766
X11 <--- MOTIVASI	.712
X12 <--- MOTIVASI	.541
X13 <--- MOTIVASI	.639
X14 <--- MOTIVASI	.717
X15 <--- MOTIVASI	.675

Setelah seluruh indikator dinyatakan valid, maka selanjutnya adalah menguji reliabilitas konstruk. Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama.

*Reliabilitas* adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah konstruk atau faktor laten yang umum. Nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima  $\geq 0,70$ . Sedangkan *Variance Extracted* menunjukkan jumlah varians yang dari indikator-indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Nilai *Variance Extracted* yang direkomendasikan pada tingkat paling sedikit  $\geq 0,50$ .

Hasil perhitungan selanjutnya dirangkum dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.10. Konstruk Reliabilitas dan Variance Extract

Indikator	Loading Factor	Construct Reliability	Variance Extract
X1	0.819	<b>0.941</b>	0.801
X2	0.762		
X3	0.782		
X4	0.786		
X5	0.845		
Total	3.994	<b>0.933</b>	0.699
X5	0.77		
X6	0.698		
X7	0.782		
X8	0.747		
X9	0.766		
X10	0.766	<b>0.863</b>	0.559
Total	4.529		
X11	0.712		
X12	0.541		
X13	0.639		
X14	0.717		
X15	0.675	<b>0.863</b>	0.559
Total	3.284		

Sumber : data primer, diolah dengan AMOS 18.

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas dan *variance extract* terhadap masing-masing variabel menunjukkan sebagai suatu ukuran yang reliabel karena masing-masing memiliki reliability yang lebih besar dari 0.7. Hasil pengujian *variance extract* juga sudah menunjukkan bahwa masing-masing variabel laten merupakan hasil ekstradisi yang cukup besar dari dimensi-dimensinya. Hal ini ditunjukkan dari nilai *variance extract* dari masing-masing variabel lebih dari 0.50. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hasil perhitungan reliabilitas dan *variance extract* seperti tersebut diatas, tampak bahwa data dalam penelitian ini dapat diterima karena keduanya telah

memenuhi persyaratan. (Peroses perhitungan kontruk reliability dan variance extract dilampirkan)

#### 4.1.3. Multivariate Normal

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria C.R. + 2,58 pada tingkat signifikansi 0,01 (1%). Hasil uji normalitas data dari penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.14 berikut ini :

Tabel 4.11. Uji Normalitas

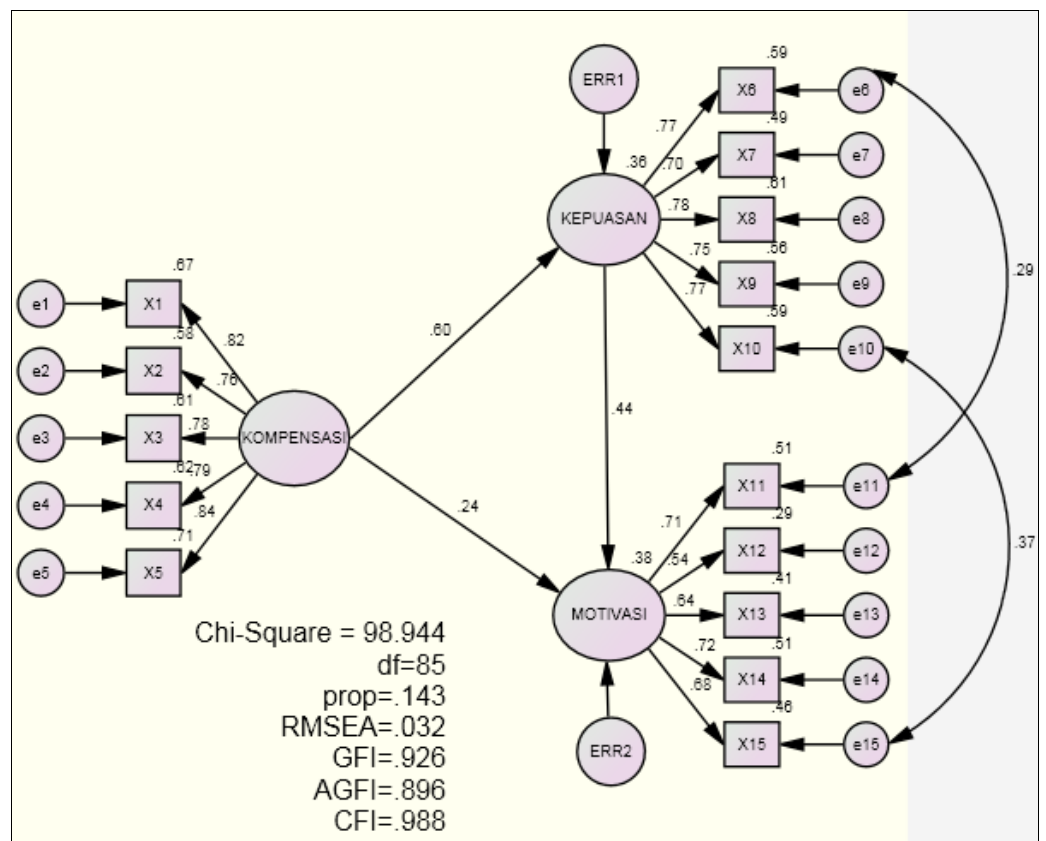
Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X15	4.000	7.000	-.372	-1.911	.390	1.000
X14	5.000	7.000	.016	.084	-.320	-.822
X13	4.000	7.000	-.440	-2.260	.407	1.044
X12	4.000	7.000	-.151	-.773	.193	.494
X11	4.000	7.000	-.178	-.913	-.355	-.911
X10	4.000	7.000	-.135	-.695	-.263	-.674
X9	4.000	7.000	-.099	-.509	-.327	-.838
X8	4.000	7.000	-.103	-.526	-.188	-.482
X7	4.000	7.000	-.102	-.524	-.296	-.759
X6	4.000	7.000	-.072	-.372	-.247	-.633
X1	3.000	7.000	-.569	-2.920	.661	1.697
X2	2.000	7.000	-1.365	-7.003	4.202	10.781
X3	4.000	7.000	-.218	-1.121	-.170	-.436
X4	2.000	7.000	-.842	-4.321	1.601	4.107
X5	3.000	7.000	-.715	-3.671	.899	2.307
Multivariate					44.157	12.289

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa tidak ada angka pada kolom CR yang lebih besar dari  $\pm 2,58$ , pada tingkat signifikansi 1%. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa tidak terdapat bukti bahwa distribusi data ini tidak normal.

#### 4.1.4. Analisis SEM

Pada analisis ini diuji hubungan kausalitas antar variabel yang tercakup dalam model penelitian. Pengujian *Structural Equation Modelling* (SEM) dilakukan dengan dua macam pengujian yaitu uji kesesuaian model dan uji kausalitas. Hasil pengolahan data untuk analisis model penuh SEM ditampilkan pada Gambar 4.11 berikut ini

Gambar 4.11  
Hasil Pengujian *Structural Equation Model Standardized Estimates*



Sumber : data primer, diolah dengan AMOS 18

### Uji Kesesuaian Model – *Goodness of fit test*

Uji ini dilakukan untuk tujuan diketahuinya seberapa baik tingkat *Goodness of Fit* dari model penelitian. Penelitian ini harus memenuhi beberapa kriteria yang dipersyaratkan dalam SEM. Hasil pengolahan data diharapkan memenuhi batas statistik yang telah ditentukan. Hasil uji kesesuaian model tampak dalam Tabel 4.12

Tabel 4.12  
Pengujian Goodness of fit model SEM

Goodness-Of-Fit Index	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
Probabilitas	$\geq 0.05$	0.143	<i>Good fit</i>
RMSEA	$\leq 0.08$	0.032	<i>Good fit</i>
GFI	$\geq 0.90$	0.926	<i>Good fit</i>
AGFI	$\geq 0.90$	0.869	<i>Marginal fit</i>
CMIN/DF	$\leq 2$	1.164	<i>Good fit</i>
CFI	$\geq 0.90$	0.988	<i>Good fit</i>
TLI	$\geq 0.90$	0.985	<i>Good fit</i>

Sumber :data primer, diolah dengan AMOS 18

Dari Uji kesesuaian model ini, menunjukkan nilai probabilitas lebih besar dari 0.05, dan  $RMSEA < 0.08$ . Meski terdapat 1 indikator yang memiliki nilai di bawah standar yaitu AGFI, namun secara mayoritas, indeks-indeks kesesuaian menunjukkan bahwa model cukup layak untuk diterima.

Tabel 4.13. *Regression Weights Model SEM*

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KEPUASAN	<---	KOMPENSASI	.452	.068	6.689	***	par_13
MOTIVASI	<---	KEPUASAN	.395	.103	3.842	***	par_14
MOTIVASI	<---	KOMPENSASI	.164	.072	2.274	.023	par_15
X5	<---	KOMPENSASI	1.000				
X4	<---	KOMPENSASI	.995	.087	11.421	***	par_1
X3	<---	KOMPENSASI	.810	.071	11.350	***	par_2
X2	<---	KOMPENSASI	.915	.084	10.929	***	par_3
X1	<---	KOMPENSASI	.946	.078	12.127	***	par_4
X6	<---	KEPUASAN	1.000				
X7	<---	KEPUASAN	.967	.111	8.749	***	par_5
X8	<---	KEPUASAN	1.018	.102	9.933	***	par_6
X9	<---	KEPUASAN	1.054	.112	9.440	***	par_7
X10	<---	KEPUASAN	1.051	.106	9.905	***	par_8
X11	<---	MOTIVASI	1.000				
X12	<---	MOTIVASI	.689	.115	5.994	***	par_9
X13	<---	MOTIVASI	.919	.131	6.996	***	par_10
X14	<---	MOTIVASI	.913	.118	7.712	***	par_11
X15	<---	MOTIVASI	.918	.122	7.494	***	par_12

#### 4.1.5. Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian *Structural Equation Model* yang terdapat pada Tabel 4.13 di bawah ini kemudian ditelaah lebih lanjut untuk menerima atau menolak hipotesis yang terdapat dalam penelitian ini.

1. H1 : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil pengujian diperoleh hasil parameter estimasi yang didapat antara kompensasi dengan kepuasan kerja menghasilkan nilai CR = - 6.689, di mana nilai ini memenuhi syarat  $CR > 2,0$  pada tingkat signifikansi 5% dan nilai  $p = 0,000$  memenuhi syarat  $< 0,05$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama terbukti, yaitu

dimensi kompensasi berpengaruh positif secara keseluruhan terhadap kepuasan kerja.

2. H2 : kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja

Hasil pengujian diperoleh hasil parameter estimasi yang didapat antara kepuasan kerja dan motivasi menghasilkan nilai 3.842, di mana nilai ini memenuhi syarat  $CR > 1,96$  pada tingkat signifikansi 5% dan nilai  $p = 0,000$  memenuhi syarat  $< 0,05$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua terbukti, yaitu dimensi kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

3. H3 : kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja

Hasil pengujian diperoleh hasil parameter estimasi yang didapat antara kompensasi dan motivasi menghasilkan nilai  $CR = 2.274$  di mana nilai ini memenuhi syarat  $CR > 1,96$  pada tingkat signifikansi 5% dan nilai  $p = 0,023$  memenuhi syarat  $< 0,05$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga terbukti, yaitu dimensi kompensasi berpengaruh positif secara keseluruhan terhadap motivasi kerja.

Analisis pengaruh ditujukan untuk melihat seberapa kuat pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya baik secara langsung, maupun secara tidak langsung. Interpretasi dari hasil ini akan memiliki arti yang penting untuk mendapatkan suatu pemilihan strategi yang jelas. Sesuai dengan kajian teoritis dan hasil pengujian hipotesis sebelumnya, kompensasi akan memiliki efek langsung maupun tidak langsung terhadap motivasi kerja.

Pengaruh tidak langsung dari variabel kompensasi terhadap motivasi melalui kepuasan kerja adalah sebesar 0.264, hasil perkalian dari pengaruh kompensasi terhadap kepuasan (0.604) x kepuasan terhadap motivasi (0.438).

## 4.2. Pembahasan

Berdasarkan model penelitian teoritis dalam penelitian ini dan telah di uji kesesuaian model-nya melalui alat analisis *Struktural Equation Model*, maka hasil penelitian ini dapat memperkuat konsep teoritis tentang tema kompensasi, kepuasan kerja dan motivasi kerja.

Tabel 4.14. Rangkuman Hasil Penelitian  
(*standardized estimates*)

No	Model	Estimate	CR	Kesimpulan
H1	Kepuasan <--- Kompensasi	.604	6.689	Diterima
H2	Motivasi <--- Kepuasan	.438	3.842	Diterima
H3	Motivasi <--- Kompensasi	.243	2.274	Diterima

### 4.2.1. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

Hasil estimasi *standardized estimate* menunjukkan pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0.604, dan terjadi secara signifikan berdasarkan perolehan nilai CR sebesar 6.689 (> 1.96). Hasil ini memberikan arti bahwa berubahnya kompensasi sebesar satu unit akan menambah kepuasan kerja sebesar 0.604 satuan. Sejalan dengan itu, maka berdasarkan urutan prioritas kompensasi dalam mempengaruhi kepuasan kerja berdasarkan loading faktor kompensasi adalah : X5 : insentif (0.845); X1 : Gaji atau upah (0.819); X3 : Bonus (0.782); X2 : THR (0.762); dan X4 : Jaminan social (0.756).



Kompensasi merupakan factor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang memilih untuk bekerja di sebuah organisasi daripada organisasi yang lain. Para pemberi kerja harus kompetitif dengan beberapa jenis kompensasi untuk menarik dan mempertahankan pegawai yang kompeten. Kenyataan yang tidak bisa disangkal bahwa motivasi dasar bagi kebanyakan orang untuk menjadi pegawai pada suatu organisasi adalah untuk mencari nafkah.

Dengan demikian, apabila seseorang menggunakan pengetahuan, keterampilan, tenaga dan sebagian waktunya untuk bekerja pada suatu organisasi maka di lain pihak ia mengharapkan imbalan tertentu. Jika para pegawai diliputi perasaan tidak puas terhadap kompensasi yang diterimanya, dampaknya terhadap organisasi akan berakibat negative seperti turnover, absensi, dan perilaku negative lainnya.

Dengan terpenuhinya kebutuhan – kebutuhan karyawan melalui pemberian kompensasi dapat memberikan kepuasan kerja bagi para karyawan. Oleh sebab itu Perusahaan perlu memperhatikan keseimbangan antara jumlah kompensasi dengan tingkat kontribusi yang disumbangkan oleh tenaga kerja kepada perusahaan. Dengan demikian kepuasan kerja para karyawannya akan terpenuhi oleh apa yang telah dilakukan oleh perusahaan dalam memberikan kompensasi. Adanya sikap positif dari diri karyawan itu sendiri maka akan dapat menjadikan pekerjaan menjadi lebih mudah dan cepat selesai.

#### **4.2.2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja**

Hasil estimasi *standardized estimate* menunjukkan pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja adalah sebesar 0.438, dan terjadi secara signifikan berdasarkan perolehan nilai CR sebesar 6.689 (> 1.96). Hasil ini memberikan arti bahwa berubahnya kepuasan kerja mampu menjelaskan variasi motivasi 0.604 satuan.

Karyawan tentu saja mengharapkan adanya timbal balik yang berupa penghargaan atas kontribusi yang dilakukan karyawan terhadap perusahaan. Bentuk penghargaan yang diharapkan karyawan tersebut dalam bentuk program kompensasi yang sesuai misalnya yang langsung berupa upah, gaji, komisi dan bonus serta tidak langsung berupa asuransi, pensiun, cuti, pendidikan dan lain sebagainya. Kebijakan kompensasi selain memberikan imbalan pada karyawan atas pekerjaan yang dilakukan karyawan juga merupakan salah satu cara yang efektif untuk mempertahankan karyawan potensial. Oleh karena itu pemberian kompensasi perlu mendapat perhatian khusus dan dilaksanakan atas dasar kepentingan perusahaan maupun kebutuhan gga menghasilkan manfaat yang maksimal.

Penelitian ini mendukung hasil penelitian Gustiyah Raika (2009), Bangcheng Liu, dkk, (2008) dan Carolyn Stringer, dkk (2011). Sejalan dengan itu, maka berdasarkan urutan prioritas kepuasan kerja dalam mempengaruhi motivasi berdasarkan loading faktor secara berurutan adalah sebagai berikut :

1. Kesempatan promosi (X8) dengan loading faktor sebesar 0.782
2. Pekerjaan itu sendiri (X6) dengan loading faktor sebesar 0.770
3. Rekan kerja (X10) dengan loading faktor sebesar 0.766
4. Gaji/honor (X7) dengan loading faktor sebesar 0.689
5. Pengawasan (X9) dengan loading faktor sebesar 0.747

#### **4.2.3. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja**

Hasil estimasi standardized estimate menunjukkan pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja adalah sebesar 0.243, dan terjadi secara signifikan berdasarkan perolehan nilai CR sebesar 2.274 (> 1.96). Hasil ini memberikan arti bahwa kompensasi mampu menjelaskan variasi motivasi 0.243 satuan. Sejalan dengan temuan ini maka berdasarkan loading faktor tertinggi perlu memprioritaskan kondisi X5 : insentif (0.845); X1 : Gaji atau upah (0.819); X3 : Bonus (0.782); X2 : THR (0.762); dan X4 : Jaminan social (0.756).

Pemberian kompensasi berdasarkan kinerja akan memotivasi pegawai, sebab dalam teori pengharapan dikatakan bahwa seorang pegawai akan termotivasi untuk mengerahkan usahanya dengan lebih baik lagi apabila pegawai merasa yakin, bahwa usahanya akan menghasilkan penilaian prestasi yang baik. Penilaian yang baik akan diwujudkan dengan penghargaan dari perusahaan seperti pemberian bonus, peningkatan gaji atau promosi dan penghargaan itu dapat memuaskan pegawai. Jadi dalam teori pengharapan terdapat tiga

hubungan, yaitu hubungan antara usaha dengan prestasi, hubungan prestasi dengan penghargaan perusahaan dan hubungan antara penghargaan perusahaan dengan tujuan pegawai. Apabila penghargaan yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan pengharapan dan dapat memuaskan kebutuhannya, maka pegawai tersebut akan termotivasi untuk lebih meningkatkan usaha/kinerjanya, sebaliknya apabila usaha yang dilakukan tidak mendapat penghargaan sesuai dengan harapan pegawai, maka pegawai yang bersangkutan akan merasa frustrasi, sehingga tidak termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

Pemberian kompensasi berdasarkan kinerja juga sesuai, sebab sistem pembayaran kompensasi ini dapat akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih efisien, mau mempelajari keterampilan yang baru atau berusaha meningkatkan keterampilannya, sehingga siap menghadapi tantangan baru. Hal ini cukup jelas, sebab mempelajari keterampilan baru merupakan tantangan tersendiri bagi seseorang yang ingin maju. Apabila tantangan ini dapat dilampaui, maka akan timbul rasa bangga bagi yang bersangkutan, kebanggaan bukan hanya karena prestasi yang meningkat, namun karena penghargaan yang diterima juga meningkat dan memuaskan bagi dirinya.

Sistem pembayaran kompensasi berdasarkan kinerja juga sesuai dengan teori keadilan (*equity theory*) yang membandingkan antara prestasi yang dicapai dengan kompensasi atau penghargaan yang diberikan oleh perusahaan. Apabila prestasi pegawai sebanding dengan penghargaan yang diberikan oleh perusahaan, maka motivasi pegawai

untuk meningkatkan kinerjanya dapat dioptimalkan. Jadi dengan kata lain, bila kompensasi yang diberikan sesuai dengan keadilan dan harapan pegawai, maka pegawai akan merasa puas dan termotivasi untuk terus meningkatkan kinerjanya.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis yang sudah dijelaskan pada Bab IV terdahulu, maka beberapa kesimpulan hasil penelitian berdasarkan rumusan masalah dan hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

- a. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sebesar 0.602. Dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator kompensasi Gaji atau upah, Bonus, Jaminan social, Tunjangan Hari Raya, dan Insentif dapat dijadikan faktor-faktor yang berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja sehingga dapat terus ditingkatkan.
- b. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja sebesar 0.438. Dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator kepuasan kerja meliputi Pekerjaan itu sendiri, Gaji/honor, Kesempatan promosi, Pengawasan dan Rekan kerja dapat dijadikan faktor yang dapat meningkatkan motivasi sehingga perlu terus ditingkatkan.
- c. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja sebesar 0.243. Dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator kompensasi Gaji atau upah, Bonus, Jaminan social, Tunjangan Hari Raya, dan Insentif dapat dijadikan faktor-faktor yang berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja sehingga dapat terus ditingkatkan.

## 5.2. Implikasi

Berdasarkan model penelitian teoritis dalam penelitian ini dan telah di uji kesesuaian model-nya melalui alat analisis *Struktural Equation Model*, maka hasil penelitian ini dapat memperkuat konsep teoritis tentang mengenai kompensasi, kepuasan kerja dan motivasi. Konfirmasi dan hasil-hasil penelitian terdahulu secara lengkap tersaji dalam tabel 5.1 di bawah ini.

**Tabel 5.1. Implikasi Teoritis**

Model Hubungan	Implikasi Teoritis
Kompensasi - Kepuasan Kerja	Penelitian ini mendukung hasil penelitian Sondang P. Hutagalung (2008); Carolyn Stringer, dkk (2011)
Kepuasan kerja - Motivasi	Penelitian ini mendukung hasil penelitian Suparman (2007); Bangcheng Liu, dkk (2008),
Kompensasi - Motivasi	Penelitian ini mendukung hasil penelitian Gustisyah, Raika (2009); Carolyn Stringer, dkk (2011)

## 5.3. Saran

1. Memperhatikan hasil penelitian yang membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan dan motivasi, maka pihak manajemen disarankan untuk menetapkan kompensasi dengan memprioritaskan pada pemberian insentif. Selain dengan itu dalam penentuan kompensasi pihak manajemen juga perlu untuk melakukan survei gaji atau upah. Survei gaji/upah dapat menjamin adanya keadilan eksternal, dengan membangun struktur gaji/upah yang kompetitif.
2. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap motivasi karyawan. Memperhatikan temuan ini, maka beberapa implikasi praktis antara lain :

- a. Prestasi Kerja. Karyawan akan memiliki kepuasan dan kebanggaan tersendiri jika memiliki prestasi kerja yang baik. Untuk itu disarankan kepada pimpinan untuk memberikan bantuan yang konkret untuk mengembangkan potensi yang dimiliki karyawan dan dukungan untuk mewujudkan impiannya.
  - b. Keadilan. Pimpinan hendaknya mengedepankan prinsip keadilan dan membangun nilai-nilai yang didasarkan adanya kesamaan. Setiap anggota organisasi memiliki kesempatan yang sama, misalnya untuk promosi maka dasar yang digunakan untuk promosi adalah kemampuan, minat, motivasi, kinerja tanpa ada diskriminasi.
  - c. Perhatian Atasan. Seorang bawahan akan jika mendapat perhatian dari atasan. Bentuk perhatian ini bisa dalam bentuk memberikan dukungan /support kepada seluruh karyawan tanpa ada unsur subjektivitas, mau mendengarkan berbagai keluhan bawahan dan terus memotivasi bawahan untuk membuat karya ilmiah sebagai wujud dari Tri Dharma Perguruan Tinggi.
  - d. Pengakuan dari pimpinan. Setiap prestasi hendaknya dapat diapresiasi dengan baik oleh pimpinan yaitu pemimpin mengakui bahwa bawahan mempunyai andil di dalam usaha mencapai tujuan. Dengan pengakuan tersebut bawahan akan lebih dimotivasi kerjanya.
3. Penelitian ini terbatas pada variabel yang diteliti. Dengan demikian disarankan untuk penelitian lanjutan agar menambah variabel seperti budaya organisasi, kepemimpinan yang juga berpengaruh terhadap kepuasan dan motivasi kerja pegawai, serta menambahkan variabel kinerja sebagai variabel akhir.



## DAFTAR PUSTAKA

- Atmosoeparto. 2001, *Budaya Organisasi dan Kepemimpinan*, Erlangga, Jakarta
- As'ad, Moh, 1998. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Bangcheng Liu, Ningyu Tang, Xiaomei Zhu, (2008) "*Public service motivation and job satisfaction in China: An investigation of generalisability and instrumentality*", International Journal of Manpower, Vol. 29 Iss: 8, pp.684 – 699
- Carolyn Stringer, Jeni Didham, Paul Theivananthampillai, (2011) "*Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction of front-line employees*", Qualitative Research in Accounting & Management, Vol. 8 Iss: 2, pp.161 – 179
- Gary Dessler. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Human Resource Management 7e*. Edisi Bahasa Indonesia. Jilid 1. Prenhallindo, Jakarta.
- Ghozali, I., and Fuad, 2008, Structural Equation Modeling: Teori, Konsep dan Aplikasi Dengan Program Lisrel 8.0, (trans: Structural Equation Modelling: Theory, Concepts and Application using LISREL 8.0), Semarang: Badan Penerbit UNDIP
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Penerbit Andi
- Gustisyah, Raika (2009) "*Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Penyuluh Perindustrian Pada Kantor Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Kota Medan*". Tesis Magister Manajemen, Universitas Sumatera Utara. (tersedia di <http://repository.usu.ac.id/handle/123456789/4294>)
- Heidjrachman Ranupandojo, Suad Husnan. 1985. *Manajemen Personalia*. Edisi Ketiga. Cetakan Kedua. BPFE, Yogyakarta.
- Ishak. A dan Hendry. T. 2003. *Manajemen Motivasi*. Jakarta : Grasindo.
- Kreitner dan Kinicki. 2005. *Perilaku Organisasi*, Buku Kedua. Edisi Kelima. Penerjemah Erly Suandy. Salemba Empat, Jakarta.
- Laura Borgogni, dkk. (2010) "*Predicting Job Satisfaction and Job Performance in a Privatized Organization*". International Public Management Journal, 13: 3, 275 -296
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi Kesepuluh. Penerjemah Andi. Yogyakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya.

- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung : Refika Aditama.
- Manulang, 1981, *Personnel Management*, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Pangabean, Mutiara. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia. Bogor.
- Nawawi Hadari, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia yang Kompetitif*, Yogyakarta : Gajah Mada Press.
- Robbbins dan Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*, Jakarta : Salemba Empat
- Sekaran, U. 2003. *Research Methods for Business A Skill Building Aproach*, Third Edition. John Willy & Sons, Inc.
- Sondang P. Hutagalung (2008) dengan judul “*Analisis Pengaruh Kompensasi dan Promosi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada PT. Asuransi Dharma Bangsa*”. Tesis Magister Manajemen, Universitas Sumatera Utara. (tersedia di <http://repository.usu.ac.id/handle/123456789/4249>)
- Sugiyono. 2001. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta
- Suparman. (2007), “*Analisis Pengaruh Peran Kepemimpinan, Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Sukamara Di Propinsi Kalimantan Tengah)*”. Tesis Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang, 2009.

LAMPIRAN 1

KUESIONER PENELITIAN

LAMPIRAN 2

TABULASI DATA

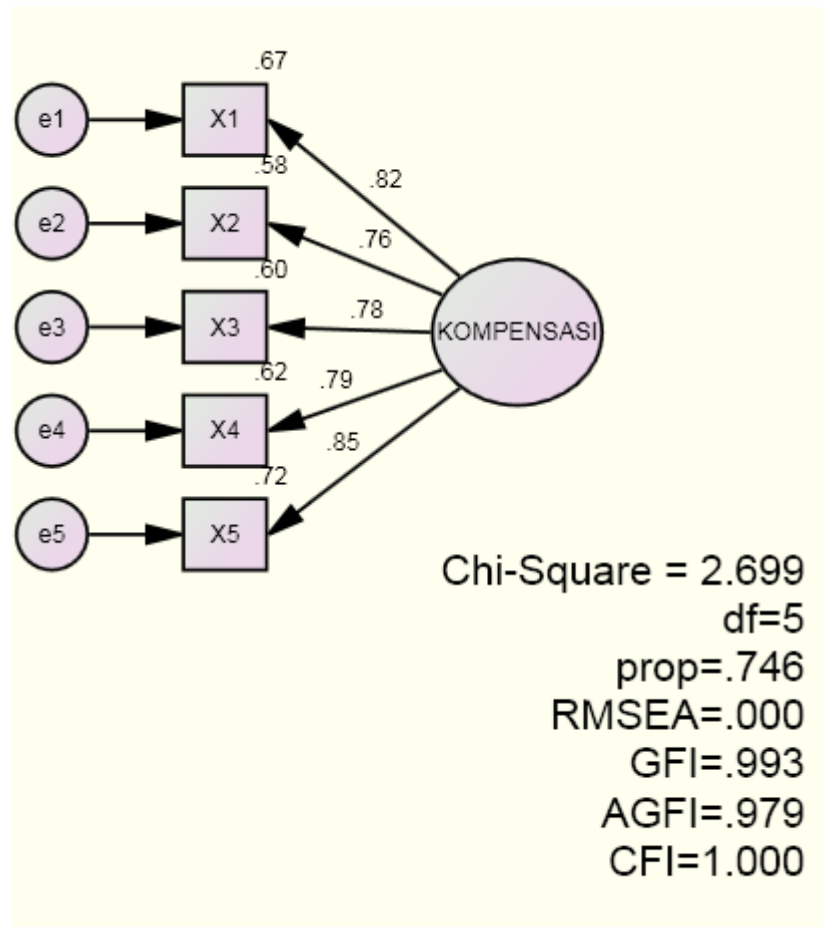
X1	X2	X3	X4	X5		X6	X7	X8	X9	X10		X11	X12	X13	X14	X15	
6	5	5	5	5	26	4	5	5	6	5	25	5	6	6	7	6	30
5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	6	6	6	6	6	30
5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	6	6	6	6	6	30
6	6	5	5	6	28	5	5	6	5	5	26	6	6	7	6	6	31
5	6	5	5	5	26	5	5	5	5	5	25	6	6	6	6	6	30
6	6	6	6	6	30	5	5	5	5	5	25	6	6	6	6	6	30
6	6	5	6	6	29	4	4	4	4	4	20	5	6	5	6	5	27
5	6	5	5	6	27	6	5	5	4	5	25	5	6	6	5	6	28
5	6	6	6	6	29	6	5	4	5	4	24	6	6	5	6	5	28
6	5	6	6	6	29	5	5	6	5	5	26	6	6	7	6	6	31
4	3	5	5	5	22	4	4	4	4	4	20	5	5	5	5	5	25
5	5	5	5	6	26	5	5	5	5	5	25	5	6	6	6	6	29
5	5	5	5	5	25	5	5	6	5	6	27	5	6	7	6	7	31
5	5	5	5	5	25	5	5	5	6	5	26	5	6	6	6	6	29
4	5	5	3	4	21	4	5	4	5	4	22	5	6	6	6	6	29
6	6	5	6	5	28	5	6	5	4	6	26	6	6	5	6	5	28
5	6	5	5	4	25	5	6	5	6	5	27	5	6	4	5	5	25
5	5	5	6	5	26	5	6	5	6	5	27	5	5	5	6	5	26
5	6	5	6	6	28	5	5	5	5	6	26	5	6	6	6	6	29
5	5	4	5	4	23	5	5	5	5	4	24	5	5	4	5	4	23
5	6	6	5	5	27	5	5	5	5	5	25	5	6	5	6	5	27
4	5	4	4	4	21	5	4	5	4	4	22	4	5	4	5	5	23
6	5	5	5	5	26	5	5	4	5	4	23	6	5	5	5	5	26
5	5	5	5	4	24	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	4	24
6	4	5	6	6	27	6	6	5	6	5	28	6	6	5	6	6	29
5	6	5	5	5	26	6	6	6	5	5	28	5	6	5	5	5	26
6	4	4	5	6	25	6	6	5	6	5	28	6	4	4	5	6	25
5	6	5	6	5	27	6	5	5	6	5	27	5	6	5	6	5	27
6	5	4	3	3	21	6	5	6	5	5	27	6	6	6	6	6	30
5	6	5	5	5	26	5	6	5	5	5	26	6	6	6	6	6	30
6	5	6	6	6	29	5	4	5	5	5	24	6	6	6	6	6	30
6	6	5	6	6	29	6	4	5	5	5	25	7	6	7	6	6	32
5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	6	6	6	6	6	30
5	6	5	6	5	27	6	5	5	6	6	28	6	6	7	7	7	33
5	5	5	6	5	26	6	5	5	6	6	28	6	7	5	6	6	30
3	2	4	2	3	14	5	4	5	5	4	23	5	5	5	5	5	25
5	6	5	5	4	25	5	6	5	5	5	26	6	7	6	6	6	31

6	5	6	6	6	29	6	6	6	6	6	30	7	6	6	6	7	32
3	2	4	5	3	17	6	6	5	6	6	29	6	7	7	6	6	32
6	6	6	6	6	30	6	6	6	6	6	30	7	6	6	6	7	32
5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	4	24
5	6	6	5	6	28	5	6	5	6	6	28	6	6	6	6	6	30
6	6	5	5	5	27	6	6	6	5	6	29	6	6	6	5	5	28
5	5	5	5	5	25	6	5	5	5	5	26	6	6	6	6	6	30
6	6	5	6	6	29	6	6	5	6	6	29	6	6	6	5	5	28
6	6	5	5	5	27	5	5	5	6	5	26	6	7	7	5	5	30
6	6	5	6	5	28	5	6	5	5	6	27	5	5	6	5	5	26
5	6	6	6	5	28	6	6	5	5	5	27	7	6	6	7	7	33
6	6	6	5	6	29	6	6	6	6	5	29	6	5	5	5	5	26
6	7	7	6	7	33	7	5	5	5	5	27	6	7	7	6	7	33
6	6	6	7	7	32	6	7	6	7	6	32	6	6	6	6	6	30
7	7	6	7	6	33	7	7	6	7	7	34	7	6	7	7	7	34
7	6	6	6	6	31	6	7	6	7	7	33	6	6	6	7	7	32
6	6	6	4	6	28	6	7	6	7	5	31	6	6	5	6	5	28
6	6	6	6	6	30	7	7	6	6	6	32	7	6	7	6	6	32
7	6	6	6	7	32	5	5	5	5	6	26	5	5	6	5	6	27
7	6	6	7	6	32	7	7	7	6	6	33	5	7	6	6	6	30
7	7	5	6	7	32	6	6	6	7	6	31	7	7	5	6	7	32
6	6	6	6	6	30	6	6	6	6	6	30	6	7	6	5	6	30
5	6	6	6	5	28	6	6	7	5	5	29	5	5	5	5	6	26
7	6	6	6	6	31	7	7	6	6	5	31	6	5	7	5	5	28
7	6	6	7	7	33	7	7	6	7	6	33	6	6	7	5	6	30
5	6	5	6	6	28	5	5	5	6	6	27	6	6	6	6	7	31
5	4	5	4	4	22	5	4	4	4	5	22	5	5	5	5	6	26
6	5	5	5	5	26	6	6	6	5	5	28	6	6	6	6	6	30
5	5	5	5	6	26	6	6	6	5	5	28	6	7	6	7	6	32
5	5	5	5	5	25	5	6	5	5	5	26	6	6	6	6	6	30
5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	6	5	6	5	6	28
4	6	5	4	5	24	5	6	5	4	6	26	7	6	6	6	6	31
5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	4	24	6	6	6	5	5	28
6	6	6	5	6	29	6	6	6	5	5	28	7	5	7	6	6	31
5	6	6	5	5	27	6	6	5	5	5	27	7	6	6	6	6	31
6	5	5	6	5	27	5	6	5	5	5	26	6	6	6	6	6	30
5	6	6	5	6	28	6	6	5	5	5	27	7	6	6	6	6	31
4	4	4	4	4	20	5	5	5	5	5	25	6	5	6	5	6	28
5	5	5	5	5	25	5	6	6	5	6	28	6	6	7	6	7	32
6	6	6	6	6	30	6	6	6	6	6	30	7	6	7	6	7	33
6	6	6	6	6	30	5	6	6	6	5	28	5	7	7	7	6	32
6	6	6	6	6	30	6	6	6	6	6	30	6	6	6	6	7	31
7	7	7	7	7	35	7	7	6	6	6	32	7	6	7	6	7	33
7	7	7	7	7	35	6	5	6	6	6	29	6	6	6	6	6	30
6	6	6	6	6	30	7	7	7	7	7	35	7	6	7	7	7	34

6	6	6	6	6	30	7	7	7	7	7	35	7	7	6	7	6	33
6	6	6	6	6	30	7	6	7	7	7	34	6	6	6	6	7	31
6	6	4	6	6	28	7	6	7	7	7	34	5	6	5	6	6	28
6	6	6	6	6	30	6	6	6	6	6	30	6	6	6	6	6	30
7	6	7	7	6	33	7	6	7	7	7	34	6	5	7	6	7	31
6	7	6	6	7	32	7	7	7	7	7	35	6	6	6	6	7	31
7	6	7	6	6	32	6	6	6	6	6	30	6	6	6	6	6	30
7	6	6	7	6	32	6	6	6	6	6	30	6	5	7	6	6	30
6	6	6	6	6	30	6	5	6	6	6	29	7	6	6	6	6	31
6	6	6	6	6	30	6	6	6	6	6	30	6	6	6	6	6	30
5	5	5	5	5	25	6	6	6	6	6	30	6	6	6	6	6	30
6	6	6	6	6	30	6	6	6	6	6	30	6	6	6	6	6	30
6	6	6	6	6	30	6	6	6	6	6	30	6	6	6	6	6	30
6	6	6	6	6	30	6	5	6	6	6	29	7	7	6	7	6	33
6	7	6	6	6	31	6	6	6	6	6	30	6	6	6	6	6	30
5	5	5	5	5	25	7	6	7	7	7	34	7	7	6	7	7	34
6	6	6	6	6	30	6	6	6	6	6	30	6	6	6	6	6	30
5	5	5	5	5	25	6	7	6	6	6	31	6	6	6	6	6	30
6	6	6	7	6	31	6	6	6	6	6	30	7	6	7	7	6	33
6	6	7	6	6	31	6	6	6	6	6	30	6	6	6	6	6	30
6	6	7	6	7	32	6	6	6	6	6	30	6	5	6	6	6	29
6	6	6	7	6	31	6	6	6	6	6	30	6	5	7	6	6	30
6	5	6	6	5	28	7	6	6	6	6	31	7	6	6	7	6	32
6	6	6	7	7	32	6	6	6	6	7	31	6	7	6	6	7	32
7	6	7	7	6	33	7	6	6	6	6	31	7	6	6	7	6	32
6	6	6	6	7	31	6	7	6	6	6	31	6	7	6	6	6	31
6	7	6	6	7	32	6	6	6	6	6	30	6	7	6	6	6	31
6	7	7	7	6	33	5	6	5	5	6	27	7	6	7	7	7	34
7	7	7	7	7	35	6	7	6	5	6	30	7	7	7	7	7	35
7	7	7	7	7	35	6	6	5	5	6	28	7	7	7	7	6	34
7	7	6	7	6	33	6	7	6	6	7	32	6	7	6	6	7	32
6	5	6	6	6	29	5	5	5	6	6	27	5	5	5	5	6	26
6	6	6	6	6	30	6	6	6	6	6	30	6	6	6	6	6	30
6	6	6	6	6	30	6	6	5	6	5	28	6	6	7	6	7	32
6	6	6	6	6	30	6	6	6	6	6	30	6	6	6	6	6	30
7	7	6	7	7	34	6	6	6	6	6	30	7	7	6	7	6	33
6	6	6	6	6	30	6	6	6	6	6	30	6	6	6	6	6	30
7	7	6	7	6	33	5	5	6	5	5	26	7	7	6	7	6	33
6	6	6	7	7	32	6	6	6	6	6	30	6	6	6	6	7	31
6	5	5	5	6	27	6	6	6	5	6	29	6	5	5	6	6	28
6	7	6	6	6	31	5	5	6	7	5	28	6	7	6	6	6	31
6	6	6	6	6	30	5	5	5	6	5	26	6	6	6	6	6	30
6	7	6	6	6	31	7	7	5	6	6	31	6	6	6	6	6	30
6	6	6	6	6	30	6	6	6	6	6	30	7	7	6	7	7	34
7	7	7	6	6	33	7	6	6	7	6	32	5	5	5	5	5	25

7	7	6	6	6	32	6	5	6	6	6	29	6	6	5	5	5	27
6	6	6	7	7	32	6	7	6	7	6	32	6	6	6	6	6	30
7	6	7	7	6	33	6	6	6	6	6	30	6	6	6	6	6	30
7	6	6	6	6	31	6	5	6	7	6	30	7	6	6	7	6	32
6	6	6	6	5	29	6	5	6	5	7	29	7	6	6	7	6	32
6	6	6	6	5	29	6	7	6	6	7	32	7	6	6	7	6	32
6	7	6	7	6	32	6	6	6	6	6	30	7	6	6	6	6	31
6	6	6	6	5	29	5	5	6	6	5	27	6	6	6	6	7	31
7	6	7	4	6	30	6	6	6	6	6	30	7	6	6	6	6	31
7	6	6	7	7	33	6	6	5	5	6	28	7	6	6	5	6	30
7	6	7	4	6	30	6	6	6	6	6	30	7	6	6	6	6	31
6	7	6	6	6	31	6	5	7	6	6	30	6	7	7	6	6	32
6	6	6	6	5	29	6	5	6	6	7	30	6	6	6	6	7	31
7	7	6	7	7	34	6	6	7	6	6	31	7	7	7	6	6	33
6	6	7	7	6	32	5	5	6	5	5	26	5	5	6	5	5	26
6	6	6	6	6	30	6	5	5	6	6	28	6	6	5	6	6	29
5	5	6	5	6	27	5	5	6	6	7	29	6	6	6	6	7	31
6	7	6	6	7	32	6	6	5	5	6	28	6	5	7	7	6	31
7	6	6	6	6	31	6	5	6	7	5	29	6	6	6	7	6	31
7	7	6	7	7	34	5	5	4	4	5	23	6	6	6	6	5	29
6	6	6	7	6	31	5	6	5	5	5	26	6	6	5	5	5	27
6	7	6	6	6	31	6	6	6	6	6	30	6	5	6	6	6	29
7	7	6	6	6	32	6	6	6	7	6	31	6	6	6	7	6	31
7	5	7	7	6	32	5	5	5	5	5	25	6	6	6	6	5	29
5	6	6	5	5	27	6	6	6	6	6	30	7	6	7	6	7	33
5	7	6	7	7	32	7	6	5	6	5	29	7	6	6	6	6	31
6	6	6	7	6	31	6	6	7	6	6	31	7	7	7	6	6	33
5	5	5	6	5	26	5	5	6	5	5	26	5	5	6	5	5	26
6	6	5	5	6	28	6	5	5	6	6	28	6	6	5	6	6	29
6	7	7	6	6	32	5	5	6	6	7	29	6	6	6	6	7	31
7	6	6	7	7	33	6	6	5	5	6	28	6	5	7	7	6	31

LAMPIRAN 3. CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS



Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X5 <--- KOMPENSASI	1.000				
X4 <--- KOMPENSASI	.988	.086	11.456	***	par_1
X3 <--- KOMPENSASI	.799	.071	11.266	***	par_2
X2 <--- KOMPENSASI	.906	.083	10.902	***	par_3
X1 <--- KOMPENSASI	.936	.077	12.087	***	par_4

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

	Estimate
X5 <--- KOMPENSASI	.851
X4 <--- KOMPENSASI	.787
X3 <--- KOMPENSASI	.777
X2 <--- KOMPENSASI	.760
X1 <--- KOMPENSASI	.816

**Variances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KOMPENSASI	.512	.080	6.413	***	par_5
e5	.195	.031	6.222	***	par_6
e4	.308	.043	7.244	***	par_7
e3	.214	.029	7.340	***	par_8
e2	.308	.041	7.505	***	par_9
e1	.225	.033	6.859	***	par_10

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

	Estimate
X1	.666
X2	.577
X3	.604
X4	.619
X5	.725

**Model Fit Summary**

**CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	10	2.699	5	.746	.540
Saturated model	15	.000	0		
Independence model	5	445.863	10	.000	44.586

**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.009	.993	.979	.331
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.360	.381	.071	.254

**Baseline Comparisons**

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.994	.988	1.005	1.011	1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

**Parsimony-Adjusted Measures**



Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.500	.497	.500
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

#### NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	.000	.000	4.813
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	435.863	370.453	508.685

#### FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.017	.000	.000	.031
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	2.840	2.776	2.360	3.240

#### RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.000	.000	.078	.867
Independence model	.527	.486	.569	.000

#### AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	22.699	23.494	53.325	63.325
Saturated model	30.000	31.192	75.939	90.939
Independence model	455.863	456.260	471.176	476.176

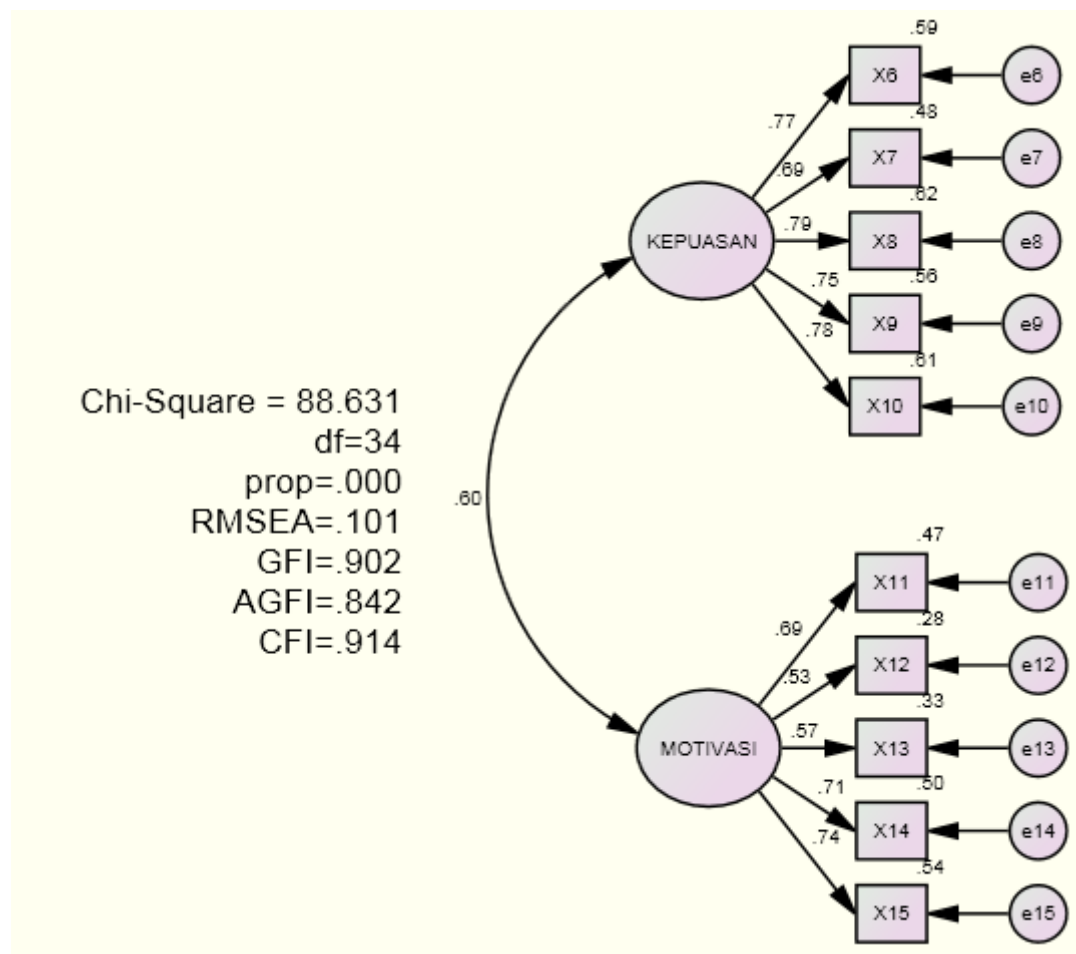
#### ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	.145	.159	.190	.150
Saturated model	.191	.191	.191	.199
Independence model	2.904	2.487	3.367	2.906

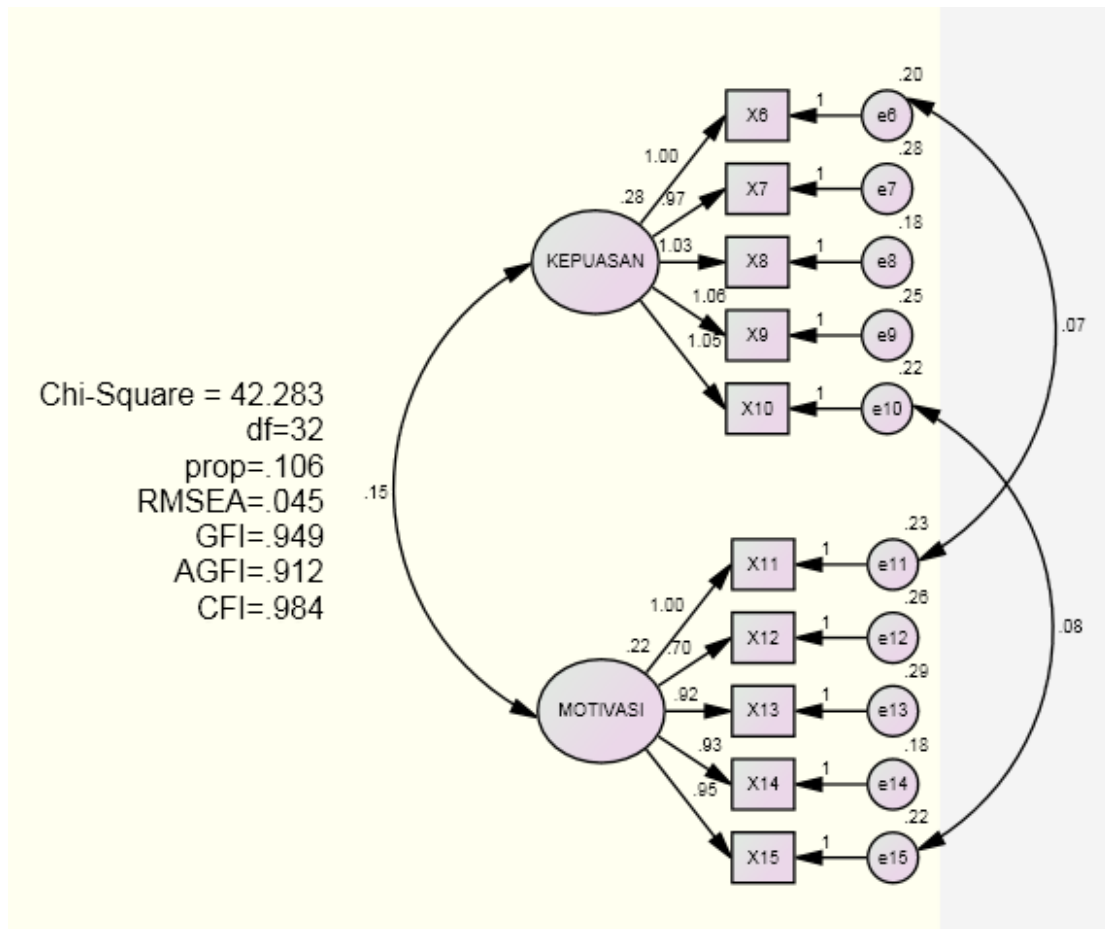
#### HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	644	878
Independence model	7	9

# CFA ENDOGEN



# CFA ENDOGEN PERBAIKAN



**Estimates (Group number 1 - Default model)**

**Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)**

**Maximum Likelihood Estimates**

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

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X6 <--- KEPUASAN	1.000				
X7 <--- KEPUASAN	.966	.112	8.614	***	par_1
X8 <--- KEPUASAN	1.034	.104	9.932	***	par_2
X9 <--- KEPUASAN	1.064	.113	9.393	***	par_3
X10 <--- KEPUASAN	1.050	.108	9.729	***	par_4
X11 <--- MOTIVASI	1.000				
X12 <--- MOTIVASI	.702	.118	5.949	***	par_5
X13 <--- MOTIVASI	.921	.135	6.813	***	par_6
X14 <--- MOTIVASI	.930	.123	7.589	***	par_7
X15 <--- MOTIVASI	.949	.127	7.480	***	par_8

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

	Estimate
X6 <--- KEPUASAN	.766
X7 <--- KEPUASAN	.694
X8 <--- KEPUASAN	.792
X9 <--- KEPUASAN	.751
X10 <--- KEPUASAN	.762
X11 <--- MOTIVASI	.701
X12 <--- MOTIVASI	.543
X13 <--- MOTIVASI	.631
X14 <--- MOTIVASI	.720
X15 <--- MOTIVASI	.689

**Covariances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KEPUASAN <--> MOTIVASI	.146	.032	4.540	***	par_9
e10 <--> e15	.080	.023	3.518	***	par_10
e6 <--> e11	.066	.022	3.038	.002	par_11

**Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
KEPUASAN <--> MOTIVASI	.584
e10 <--> e15	.358
e6 <--> e11	.309

**Variances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KEPUASAN	.280	.051	5.467	***	par_12
MOTIVASI	.223	.048	4.635	***	par_13
e6	.197	.028	7.033	***	par_14
e7	.281	.037	7.671	***	par_15
e8	.179	.027	6.693	***	par_16
e9	.245	.034	7.194	***	par_17
e10	.224	.032	7.088	***	par_18
e11	.231	.034	6.885	***	par_19
e12	.263	.033	8.011	***	par_20
e13	.285	.038	7.506	***	par_21
e14	.179	.027	6.642	***	par_22
e15	.223	.032	7.022	***	par_23

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

	Estimate
--	----------

	Estimate
X15	.474
X14	.519
X13	.399
X12	.295
X11	.492
X10	.580
X9	.564
X8	.627
X7	.482
X6	.588

### Model Fit Summary

#### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	23	42.283	32	.106	1.321
Saturated model	55	.000	0		
Independence model	10	672.467	45	.000	14.944

#### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.022	.949	.912	.552
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.180	.396	.262	.324

#### Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.937	.912	.984	.977	.984
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

#### Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.711	.666	.699
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

#### NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	10.283	.000	31.293

Model	NCP	LO 90	HI 90
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	627.467	547.274	715.091

#### FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.269	.065	.000	.199
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	4.283	3.997	3.486	4.555

#### RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.045	.000	.079	.556
Independence model	.298	.278	.318	.000

#### AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	88.283	91.749	158.722	181.722
Saturated model	110.000	118.288	278.443	333.443
Independence model	692.467	693.974	723.093	733.093

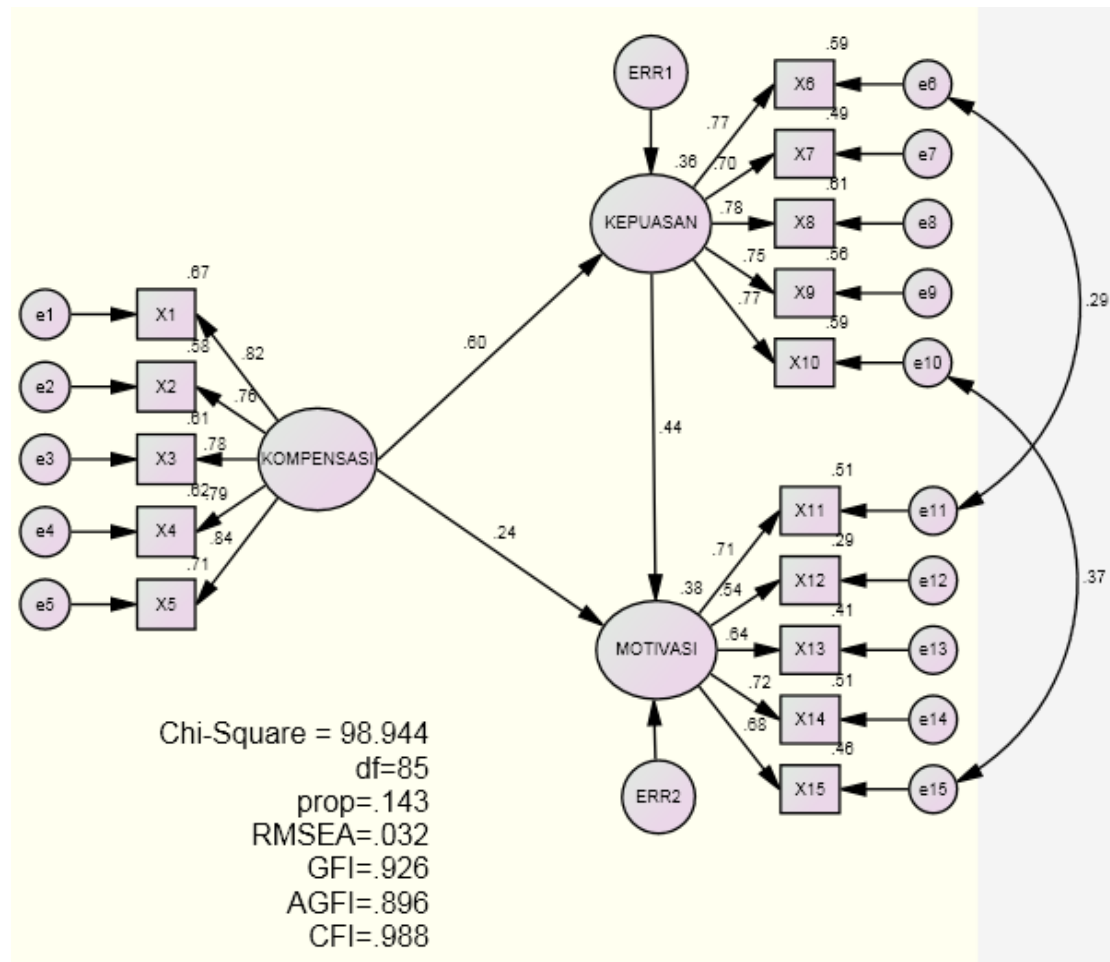
#### ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	.562	.497	.696	.584
Saturated model	.701	.701	.701	.753
Independence model	4.411	3.900	4.969	4.420

#### HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	172	199
Independence model	15	17

LAMPIRAN 4. MODEL STRUKTURAL



Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X15	4.000	7.000	-.372	-1.911	.390	1.000
X14	5.000	7.000	.016	.084	-.320	-.822
X13	4.000	7.000	-.440	-2.260	.407	1.044
X12	4.000	7.000	-.151	-.773	.193	.494
X11	4.000	7.000	-.178	-.913	-.355	-.911
X10	4.000	7.000	-.135	-.695	-.263	-.674
X9	4.000	7.000	-.099	-.509	-.327	-.838
X8	4.000	7.000	-.103	-.526	-.188	-.482
X7	4.000	7.000	-.102	-.524	-.296	-.759
X6	4.000	7.000	-.072	-.372	-.247	-.633
Multivariate					15.819	6.417

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

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
--------------------	-----------------------	----	----

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
50	29.731	.001	.139
27	26.520	.003	.087
60	26.364	.003	.016
46	25.866	.004	.004
78	21.891	.016	.104
57	21.816	.016	.043
61	21.716	.017	.017
22	21.399	.018	.010
132	19.740	.032	.067
1	19.586	.033	.040
16	19.456	.035	.023
58	18.074	.054	.144
32	17.734	.060	.150
8	17.697	.060	.097
145	17.593	.062	.069
158	17.593	.062	.038
62	17.467	.065	.027
123	17.131	.072	.034
85	16.585	.084	.073
146	16.203	.094	.105
54	16.053	.098	.094
69	15.936	.101	.079
64	15.828	.105	.065
127	15.649	.110	.065
9	15.560	.113	.052
87	15.387	.119	.053
120	15.151	.127	.065
15	15.023	.131	.060
139	14.868	.137	.060
17	14.472	.153	.118
13	14.449	.153	.087
131	14.429	.154	.062
48	14.108	.168	.105
66	14.041	.171	.089
47	14.029	.172	.063
71	14.015	.172	.044
137	13.566	.194	.119
113	13.352	.205	.154
34	13.297	.208	.132
20	13.253	.210	.109
116	13.133	.216	.113
39	12.943	.227	.142
125	12.918	.228	.113
45	12.917	.228	.082



Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
144	12.866	.231	.069
157	12.866	.231	.048
111	12.842	.233	.036
133	12.810	.234	.027
153	12.754	.238	.023
35	12.750	.238	.015
135	12.387	.260	.046
53	12.340	.263	.038
141	12.117	.277	.063
154	12.117	.277	.045
112	11.975	.287	.055
18	11.943	.289	.044
110	11.658	.309	.092
128	11.638	.310	.073
122	11.598	.313	.062
7	11.546	.317	.054
114	11.546	.317	.038
23	11.398	.327	.050
147	11.375	.329	.039
26	11.317	.333	.035
83	11.008	.357	.090
28	10.957	.361	.081
24	10.919	.364	.069
41	10.919	.364	.050
59	10.871	.368	.044
43	10.581	.391	.105
76	10.372	.408	.167
56	10.321	.413	.155
98	10.191	.424	.187
142	10.120	.430	.186
155	10.120	.430	.146
96	10.113	.431	.116
106	10.034	.437	.119
140	9.913	.448	.142
36	9.827	.456	.150
52	9.557	.480	.282
70	9.487	.487	.282
49	9.485	.487	.232
80	9.424	.492	.227
11	9.303	.504	.266
148	9.300	.504	.218
84	9.250	.509	.207
105	9.116	.521	.254
107	9.116	.521	.206

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
63	8.896	.542	.325
88	8.633	.567	.509
150	8.388	.591	.681
4	8.317	.598	.687
10	8.317	.598	.627
37	8.205	.609	.672
55	8.082	.621	.723
19	8.047	.624	.698
108	7.971	.632	.709
143	7.872	.641	.739
156	7.872	.641	.683
90	7.827	.646	.665

**Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)**

**Maximum Likelihood Estimates**

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

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X6 <--- KEPUASAN	1.000				
X7 <--- KEPUASAN	.966	.112	8.614	***	par_1
X8 <--- KEPUASAN	1.034	.104	9.932	***	par_2
X9 <--- KEPUASAN	1.064	.113	9.393	***	par_3
X10 <--- KEPUASAN	1.050	.108	9.729	***	par_4
X11 <--- MOTIVASI	1.000				
X12 <--- MOTIVASI	.702	.118	5.949	***	par_5
X13 <--- MOTIVASI	.921	.135	6.813	***	par_6
X14 <--- MOTIVASI	.930	.123	7.589	***	par_7
X15 <--- MOTIVASI	.949	.127	7.480	***	par_8

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

	Estimate
X6 <--- KEPUASAN	.766
X7 <--- KEPUASAN	.694
X8 <--- KEPUASAN	.792
X9 <--- KEPUASAN	.751
X10 <--- KEPUASAN	.762
X11 <--- MOTIVASI	.701
X12 <--- MOTIVASI	.543
X13 <--- MOTIVASI	.631
X14 <--- MOTIVASI	.720
X15 <--- MOTIVASI	.689

**Covariances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KEPUASAN <--> MOTIVASI	.146	.032	4.540	***	par_9
e10 <--> e15	.080	.023	3.518	***	par_10
e6 <--> e11	.066	.022	3.038	.002	par_11

**Correlations: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
KEPUASAN <--> MOTIVASI	.584
e10 <--> e15	.358
e6 <--> e11	.309

**Variances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KEPUASAN	.280	.051	5.467	***	par_12
MOTIVASI	.223	.048	4.635	***	par_13
e6	.197	.028	7.033	***	par_14
e7	.281	.037	7.671	***	par_15
e8	.179	.027	6.693	***	par_16
e9	.245	.034	7.194	***	par_17
e10	.224	.032	7.088	***	par_18
e11	.231	.034	6.885	***	par_19
e12	.263	.033	8.011	***	par_20
e13	.285	.038	7.506	***	par_21
e14	.179	.027	6.642	***	par_22
e15	.223	.032	7.022	***	par_23

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

	Estimate
X15	.474
X14	.519
X13	.399
X12	.295
X11	.492
X10	.580
X9	.564
X8	.627
X7	.482
X6	.588

**Model Fit Summary**

**CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	23	42.283	32	.106	1.321
Saturated model	55	.000	0		
Independence model	10	672.467	45	.000	14.944

**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.022	.949	.912	.552
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.180	.396	.262	.324

**Baseline Comparisons**

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.937	.912	.984	.977	.984
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

**Parsimony-Adjusted Measures**

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.711	.666	.699
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

**NCP**

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	10.283	.000	31.293
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	627.467	547.274	715.091

**FMIN**

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.269	.065	.000	.199
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	4.283	3.997	3.486	4.555

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.045	.000	.079	.556

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Independence model	.298	.278	.318	.000

#### AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	88.283	91.749	158.722	181.722
Saturated model	110.000	118.288	278.443	333.443
Independence model	692.467	693.974	723.093	733.093

#### ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	.562	.497	.696	.584
Saturated model	.701	.701	.701	.753
Independence model	4.411	3.900	4.969	4.420

#### HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	172	199
Independence model	15	17