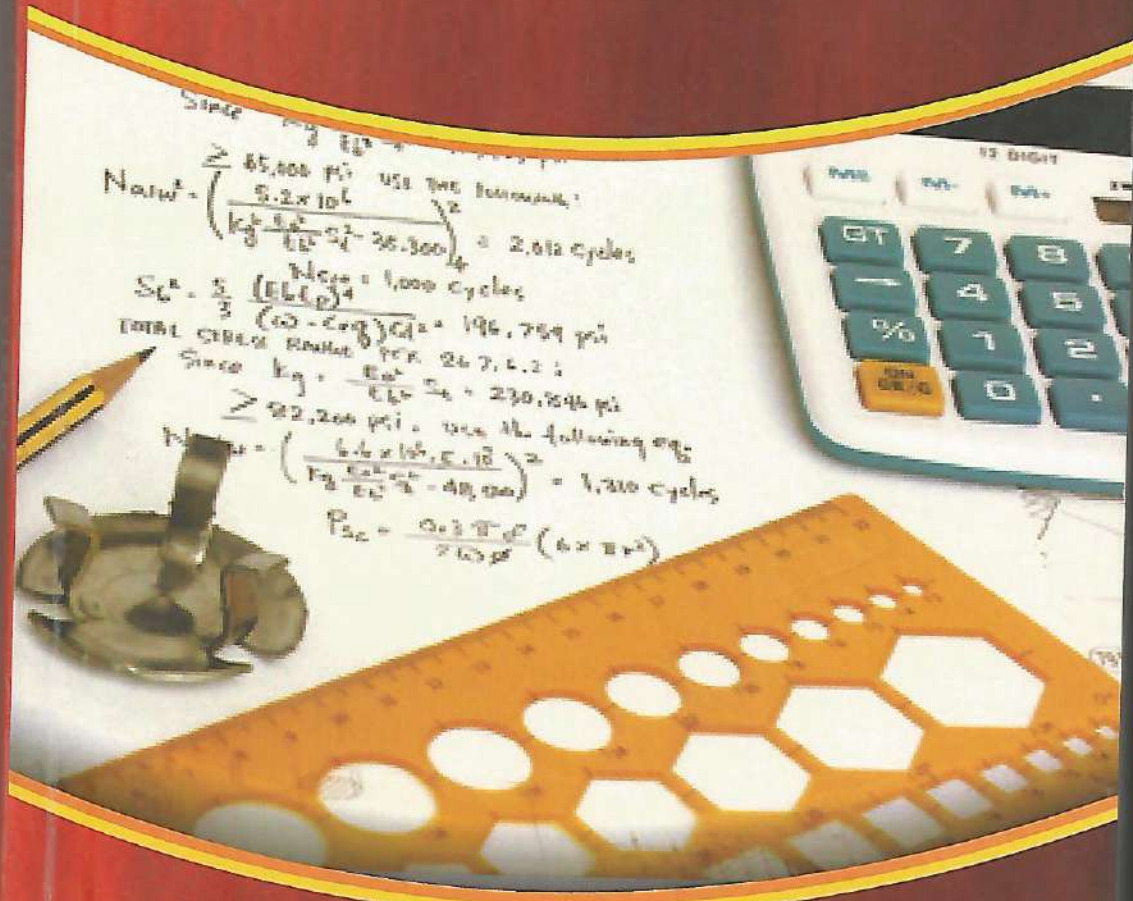


Analisis SEM

(Structural equation Models)
Pada Studi Kasus MSDM



ANALISIS SEM (Structural Equation Models)
STUDI KASUS PADA MSDM

Penulis : DR. Asmirin Noor
Editor : Darwaty
Perancang Sampul : Read-One
Tata Letak : Read-One

Cetakan I : Agustus 2015

AK 260 gsm : HVS 70 gsm
Halaman : 179 hal, 15 x 21 cm
Anggota IKAPI
ISBN : 978-602-18737-8-6

GRAHA MEDIA

Graha Bentoel Lt. 2
Jl. Bentul IV No. 4-5 Surabaya
Telp/Fax : (031) 8494379
grahapustaka.publishing@gmail.com

Sanksi Pelanggaran Pasal 72
Undang-undang Nomor 19 Tahun 2002
Tentang Hak Cipta

1. Barangsiapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 Ayat (1) atau Pasal 49 Ayat (1) dan Ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (lima milyar rupiah)
2. Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta atau hak terkait sebagai dimaksud pada Ayat (1) dipidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000 (lima ratus juta rupiah).

Daftar Isi

Prakata	iv
Ucapan Terima Kasih	vi
Daftar Isi	vii
BAB 1 : PENDAHULUAN	1
Latar Belakang	1
Manfaat Studi	6
BAB 2 : KAJIAN TEORITIS	7
Penempatan Pegawai	7
Motivasi	12
Lingkungan Kerja	24
Kepuasan Kerja	31
Kinerja Pegawai	36
BAB 3 : KAJIAN EMPIRIS	47
BAB 4 : KONSEP DASAR SEM	51
Structural Equation Models (SEM)	51
Konsep Dasar Sem	53
Hubungan Struktural Sem	53
Deskripsi Variabel Sem	54
Tahapan-Tahapan Proses Analisis Sem	55
BAB 5 : KERANGKA KONSEP DAN HIPOTESIS	57
Kerangka Konseptual	57
Hipotesis	58
BAB 6 : METODE PENELITIAN	61
Rancangan Penelitian	61
Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel	62
Klasifikasi Variabel Penelitian	66

Definisi Operasional Variabel	66
Jenis dan Sumber Data	69
Metode Pengumpulan Data	69
Teknik Pengukuran Data	70
Teknik Analisis	71
BAB 7 : ANALISIS DATA	83
Karakteristik Responden	83
Uji Validitas dan Reliabilitas	85
Diskripsi Variabel Penelitian	94
Uji Asumsi SEM	109
Analisis SEM	111
BAB 8 : ANALISIS DAN PEMBAHASAN	123
Pembahasan Hasil Analisis	123
Temuan Teoritis	152
Keterbatasan Kajian	155
BAB 9 : TRANSKRIP RINGKAS DAN REKOMENDASI	
Transkrip Ringkas	157
Rekomendasi	159

PENULIS

DAFTAR PUSTAKA

Buku ini mencoba memberikan gambaran ringkas tentang penelitian bidang manajemen sumberdaya manusia terutama terkait variabel penempatan pegawai, motivasi kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kinerja pegawai di sebuah instansi milik pemerintah. Alat analisis yang digunakan adalah analisis SEM (Structural Equation Modeling). Sebagaimana diketahui banyak penelitian menggunakan analisis regresi, namun analisis ini memiliki kelemahan yang fundamental yaitu analisis regresi tidak dapat menganalisis pengaruh dari berbagai variabel seperti variabel independent, variabel intervening dan variabel dependent yang memiliki hubungan sangat kompleks. Analisis regresi hanya dapat digunakan untuk menganalisis pengaruh satu atau beberapa variabel independen terhadap variabel dependen secara sederhana. Pada Kondisi yang kompleks, dapat digunakan analisis jalur (path analysis). Analisis jalur digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen). Pada analisis jalur jika variabel yang terjadi berbentuk laten, maka analisis data yang lebih tepat adalah pemodelan persamaan struktural/ Structural Equation Modeling



GRAHA MEDIA
Gedung Graha Bantoel Lt. 2
Jl. Bantol IV No. 4-5 Surabaya
Telp/Fax. 031-8494379 | 71210053
E-mail : grahapustaka.publishing@gmail.com
Website : www.javapustaka.com



Bab 1

Pendahuluan

Latar Belakang

Masalah sumber daya manusia selalu menjadi perhatian yang paling utama dalam pengelolaan sebuah organisasi agar dapat bersaing di era globalisasi. Sudah menjadi hal umum, diantara sumberdaya organisasi lainnya, sumber daya manusia mempunyai peran penting dalam setiap kegiatan organisasi. Sebuah organisasi, walaupun didukung oleh sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi jika tidak didukung oleh sumber daya manusia yang berkompeten, maka kegiatan - kegiatan organisasi yang telah direncanakan tidak akan dicapai dengan hasil maksimal.

Foulkes (1975) memprediksi bahwa peran SDM dari waktu ke waktu akan semakin strategis dengan ucapan berikut: *“For many years it has been said that capital is the bottleneck for a developing industry. I don’t think this any longer holds true. I think it’s the work force and the company’s inability to recruit and maintain a good work force that does constitute the bottleneck for production. ... I think this will hold true even more in the future.”*

Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Sebagai kunci pokok, maka sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan organisasi. Tuntutan organisasi untuk memperoleh, mengembangkan, dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas semakin mendesak sesuai dengan dinamika lingkungan yang selalu berubah. Perubahan tersebut perlu mendapatkan dukungan pimpinan puncak sebagai langkah pertama yang penting untuk dilakukan.

Organisasi merupakan sarana kegiatan orang-orang dalam usaha mencapai tujuan bersama. Dalam wadah kegiatan ini, setiap orang atau pegawai harus memiliki kemampuan yang tinggi dalam melaksanakan tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya masing-masing sesuai jabatannya. Oleh karena itu diperlukan suatu manajemen pengembangan sumber daya

manusia yang tepat agar segala sesuatu yang berhubungan dengan pengelolaan sumber daya manusia bisa seiring dengan tujuan organisasi. Pengembangan sumber daya manusia mengandung tugas untuk mendayagunakan manusia yang dimiliki oleh suatu lembaga secara optimal, sehingga sumber daya manusia dapat bekerja secara maksimal bersama-sama mencapai tujuan yang sesuai dengan visi dan misi organisasi.

Dessler (2000) mengatakan : *“Strategic Human Resource Management is the linking of Human Resource Management with strategic role and objectives in order to improve business performance and develop organizational cultures and foster innovation and flexibility”*

Dari definisi diatas, maka diperlukan suatu strategi menajamen sumberdaya manusia yang baik agar mampu menjembatani sumberdaya manusia dengan peran – peran yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) adalah unit kerja di bawah Kantor Wilayah Departemen Perhubungan yang melaksanakan tugas pengawasan terhadap berat kendaraan beserta muatannya dengan menggunakan alat penimbangan yang dipasang secara tetap pada setiap lokasi tertentu (Kepmen Perhubungan No.KM 5 Tahun 1995).

Dalam rangka meningkatkan kemampuan melayani masyarakat secara berkelanjutan, maka Dinas Perhubungan dan Lalu Lintas Angkutan Jalan Pemerintah Provinsi Jawa Timur yang membawahi Jembatan Timbang di Jawa Timur melakukan pengelolaan pegawai yang diawali dari proses seleksi, penempatan pegawai, dan pengembangan sumber daya manusia yang diterapkan secara proporsional, agar diperoleh pegawai yang memiliki motivasi tinggi dalam bekerja, sehingga akan menjadi pegawai yang memiliki kinerja bagus. Dalam hal ini, setiap pegawai yang ditempatkan oleh pemerintah untuk menduduki suatu jabatan tertentu diarahkan untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan, pembangunan secara berdaya guna, dan berhasil guna.

Dalam organisasi pemerintahan, kinerja pegawai dalam melakukan tugas dan pekerjaannya sering tidak sesuai dengan yang diharapkan oleh masyarakat. Para pegawai tersebut sering melakukan kesalahan yang tidak seharusnya terjadi, seperti

melakukan penyelewengan-penyelewengan terhadap peraturan yang telah ditentukan. Hal ini tentunya berakibat tidak baik bagi organisasi, karena kepercayaan masyarakat terhadap organisasi tersebut menjadi berkurang, dan bahkan bisa hilang. Bukan hanya itu saja, citra dari organisasi tersebut juga akan dipersepsi buruk oleh masyarakat. Oleh karena itu, diperlukan pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia dalam rangka menghasilkan sumber daya manusia yang memiliki kinerja baik yang mampu mendukung tugas, fungsi, dan tanggung jawabnya dalam organisasi.

Menghadapi kenyataan bahwa dalam lembaga atau organisasi pemerintahan ternyata memiliki sumber daya manusia yang memiliki kinerja tidak baik, maka diperlukan suatu telaah dan penelusuran mengenai faktor yang berpengaruh pada buruknya kinerja tersebut. Faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai telah banyak diteliti, di antaranya adalah *kepuasan kerja*. Dari beberapa penelitian diperoleh fakta ada korelasi yang signifikan antar kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai dengan kinerja yang mereka hasilkan untuk perusahaan.

Penelitian lain mengenai motivasi dan kepuasan kerja yang dilakukan peneliti terdahulu antara lain: Listiyanto dan Setiaji (2007), dan Ma'rifah (2005). Listiyanto dan Setiaji (2007) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Motivasi, Kepuasan, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Lingkungan Pegawai Kantor PDAM Kota Surakarta). Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi, kepuasan kerja, dan variabel disiplin kerja terbukti mempunyai pengaruh positif dan signifikan. Ma'rifah (2005) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pekerja Sosial Pada Unit Pelaksana Teknis Dinas Sosial Propinsi Jawa Timur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dan budaya organisasi secara bersama-sama (serempak) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pekerja sosial. Variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja pekerja sosial adalah budaya organisasi data menunjukkan hubungan positif (searah) antara budaya organisasi dengan kinerja pekerja sosial.

Beberapa faktor yang berpengaruh selain dipengaruhi oleh kepuasan kerja maka kinerja juga dipengaruhi oleh penempatan pegawai, lingkungan kerja, dan motivasi kerja. Hal ini karena jika lingkungan kerja mendukung pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya dengan baik, seperti dukungan rekan kerja dan pimpinan yang kondusif, tersedianya sarana dan prasarana yang memadai, maka kinerja pegawai juga akan maksimal.

Dalam hal ini, selain berpengaruh pada kinerja, maka lingkungan kerja dan motivasi kerja juga berpengaruh pada kepuasan kerja. Pegawai yang bekerja di lingkungan yang mendukung adanya keterlibatan yang tinggi antara pegawai dengan pekerjaannya dan bekerja di tempat kerja yang menerapkan sistem yang fleksibel, maka akan mengarahkan pegawai tersebut memberikan kontribusi lebih baik kepada organisasi.

Berkaitan dengan uraian di atas mengenai keterkaitan antara kepuasan kerja dan kinerja beserta faktor yang berpengaruh pada kedua variabel tersebut, yaitu motivasi, lingkungan kerja, maka perlu diuraikan penyebab tidak baiknya kinerja pegawai tersebut dengan mengaitkannya dengan aktivitas manajemen sumber daya manusia di lingkungan tersebut yang dimulai dari proses seleksi, penempatan pegawai, serta pengembangan sumber daya manusia di lingkungan tersebut. Hal ini karena dalam proses penempatan pegawai seharusnya telah mempertimbangkan mengenai dampak dari penempatan pegawai pada suatu jabatan tertentu terhadap hasil dari penempatan pegawai tersebut. Di mana dalam proses penempatan pegawai itu sendiri, faktor yang dipertimbangkan adalah difokuskan pada *knowledge, skill, and ability* (KSAs). Selain itu, faktor lain yang juga perlu dipertimbangkan adalah keseimbangan antara pegawai dengan tingkat ketertarikan terhadap pekerjaan dan minat pegawai tersebut untuk mendapatkan pekerjaan. Dalam sebuah studi disebutkan bahwa ketepatan penempatan pegawai pada suatu jabatan akan berpengaruh pada kepuasan kerja pegawai, komitmen pegawai, dan minat untuk keluar dari pekerjaannya tersebut. Oleh karena itu, penempatan pegawai yang tepat harus dilaksanakan secara konsekuen supaya pegawai dapat bekerja sesuai dengan spesialisasinya / keahliannya masing – masing.

Penempatan pegawai yang tepat, gairah kerja, mental kerja, dan prestasi kerja akan mencapai hasil yang optimal, bahkan kreativitas serta prakarsa pegawai dapat berkembang. Penempatan pegawai yang tepat juga merupakan motivasi yang menimbulkan antusias dan moral kerja yang tinggi bagi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Jadi penempatan pegawai yang tepat merupakan kunci untuk memperoleh kinerja optimal dari setiap pegawai, karena moral kerja, kreativitas, mental kerja, dan prakarsanya akan berkembang.

Berdasarkan fenomena yang telah diuraikan, maka buku ini membahas tentang studi pengujian model Pengaruh Penempatan Pegawai Terhadap Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan Dan LLAJ Provinsi Jawa Timur.

Berdasarkan uraian latar belakang di depan, maka rumusan masalah yang disampaikan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah penempatan pegawai berpengaruh terhadap motivasi kerja Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur?
2. Apakah penempatan pegawai berpengaruh terhadap kepuasan pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur?
3. Apakah penempatan pegawai berpengaruh terhadap lingkungan kerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur?
4. Apakah penempatan pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur?
6. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan

- (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur?
7. Apakah Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur?
 8. Apakah Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur?
 9. Apakah kepuasan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur?

Manfaat Studi

Manfaat yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk Ilmu Pengetahuan
Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumberdaya manusia.
- b. Untuk Pengambil Keputusan
Penelitian ini adalah sebagai bahan evaluasi kebijakan organisasi terhadap manajemen sumber daya manusia, yang meliputi proses penempatan pegawai, motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur, dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi.
- c. Untuk Peneliti Lainnya
Menjadi referensi bagi peneliti lain untuk melakukan penelitian dengan topik serupa, yaitu mengenai penempatan pegawai pegawai, motivasi kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Bab 2

Kajian Teoritis

Penempatan Pegawai

Placement atau penempatan tenaga kerja merupakan *fitting a person to the right job* atau penempatan pegawai pada pekerjaan yang tepat (Mathis dan Jackson, 2007:226). Aswathappa (2005:186) menyebutkan bahwa *placement* merupakan penempatan atau pengalokasian karyawan pada pekerjaan, yang meliputi penugasan awal terhadap karyawan baru, dan promosi, transfer, atau demosi terhadap karyawan yang telah ada. Sison (2000:311) menyatakan bahwa *employee placement* merupakan proses penempatan karyawan pada pekerjaan terbaik yang sesuai dengan kemampuannya atau menempatkan karyawan pada pekerjaan di mana dia bisa maksimum bagi perusahaan dan pada saat yang sama mampu memberikan kepuasan atas pekerjaannya kepada karyawan tersebut.

Dengan demikian, penempatan berlaku bagi para pegawai yang baru diterima dan juga bagi para pegawai lama yang mengalami alih tugas dan mutasi. Konsep penempatan mencakup promosi, transfer dan bahkan demosi sekalipun. Dikatakan demikian karena sebagaimana halnya dengan pegawai baru, pegawai lama pun perlu direkrut secara internal, perlu dipilih dan biasanya juga menjalani program pengenalan sebelum ditempatkan pada posisi baru. Oleh karena itu, di bagian pengelola sumber daya manusia harus tersedia berbagai dokumen tentang semua pegawai, seperti surat lamaran, riwayat pekerjaan, penilaian atasan, program pelatihan dan pendidikan jabatan yang pernah ditempuh, penghasilan, jumlah tanggungan, masa kerja, dan lain sebagainya. Dengan demikian proses penempatan menjadi lebih sederhana.

Hal ini karena proses penempatan pegawai seharusnya telah mempertimbangkan mengenai dampak dari penempatan pegawai pada suatu jabatan tertentu terhadap hasil dari penempatan pegawai tersebut. Di mana dalam proses penempatan itu sendiri, faktor yang dipertimbangkan adalah difokuskan pada

knowledge, skill, and ability (KSAs). Selain itu, faktor lain yang juga perlu dipertimbangkan adalah keseimbangan antara pegawai tersebut dengan tingkat ketertarikan pegawai dengan pekerjaan tersebut dan minat pegawai tersebut untuk mendapatkan pekerjaan tersebut. Dalam sebuah studi disebutkan bahwa ketepatan penempatan pegawai pada suatu jabatan akan berpengaruh pada kepuasan kerja pegawai, komitmen pegawai, dan minat untuk keluar dari pekerjaannya tersebut. Oleh karena itu, penempatan pegawai yang tepat harus dilaksanakan secara konsekuen supaya pegawai dapat bekerja sesuai dengan spesialisasinya / keahliannya masing-masing (Mathis dan Jackson, 2007:226).

Bentuk-bentuk *Placement*

Penempatan terdiri dari beberapa bentuk yang masing-masing memiliki arti yang berbeda. Dalam hal ini penempatan terbagi menjadi tiga bentuk, yaitu promosi, alih tugas (transfer), dan demosi (Dessler, 1988:47; Aswathappa, 2005:186; Sison 2000:311).

1. Promosi

Promosi adalah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula. Dengan demikian, promosi mengandung pengertian sebagai proses perpindahan pegawai dari suatu pekerjaan yang mempunyai tanggung jawab yang lebih besar dan selain itu juga karyawan tersebut mempunyai kewajiban, hak, status, dan penghasilan yang lebih besar dari sebelumnya, dan promosi jabatan juga merupakan suatu langkah maju dan meningkatkan jabatan dari seorang karyawan. Dengan adanya promosi jabatan yang di mana naiknya posisi karyawan dari karyawan yang disertai dengan kenaikan imbalan yang didapat maka akan meningkatkan semangat kerja karyawan tersebut.

Organisasi umumnya menggunakan dua kriteria utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan, yaitu prestasi kerja dan senioritas. Promosi yang didasarkan pada prestasi kerja menggunakan hasil penilaian atas hasil

karya yang sangat baik dalam promosi atau jabatan sekarang. Akan tetapi promosi demikian harus pula didasarkan pada pertimbangan lain, yaitu perhitungan yang matang atas potensi kemampuan yang bersangkutan menduduki posisi yang lebih tinggi. Dengan demikian promosi juga memiliki resiko sehingga sebelumnya harus dilakukan analisis yang matang terhadap pegawai yang akan dipromosikan.

Praktik promosi lainnya adalah yang didasarkan pada senioritas. Ini artinya bahwa pegawai yang paling berhak dipromosikan ialah yang masa kerjanya paling lama. Pertimbangannya ada tiga hal, yaitu:

- a. Sebagai penghargaan atas jasa-jasa seseorang paling sedikit dilihat dari segi loyalitas kepada organisasi,
- b. Penilaian biasanya bersifat obyektif,
- c. Mendorong organisasi mengembangkan para pegawainya yang berpengalaman.

Cara ini juga mengandung kelemahan, terutama pada kenyataan bahwa pegawai yang paling senior belum tentu merupakan pegawai yang paling produktif.

Pada praktiknya, ternyata ada beberapa jenis bentuk promosi, Hasibuan (2006:113) menyebutkan bahwa setidaknya ada 4 (empat) jenis promosi, yaitu:

- a. Promosi sementara (*Temporary Promotion*)
Seseorang yang mengalami kenaikan jabatan untuk sementara karena adanya jabatan yang lowong yang harus sesegera mungkin diisi.
- b. Promosi tetap (*Permanent Promotion*)
Seseorang yang dipromosikan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memnuhi syarat untuk di promosikan. Sifat promosi ini adalah tetap, di mana wewenang tanggung jawab, dan gaji akan mengalami kenaikan.
- c. Promosi kecil (*Small Promotion*)
Menaikan jabatan seseorang dari jabatan yang dinilai tidak terlalu sulit untuk dipindahkan ke jabatan yang lebih sulit yang membutuhkan keterampilan dan kualifikasi tertentu, tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggung jawab, serta kenaikan gaji.

d. Promosi kering (*Dry Promotion*)

Seseorang yang dinaikan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang dan tanggung jawab tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji atau upah.

2. Transfer

Dalam rangka penempatan, alih tugas dapat mengambil salah satu dari dua bentuk. Bentuk pertama adalah penempatan seseorang pada tugas baru dengan tanggung jawab, hierarki jabatan dan penghasilan yang relatif sama dengan statusnya yang lama. Bentuk yang lain adalah alih tempat. Artinya seorang pekerja melakukan pekerjaan yang sama, penghasilan tidak berubah dan tanggung jawabnya pun relatif sama. Hanya saja secara fisik lokasi tempatnya bekerja berpindah.

Beberapa manfaat dari alih tugas antara lain :

- a. Pengalaman baru
- b. Cakrawala pandangan yang lebih luas
- c. Tidak terjadinya kebosanan atau kejenuhan
- d. Perolehan pengetahuan dan keterampilan baru
- e. Perolehan perspektif baru mengenai kehidupan organisasional
- f. Persiapan untuk menghadapi tugas baru
- g. Motivasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi karena tantangan baru yang dihadapi

Paul Pigors dan Charles Mayers mengemukakan 5 macam transfer yaitu *production transfer*, *replacement transfer*, *versatility transfer*, *shift transfer*, dan *remedial transfer*.

- a. *Production transfer*, adalah mengalih tugaskan karyawan dari satu bagian ke bagian lain secara horizontal, karena pada bagian lain kekurangan tenaga kerja padahal produksi akan ditingkatkan.
- b. *Replacement transfer*, adalah mengalih tugaskan karyawan yang sudah lama dinasnya ke jabatan lain secara horizontal untuk menggantikan karyawan yang masa dinasnya sedikit atau diberhentikan. Replacement transfer terjadi karena aktivitas perusahaan dipekecil.

- c. *Versality transfer*, adalah mengalih tugaskan karyawan ke jabatan/pekerjaan lainnya secara horizontal agar karyawan yang bersangkutan dapat melakukan pekerjaan atau ahli dalam berbagai lapangan pekerjaan.
- d. *Shift transfer*, adalah mengalih tugaskan karyawan yang sifatnya horizontal dari satu regu ke regu lain sedangkan pekerjaannya tetap sama.
- e. *Remedial transfer*, adalah mengalih tugaskan seorang karyawan ke jabatan lain, baik pekerjaannya sama atau tidak atas permintaan karyawan bersangkutan karena tidak dapat bekerja sama dengan rekan-rekannya.

Sementara itu, jika pendekatannya dari waktu dikenal atas *temporary transfer* dan *permanent transfer*.

- a. *Temporary transfer*, adalah mengalih tugaskan karyawan ke jabatan lainnya baik horizontal maupun vertikal yang sifatnya sementara. Karyawan bersangkutan akan ditempatkan kembali kepada jabatannya semula.
- b. *Permanent transfer*, adalah mengalih tugaskan karyawan ke jabatan baru dalam waktu lama sampai dia dipindahkan/pension. Jadi karyawan tersebut menjadi pemangku jabatan itu bukan sebagai pejabat sementara.

3. Demosi

Demosi adalah perpindahan karyawan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih rendah di dalam suatu organisasi, wewenang, tanggung jawab, pendapatan, serta statusnya semakin rendah. Demosi adalah penurunan pangkat/jabatan seorang karyawan yang dilakukan dalam satu organisasi. Demosi berarti bahwa seseorang, karena berbagai pertimbangan, mengalami penurunan pangkat atau jabatan dan penghasilan serta tanggung jawab yang semakin kecil.

Pada umumnya demosi dikaitkan dengan pengenaan suatu sanksi disiplin karena berbagai alasan, seperti :

- a. Penilaian negatif oleh atasan karena prestasi kerja yang tidak/kurang memuaskan.
- b. Perilaku pegawai yang disfungsional, seperti tingkat kemangkiran yang tinggi.

Situasi lain yang ada kalanya berakibat pada demosi karyawan ialah apabila kegiatan organisasi menurun, baik

sebagai akibat faktor internal maupun eksternal, tetapi tidak sedemikian mengawatirkan sehingga terpaksa terjadi pemutusan hubungan kerja atau PHK. Dalam hal demikian organisasi memberikan pilihan kepada para karyawannya, yaitu antara demosi dengan segala akibatnya dan pemutusan hubungan kerja dengan perolehan hak-hak tertentu seperti pesangon yang jumlahnya didasarkan atas suatu rumus tertentu yang disepakati bersama.

Faktor yang Berpengaruh pada Penempatan

Ada tiga landasan pelaksanaan *placement (replacement)* karyawan yaitu:

1. *Merit System*, adalah penempatan karyawan yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif, dan hasil prestasi kerjanya. *Merit system* atau *Carreer system* ini merupakan dasar penempatan yang baik karena:
 - a. Output dan produktivitas kerja meningkat.
 - b. Semangat kerja meningkat.
 - c. Jumlah kesalahan yang diperbuat menurun.
 - d. Absensi dan disisplin karyawan semakin bak.
 - e. Jumlah kecelakaan akan menurun.
2. *Seniority system* adalah penempatan yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia, dan pengalaman kerja dari karyawan bersangkutan. Sistem penempatan seperti ini tidak objektif karena kecakapan orang yang dimutasikan berdasarkan senioritas belum tentu mampu memangku jabatan.
3. *Spoil system* adalah penempatan yang didasarkan atas landasan kekeluargaan. Sistem penempatan sseperti ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka (*like or dislike*).

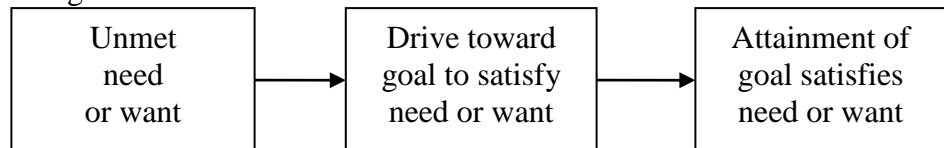
Motivasi

Definisi Motivasi

Terdapat bermacam-macam alasan mengapa seorang manusia bekerja dengan antusias, beberapa di antaranya adalah untuk mendapatkan imbalan yang tinggi serta jabatan yang terhormat. Tetapi ada pula individu yang bekerja dengan penuh

motivasi karena merasa senang dengan apa yang dikerjakannya. Manusia tersebut merasa puas apabila berhasil melaksanakan tugas serta tanggung jawab tertentu yang dianggapnya menarik atau menantang. Sebagaimana disebutkan oleh Dessler dan Philips (2007:404) bahwa motivasi merupakan intensitas keinginan seseorang untuk memulai atau melanjutkan pencapaian tujuannya, di mana faktor yang mempengaruhi timbulnya motivasi, mempertahankannya, dan meningkatkan motivasi tersebut bisa berasal dari diri individu itu sendiri, pekerjaan, dan lingkungan kerja.

Dengan demikian, proses motivasi dapat diilustrasikan sebagai berikut:



Gambar 1 The Basic Motivation Process

Sumber: Dessler dan Philips (2007:404)

Untuk mempermudah pemahaman motivasi kerja, di bawah ini dikemukakan beberapa pengertian motif, motivasi dan motivasi kerja. Abraham Spering (dalam Mangkunegara, 2002:93) mengemukakan bahwa motif di definisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif. William J. Stanton (dalam Mangkunegara, 2002:93) mendefinisikan bahwa motif adalah kebutuhan yang di stimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas. Motivasi didefinisikan oleh Fillmore H. Stanford (dalam Mangkunegara, 2002:93) bahwa motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa motif merupakan suatu dorongan kebuluhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya.

Selanjutnya, secara teknis, istilah motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti 'bergerak' (Luthans, 2006:270). Oleh karena itu, motivasi adalah kondisi yang menggerakkan

pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. Motivasi juga dikatakan sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri (*drive arousal*). Dalam hubungannya dengan lingkungan kerja, Ernest L. McCormick (dalam Mangkunegara, 2002:94) mengemukakan bahwa motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Robbins dan Judge (2008:222) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Di dalam organisasi atau perusahaan maka tujuan tersebut adalah tujuan-tujuan organisasional yang mencerminkan minat terhadap perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan. Tiga elemen utama dalam definisi tersebut adalah intensitas, arah, dan ketekunan. Intensitas berhubungan dengan seberapa giat seseorang berusaha. Ini adalah elemen yang paling banyak mendapat perhatian ketika membicarakan motivasi. Namun intensitas yang tinggi sepertinya tidak akan menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan kecuali upaya tersebut dikaitkan dengan arah yang menguntungkan organisasi. Dengan demikian, kualitas dan intensitas perlu dipertimbangkan secara bersamaan. Upaya tersebut harus diarahkan ke, konsisten dengan, tujuan-tujuan organisasi. Terakhir adalah elemen ketekunan, yang merupakan ukuran mengenai berapa lama seseorang bisa mempertahankan usahanya. Individu-individu yang termotivasi bertahan melakukan suatu tugas dalam waktu yang cukup lama demi mencapai tujuan mereka.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dijelaskan bahwa motivasi merupakan masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda satu dengan yang lainnya. Hal ini berbeda karena setiap anggota suatu organisasi adalah unik secara biologis maupun psikologis, dan berkembang atas dasar proses belajar yang berbeda pula.

Teori Motivasi

Berikut ini adalah teori merupakan penjelasan untuk motivasi karyawan (Robbins, 2010:72-78; Robbins dan Judge, 2008:220-239; Dessler dan Philips, 2007:405-410):

1. Teori Hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow

Model Maslow sering disebut dengan model hierarki kebutuhan, karena menyangkut kebutuhan manusia, maka teori ini digunakan untuk menunjukkan kebutuhan seseorang yang harus dipenuhi agar individu tersebut termotivasi untuk kerja. Menurut Maslow, pada umumnya terdapat hierarki kebutuhan manusia, yang terdiri dari kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial merupakan kebutuhan tingkat rendah (faktor eksternal) dan kebutuhan penghargaan, aktualisasi diri merupakan kebutuhan tingkat tinggi (faktor internal). Teori ini mengasumsikan bahwa orang berupaya memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (psikologi) sebelum memenuhi kebutuhan yang tertinggi (aktualisasi diri).

- a. *Physiological needs* merupakan kebutuhan manusia yang paling mendasar yang meliputi kebutuhan akan makanan, minum, dan kenyamanan. Perusahaan harus memuaskan kebutuhan fisik karyawannya melalui pemberian upah.
- b. *Safety needs* merupakan kebutuhan akan keamanan dan stabilitas, yaitu kebutuhan untuk selamat dari bahaya. Perusahaan harus memenuhi kebutuhan ini melalui pemberian manfaat bagi karyawan.
- c. *Social needs* merupakan kebutuhan untuk bersosialisasi dan beramah tamah dengan orang lain yang meliputi pertemanan dan rasa saling memiliki. Perusahaan dapat memenuhi kebutuhan ini melalui pembentukan team olahraga, pesta, dan peringatan atas hari-hari besar tertentu. Sementara supervisor dapat membantu memenuhi kebutuhan sosial ini melalui pemberian perhatian secara langsung kepada karyawan.
- d. *Esteem needs* merupakan kebutuhan karyawan untuk dihormati dan dikenal oleh orang lain. Perusahaan dapat memenuhi kebutuhan akan harga diri ini dengan melakukan penyesuaian antara pekerjaan dengan

kemampuan dan keahlian karyawan. Sementara supervisor dapat membantu memenuhi kebutuhan akan harga diri ini dengan menunjukkan bahwa hasil kerja karyawan tersebut diakui dan dihargai oleh perusahaan.

- e. *Self-actualization needs* merupakan kebutuhan karyawan untuk menunjukkan kepribadian khusus seseorang, dengan mengembangkan seluruh potensi yang dimilikinya. Kebutuhan ini dapat berupa keinginan seseorang untuk menghasilkan sesuatu yang dapat diakui oleh umum bahwa hasil karyanya sangat baik dan bermanfaat bagi masyarakat atau orang lain. Supervisor dapat membantu memenuhi kebutuhan ini dengan memberi kepercayaan kepada karyawan untuk melakukan tugas yang memberi tantangan sehingga karyawan tersebut akan mengeluarkan semua potensinya (bakat).
2. Teori Penguatan (*Reinforcement*)

Penguatan adalah segala sesuatu yang digunakan seorang pimpinan untuk meningkatkan atau mempertahankan tanggapan khusus individu. Jadi menurut teori ini, motivasi seseorang bekerja tergantung pada penghargaan yang diterimanya dan akibat dari yang akan dialaminya nanti. Teori ini menyebutkan bahwa perilaku seorang di masa mendatang dibentuk oleh akibat dari perilakunya yang sekarang. Teori ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$M = f (R \& C)$$

M = Motivasi

R = *Reward* (penghargaan) - primer/sekunder

C = *Consequens* (Akibat) - positif/negative

Artinya adalah bahwa motivasi seseorang bekerja tergantung pada *reward* yang diterimanya dan *punishment* yang akan dialaminya nanti.

Jenis *reinforcement* ada empat, yaitu:

- a. *Positive reinforcement* (penguatan positif), yaitu penguatan yang dilakukan ke arah kinerja yang positif.
- b. *Negative reinforcement* (penguatan negatif), yaitu penguatan yang dilakukan karena mengurangi atau menghentikan keadaan yang tidak disukai. Misalnya,

berupaya cepat-cepat menyelesaikan pekerjaan karena tidak tahan mendengar atasan mengomel terus-menerus.

- c. *Extinction* (peredaan), yaitu tidak mengukuhkan suatu perilaku, sehingga perilaku tersebut mereda atau punah sama sekali. Hal ini dilakukan untuk mengurangi perilaku yang tidak diharapkan.
 - d. *Punishment*, yaitu konsekuensi yang tidak menyenangkan dari tanggapan perilaku tertentu. *Reward* adalah pertukaran (penghargaan) yang diberikan perusahaan atau jasa yang diberikan penghargaan, yang secara garis besar meliputi gaji, keuntungan, liburan, kenaikan pangkat dan jabatan, bonus, promosi, simbol (bintang) dan penugasan yang menarik.. Sistem yang efektif untuk pemberian *reward* (penghargaan) kepada para karyawan harus:
 - 1) Memenuhi kebutuhan pegawai
 - 2) Dibandingkan dengan *reward* yang diberikan oleh perusahaan lain
 - 3) Didistribusikan secara wajar dan adil
 - 4) Dapat diberikan dalam berbagai bentuk
 - 5) Dikaitkan dengan prestasi.
3. Teori Dua Faktor

Dua faktor itu dinamakan faktor yang membuat orang merasa tidak puas dan faktor yang membuat orang merasa puas (*Dissatisfier–Satisfier*) atau faktor yang membuat orang merasa sehat dan faktor yang memotivasi orang (*Hygiene–Motivators*), atau faktor ekstrinsik dan intrinsik (*Extrinsic–Intrinsic*). Pada dasarnya Herzberg membagi kebutuhan Maslow menjadi dua bagian yaitu kebutuhan tingkat rendah (fisik, rasa aman, dan sosial) dan kebutuhan tingkat tinggi (prestise dan aktualisasi diri) serta mengemukakan bahwa cara terbaik untuk memotivasi individu adalah dengan memenuhi kebutuhan tingkat tingginya. Menurut Hezberg, faktor seperti kebijakan, administrasi perusahaan, dan gaji yang memadai dalam suatu pekerjaan akan menentramkan karyawan. Bila faktor ini tidak memadai maka orang-orang tidak akan terpuaskan.

Herzberg menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan, yaitu :

a. *Maintenance Factors*

Adalah faktor faktor pemeliharaan (*maintenance*) atau kesehatan (*hygiene*) yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah meliputi gaji, pengawasan, keamanan kerja, kondisi kerja, administrasi, kebijakan organisasi, dan hubungan antar pribadi dengan rekan kerja, atasan, dan bawahan di tempat kerja. Kebutuhan kesehatan ini merupakan kebutuhan yang berlangsung terus-menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi.

b. *Motivation Factors*

Adalah faktor motivator yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan atau faktor yang berkaitan dengan lingkungan atau konteks pekerjaan itu sendiri. Itulah sebabnya program-program untuk memotivasi karyawan dengan menggunakan sistem Herzberg menyebutnya motivasi melalui pekerjaan itu sendiri. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang berkaitan langsung dengan pekerjaan.

Menurut hasil penelitian Herzberg ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan yaitu:

- a. Hal-hal yang mendorong karyawan adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan, dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semua itu.
- b. Hal-hal yang mengecewakan karyawan adalah terutama pada faktor yang bersifat embel-embel saja dalam pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat dan lain-lain sejenisnya.
- c. Karyawan akan kecewa bila peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

4. Teori Alderfer's ERG

Teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Clayton Alderfer yang dikenal dengan Alderfer's ERG mengidentifikasi tiga kategori kebutuhan yaitu *existence*, *relatedness*, dan *growth*.

- a. *Existence needs* merupakan kebutuhan fisik dan materi. Kebutuhan ini dapat dipuaskan dengan makanan, minuman, udara, kondisi pekerjaan, hunian, upah, dan manfaat yang diberikan oleh perusahaan.
- b. *Relatedness needs* merupakan kebutuhan untuk membangun dan mempertahankan sebuah hubungan. Kebutuhan ini dapat dipuaskan melalui hubungan dengan keluarga, teman, supervisor, bawahan, dan rekan kerja.
- c. *Growth needs* merupakan kebutuhan untuk menjadi kreatif, sehingga dapat berguna dan memberi kontribusi yang produktif dan memiliki kesempatan untuk pengembangan pribadi.

Dalam teori ERG memperlihatkan bahwa 1) dapat beroperasi sekaligus lebih dari satu kebutuhan, dan 2) jika kepuasan dari suatu kebutuhan tingkat lebih tinggi tertahan maka hasrat untuk memenuhi kebutuhan tingkat lebih rendah meningkat. Apabila teori Alderfer disimak lebih lanjut akan tampak bahwa:

- a. Makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, makin besar pula keinginan untuk memuaskannya.
- b. Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang “lebih tinggi” semakin besar apabila kebutuhan yang lebih rendah telah dipuaskan.
- c. Sebaliknya, semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar.

Pandangan ini didasarkan kepada sifat pragmatisme oleh manusia. Artinya, karena menyadari keterbatasannya, seseorang dapat menyesuaikan diri pada kondisi obyektif yang dihadapinya dengan antara lain memusatkan perhatiannya kepada hal-hal yang mungkin dicapainya.

5. Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Teori ekspektansi menyatakan bahwa motivasi kerja dideterminasi oleh keyakinan-keyakinan individual sehubungan dengan hubungan upaya-kinerja, dan didambakannya berbagai macam hasil kerja, yang berkaitan dengan tingkat kinerja yang berbeda-beda. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa teori tersebut berlandaskan logika bahwa orang-orang akan melakukan apa yang dapat mereka lakukan, apabila mereka berkeinginan untuk melakukannya. Vroom berpendapat bahwa motivasi terhadap kerja merupakan hasil dari ekspektansi kali instrumentalitas, kali valensi.

Hubungan multiplikatif tersebut berarti bahwa daya tarik motivasional jalur pekerjaan tertentu, sangat berkurang, apabila salah satu di antara hal berikut: ekspektansi, instrumentalitas, atau valensi mendekati nol. Sebaliknya agar imbalan tertentu memiliki sebuah dampak motivasional tinggi serta positif, sebagai hasil kerja, maka ekspektansi, instrumentalitas, dan valensi yang berkaitan dengan imbalan tersebut harus tinggi serta positif. Dengan demikian dapat diilustrasikan sebagai berikut:

Motivasi = Ekspektansi x Instrumen x Valensi ($M = E \times I \times V$)

Hubungan antara motivasi seseorang melakukan suatu kegiatan dengan kinerja yang akan diperolehnya yakni apabila motivasinya rendah jangan berharap hasil kerjanya (kinerjanya) baik. Motivasi dipengaruhi oleh berbagai pertimbangan pribadi seperti rasa tertarik atau memperoleh harapan.

6. Teori kebutuhan McClelland.

Dalam teorinya McClelland mengemukakan bahwa individu mempunyai cadangan energi potensial, bagaimana energi ini dilepaskan dan dikembangkan tergantung pada kekuatan atau dorongan motivasi individu dan situasi serta peluang yang tersedia. David McClelland dikenal menjelaskan tiga jenis motivasi, yang diidentifikasi dalam buku "The Achieving Society" sebagai berikut: Kebutuhan akan prestasi (*Need for Achievement*), afiliasi (*Need for Affiliation*), kekuasaan (*Need for Power*). Model motivasi ini

ditemukan diberbagai lini organisasi, baik staf maupun manajer. Beberapa karyawan memiliki karakter yang merupakan perpaduan dari model motivasi tersebut.

a. Kebutuhan akan prestasi (n-ACH)

Kebutuhan akan prestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses. Kebutuhan ini pada hirarki Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Ciri-ciri individu yang menunjukkan orientasi tinggi antara lain bersedia menerima resiko yang relatif tinggi, keinginan untuk mendapatkan umpan balik tentang hasil kerja mereka, keinginan mendapatkan tanggung jawab pemecahan masalah. n-ACH adalah motivasi untuk berprestasi, karena itu karyawan akan berusaha mencapai prestasi tertingginya, pencapaian tujuan tersebut bersifat realistis tetapi menantang, dan kemajuan dalam pekerjaan. Karyawan perlu mendapat umpan balik dari lingkungannya sebagai bentuk pengakuan terhadap prestasinya tersebut.

b. Kebutuhan akan kekuasaan (n-pow)

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain. Kebutuhan ini pada teori Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri. McClelland menyatakan bahwa kebutuhan akan kekuasaan sangat berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan. n-pow adalah motivasi terhadap kekuasaan. Karyawan memiliki motivasi untuk berpengaruh terhadap lingkungannya, memiliki karakter kuat untuk memimpin dan memiliki ide-ide untuk menang. Ada juga motivasi untuk peningkatan status dan prestise pribadi.

- c. Kebutuhan untuk berafiliasi atau bersahabat (n-affil)
Kebutuhan akan Afiliasi adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Individu merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, kooperatif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain. Individu yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi.

McClelland mengatakan bahwa kebanyakan orang memiliki kombinasi karakteristik tersebut, akibatnya akan mempengaruhi perilaku karyawan dalam bekerja atau mengelola organisasi. Karakteristik dan sikap motivasi prestasi model McClelland, di antaranya adalah:

- a. Pencapaian adalah lebih penting daripada materi.
 - b. Mencapai tujuan atau tugas memberikan kepuasan pribadi yang lebih besar daripada menerima pujian atau pengakuan.
 - c. Umpan balik sangat penting, karena merupakan ukuran sukses (umpan balik yang diandalkan, kuantitatif dan faktual).
7. Teori Penetapan Tujuan Locke (*Goal-Setting Theory*)

Teori penetapan tujuan (*goal-setting theory*) ini merupakan suatu teori yang menyatakan bahwa tujuan-tujuan yang sifatnya spesifik atau sulit cenderung menghasilkan kinerja (*performance*) yang lebih tinggi. Pencapaian tujuan dilakukan melalui usaha partisipasi. Meskipun demikian pencapaian tujuan belum tentu dilakukan oleh banyak orang. Dalam pencapaian tujuan yang partisipatif mempunyai dampak positif berupa timbulnya penerimaan (*acceptance*), artinya sesulit apapun apabila orang telah menerima suatu pekerjaan maka akan dijalankan dengan baik. Sementara itu dalam pencapaian tujuan yang partisipatif dapat pula berdampak negatif yaitu timbulnya superioritas pada orang-orang yang memiliki kemampuan lebih tinggi.

Teori Penetapan Tujuan Locke mengatakan bahwa tujuan dan maksud individu yang disadari adalah determinan utama perilaku. Perilaku orang akan terus berlangsung sampai perilaku itu mencapai tingkat prestasi yang lebih tinggi.

Menurut teori ini, prestasi akan tergantung pada tingkat kesukaran tujuan, kerincian tujuan, dan komitmen seseorang terhadap tujuan. Tujuan yang lebih sukar akan membuat orang frustrasi sehingga prestasinya juga rendah. Kerincian tujuan akan mempengaruhi pemahaman seseorang terhadap tujuan di mana seseorang lebih menyadari dan memahami tujuannya akan berprestasi lebih baik. Sedangkan variabel komitmen terhadap tujuan menyangkut keterlibatan seseorang terhadap tujuan. Seseorang yang memiliki komitmen tinggi bisa diharapkan akan berprestasi lebih baik.

Manfaat Motivasi

Manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Thompson (1999:72) menyebutkan bahwa orang yang termotivasi dengan baik adalah orang yang mampu mendefinisikan tujuan dengan jelas yang melakukan tindakan di mana dia memiliki harapan untuk mencapai tujuan tersebut.

Dengan demikian, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang sudah ditentukan, serta orang senang melakukan pekerjaannya. Sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi yang mendorongnya akan membuat orang senang mengerjakannya. Orang pun akan merasa dihargai/diakui, hal ini terjadi karena pekerjaannya itu betul-betul berharga bagi orang yang termotivasi, sehingga orang tersebut akan bekerja keras. Hal ini dimaklumi karena dorongan yang begitu tinggi menghasilkan sesuai target yang mereka tetapkan. Kinerjanya akan dipantau Oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi (Ishak dan Hendri, 2003:16-17).

Faktor yang Berpengaruh pada Motivasi

Thompson (1999:75) menyebutkan bahwa faktor yang melemahkan motivasi adalah sebagai berikut:

- a. Pekerjaan berulang yang menjemukan.
- b. Memiliki keahlian yang rendah

- c. Kondisi kerja (lingkungan kerja) yang lemah
- d. Terlalu banyak pekerjaan
- e. Tidak mengenali pekerjaan dengan baik
- f. Kurangnya umpan balik mengenai kinerja
- g. Tidak ada peluang untuk maju
- h. Status yang rendah
- i. Hubungan interpersonal yang rendah
- j. Tanggung jawab yang rendah terhadap pekerjaan yang dikerjakan
- k. Supervisi yang berlebihan.

Frederick Herzberg mengembangkan teori hierarki kebutuhan Maslow menjadi teori dua faktor tentang motivasi. Dua faktor itu dinamakan faktor pemuas (*motivation factor*) yang disebut dengan *satisfier* atau *intrinsic motivation* dan faktor pemelihara (*maintenance factor*) yang disebut dengan *dissatisfier* atau *extrinsic motivation*. Faktor pemuas yang disebut juga motivator yang merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang tersebut (kondisi intrinsik) antara lain:

- a. Prestasi yang diraih (*achievement*)
- b. Pengakuan orang lain (*recognition*)
- c. Tanggungjawab (*responsibility*)
- d. Peluang untuk maju (*advancement*)
- e. Kepuasan kerja itu sendiri (*the work it self*)
- f. Kemungkinan pengembangan karir (*the possibility of growth*)

Sedangkan faktor pemelihara (*maintenance factor*) disebut juga *hygiene factor* merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan karyawan sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman dan kesehatan. Faktor ini juga disebut *dissatisfier* (sumber ketidakpuasan) yang merupakan tempat pemenuhan kebutuhan tingkat rendah yang dikualifikasikan ke dalam faktor ekstrinsik, meliputi:

- a. Kompensasi
- b. Keamanan dan keselamatan kerja
- c. Kondisi kerja
- d. Status
- e. Prosedur perusahaan

- f. Mutu dari supevisi teknis dari hubungan interpersonal di antara teman sejawat, dengan atasan, dan dengan bawahan.

Sehubungan dengan hal tersebut Nawawi (2005:359) membagi motivasi dalam dua bentuk yaitu motivasi ekstrinsik dan motivasi intrinsik.

1. Motivasi Intrinsik

Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat (makna) pekerjaan yang dilaksanakannya. Dengan kata lain motivasi ini bersumber dari pekerjaan yang dikerjakan, baik karena mampu memenuhi kebutuhan, atau menyenangkan, atau memungkinkan mencapai tujuan, maupun karena memberikan harapan tertentu yang positif di masa depan. Misalnya pekerja yang bekerja secara berdedikasi semata-mata karena merasa memperoleh kesempatan untuk mengaktualisasikan atau mewujudkan realisasi dirinya secara maksimal.

2. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu, berupa suatu kondisi yang mengharuskan melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Misalnya berdedikasi tinggi dalam bekerja karena upah (gaji) yang tinggi, jabatan (posisi) yang terhormat atau memiliki kekuasaan yang besar, pujian, hukuman dan lain-lain.

Lingkungan Kerja

Definisi Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan (Nitisemito, 2000:183). Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok (Sedarmayanti, 2001:1).

Pendapat lain mengatakan lingkungan kerja adalah keadaan fisik di mana seseorang melakukan tugas kewajibannya sehari-hari termasuk kondisi ruang yaitu baik dari kantor maupun

pabrik (Siagian, 1992:139). Sedangkan Nawawi dan Martini (1994:129) mengungkapkan bahwa lingkungan kerja merupakan insentif material dan non material (psikis). Untuk itu perlu dilakukan usaha untuk menciptakan lingkungan kerja yang bersifat material dan non material.

Dengan demikian, lingkungan kerja merupakan keadaan di mana seseorang bekerja yang meliputi perlengkapan dan fasilitas, suasana kerja (lingkungan non fisik) maupun lingkungan fisik yang dapat mempengaruhi pekerja dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Jenis Lingkungan Kerja

Sedarmayanti (2001:21) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yakni: (a) lingkungan kerja fisik, dan (b) lingkungan kerja non fisik.

1. Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yakni:
 - a. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya).
 - b. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain.

Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap karyawan, maka langkah pertama adalah harus mempelajari manusia, baik mengenai fisik dan tingkah lakunya maupun mengenai fisiknya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

2. Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

Perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri.

Faktor yang Berpengaruh pada Lingkungan Kerja

Suatu lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila karyawan dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Ketidakesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi, keadaan lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien. Banyak faktor yang mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja.

Secara umum, faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja adalah Perlengkapan dan fasilitas, suasana kerja (lingkungan non fisik), lingkungan tempat kerja (lingkungan fisik).

1. Perlengkapan dan fasilitas

Fasilitas adalah segala sesuatu yang ditempati dan dinikmati oleh pegawai baik dalam hubungan langsung maupun tidak langsung. Dari pengertian di atas yang dimaksud fasilitas di atas adalah:

- a. Fasilitas alat kerja yaitu semua benda yang berfungsi langsung digunakan dalam melaksanakan pekerjaannya.
- b. Fasilitas perlengkapan yaitu merupakan semua benda atau barang yang digunakan dalam pekerjaan, tetapi tidak langsung digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan melainkan berfungsi sebagai pelancar dalam pekerjaan.
- c. Fasilitas sosial yaitu merupakan suatu fasilitas yang digunakan oleh pegawai dan berfungsi sosial, misalnya dapat berupa penyediaan mess, asrama untuk pegawai yang belum menikah.

2. Suasana kerja (lingkungan non fisik)

Terdapat ungkapan atau pernyataan bahwa organisasi adalah kumpulan orang-orang, hal ini adalah suatu ungkapan yang biasa namun menitikberatkan pada pentingnya orang-orang dalam pekerjaan pengorganisasian. Hal ini yang menimbulkan ide pokok bahwa orang-orang membentuk pusat di mana keluar konsep-konsep organisasi tentang pekerjaan yang harus dilakukan, otoritas dan lingkungan kerja (Moekijat, 1995:223). Dengan adanya suatu lingkungan kerja yang baik dan menyenangkan maka pegawai akan bersemangat dalam melaksanakan pekerjaannya. Suasana kerja dapat mendukung tumbuhnya semangat kerja pegawai dan sangat mempengaruhi pula bagi tercapainya tujuan organisasi. Suasana kerja yang baik dapat tercipta dengan adanya penyusunan organisasi, karena ini merupakan suatu alat yang memberikan pengelompokan kegiatan-kegiatan khusus dan mengelompokkan orang-orang dan menerapkan tujuan manajemen. Dengan penyusunan organisasi yang baik dan pembagian tugas yang jelas dapat menciptakan suasana kerja yang sehat sehingga dapat menumbuhkan semangat kerja pegawai.

Nawawi dan Martini (1994:129) mengemukakan bahwa faktor non fisik dalam lingkungan kerja adalah penghargaan, penghormatan, pengakuan dan perlakuan yang wajar serta bersifat manusiawi, toleransi, solidaritas, dan tanggung jawab.

Dari beberapa pokok-pokok di atas dapat dijelaskan bahwa, pegawai juga memerlukan adanya suatu penghargaan yang sifatnya nonfinansial baik dari pimpinan maupun dari rekan kerja, seperti pujian, pengakuan atas prestasi yang dicapainya, hal ini akan mendorong pegawai untuk lebih giat dalam melaksanakan pekerjaan. Selain itu perlakuan yang wajar tanpa adanya tekanan-tekanan atau diskriminasi sangat dibutuhkan bagi para pegawai. Dengan demikian akan tercipta suatu suasana kerja yang menyenangkan. Struktur organisasi yang tepat, terdapat kerjasama antar pegawai tanpa adanya diskriminasi, hal ini akan mempengaruhi pegawai untuk lebih bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas mereka.

3. Lingkungan tempat kerja (lingkungan fisik)

Menurut Nitisemito (2000:184) dikemukakan beberapa faktor fisik (material) yang mempengaruhi lingkungan kerja, yaitu:

a. Pewarnaan

Komposisi warna yang salah dapat pula mengganggu pemandangan sehingga dapat menimbulkan rasa tidak atau kurang menyenangkan bagi mereka yang memandang. Dan rasa tidak menyenangkan ini dapat mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja para pegawai. Pemilihan warna yang sesuai bukan hanya pada warna dinding saja, tetapi juga termasuk pewarnaan perabot, peralatan maupun perlengkapan, bahkan warna seragam yang dipakai pegawai juga harus diperhatikan. Dengan demikian akan timbul keseragaman komposisi warna yang enak dipandang mata.

Penggunaan warna yang baik akan memberikan keuntungan sebagai berikut:

- 1) Memungkinkan kantor menjadi tempat yang menyenangkan dan menarik
- 2) Mempunyai akibat yang tidak langsung terhadap produktivitas pegawai (Moekijat, 1995:161)

b. Kebersihan

Kebersihan merupakan syarat pertama untuk pegawai-pegawai yang sehat dan pelaksanaannya tidak akan memerlukan banyak ongkos. Dalam setiap urusan hendaknya selalu menjaga kebersihan lingkungan, sebab selain mempengaruhi kesehatan juga akan mempengaruhi kesehatan jiwa seseorang. Lingkungan kerja yang bersih bisa menimbulkan rasa senang, dan rasa senang ini akan dapat mempengaruhi seseorang untuk bekerja lebih bersemangat dan lebih bergairah lagi. Kebersihan kantor mencakup kebersihan bangunan, perlengkapan dan perabotan.

1) Kebersihan Bangunan

Semua bagian dari bangunan gedung hendaknya selalu bersih, seperti dinding, lantai, langit-langit, halaman sekitar gedung dan bagian gedung yang lain (kamar

mandi dan WC). Dinding, lantai hendaknya bebas dari corat-coret atau noda-noda lain, seperti bekas telapak kaki. Demikian juga tidak ada sarang laba-laba yang bergelantungan. Untuk menjaga agar lantai tetap bersih hendaknya lantai selalu disapu dan dipel. Selain itu hendaknya disediakan keset disetiap pintu masuk dan keranjang sampah disetiap ruangan. Kamar mandi dan WC sebagai bagian yang diperlukan bagi para pegawai hendaknya selalu terjaga kebersihannya. Untuk menghindari bau yang tidak enak di kamar mandi/WC bisa dengan memberi bahan kimia seperti karbol misalnya. Hal yang lebih penting lagi adalah air, air harus selalu tersedia dan bersih adanya. Tidak ketinggalan pula perlengkapan kamar mandi seperti gayung, sabun mandi, lap/handuk hendaknya tersedia, karena tanpa itu kamar mandi/WC kurang berfungsi sebagaimana mestinya.

2) Kebersihan Perlengkapan

Perlengkapan kantor seperti meja, kursi, lemari, mesin kantor harus selalu bersih. Jika para karyawan akan bekerja tidak perlu lagi disibukkan dengan perlengkapan kantor yang masih kotor. Oleh karena itu setiap mulai jam kerja hendaknya semua perabot yang diperlukan sudah dalam keadaan bersih. Mesin-mesin juga secara rutin selalu dibersihkan sehingga tidak macet jika sedang digunakan, karena kotoran-kotoran yang menumpuk di dalam mesin akan mengganggu bekerjanya mesin-mesin tersebut.

Dalam usaha menciptakan lingkungan kerja yang bersih, pimpinan harus dapat menanamkan pentingnya kebersihan bagi para pegawai. Mengingat para pegawai mempunyai tugas tersendiri, maka disini sangat diperlukan petugas kebersihan untuk menjaga kebersihan lingkungan.

c. Penerangan

Penerangan di dalam lingkungan kerja maksudnya adalah cukupnya sinar yang masuk ke dalam ruang kerja masing-masing pegawai kantor. Dengan tingkat penerangan yang cukup di dalam ruang kerja, akan mendorong pegawai

untuk bekerja lebih baik. Dengan demikian pelaksanaan dan hasil kerja yang diperoleh pegawai akan menjadi lebih baik. Penerangan yang tidak memadai akan mengakibatkan para pegawai tidak jelas melihat dan mengamati pekerjaan yang dilaksanakannya. Dalam hal ini akan memperbesar tingkat kesalahan para pegawai tersebut.

Dalam hal penerangan disini bukanlah terbatas pada penerangan listrik, tetapi termasuk juga penerangan matahari. Dalam melaksanakan tugas pegawai sering kali membutuhkan penerangan yang cukup, apabila pekerjaan yang dilakukan menuntut ketelitian. Untuk melaksanakan penghematan biaya dalam usaha mengadakan penerangan hendaknya diusahakan dengan sinar matahari. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan kesempatan masuknya sinar matahari dengan menggunakan kaca-kaca pada jendela, plafon, serta dinding, meskipun demikian haruslah dijaga bahwa sinar matahari yang masuk hendaknya jangan menimbulkan silau atau pengap.

Penerangan atau cahaya yang cukup merupakan pertimbangan yang paling penting dalam fasilitas fisik kantor. Keuntungan yang dapat diperoleh sehubungan dengan dilaksanakannya penerangan yang baik bagi kantor adalah:

- 1) Adanya perbaikan kualitas pekerjaan para pegawai
 - 2) Adanya kenaikan tingkat produksi
 - 3) Berkurangnya tingkat kecelakaan
 - 4) Terdapatnya kemudahan pengamatan dan pengawasan
 - 5) Peningkatan gairah kerja pegawai
 - 6) Tingkat perputaran pegawai berkurang
 - 7) Kerusakan barang dalam proses berkurang
 - 8) Biaya produksi akan tertekan
- d. Ventilasi udara
- Pengaturan udara dalam ruang kerja sangat diperlukan apalagi bila di ruang tersebut penuh dengan pegawai. Pengaturan udara yang baik akan dapat menyebabkan kesegaran fisik pegawai. Sebaliknya pertukaran udara yang kurang akan dapat menimbulkan rasa pengap

sehingga mudah menimbulkan kelelahan dari para pegawai. Suhu udara yang terlalu panas bagi pegawai akan dapat menjadi penyebab turunnya gairah kerja pegawai. Dalam keadaan seperti ini maka produktivitas kerja pegawai akan menurun, walaupun hal ini tidak disengaja oleh pegawai yang bersangkutan dan semata-mata dipengaruhi oleh panasnya suhu udara yang ada dalam ruang kerja. Selain suhu udara, pertukaran udara yang cukup baik, terutama dalam ruang kerja sangat diperlukan. Pertukaran udara yang cukup akan menyebabkan kesegaran fisik pada pegawai. Sebaliknya, pertukaran udara yang kurang dapat menimbulkan rasa pengap sehingga menimbulkan kelelahan pada pegawai.

Keuntungan yang diperoleh dari udara yang baik adalah (Moekijat, 1995:145):

- 1) Produktivitas kerja yang tinggi
- 2) Mutu pekerjaan yang lebih baik
- 3) Kesenangan dan kesehatan pegawai yang bertambah
- 4) Semangat kerja yang tinggi
- 5) Kesan yang lebih menyenangkan bagi para tamu.

e. Musik

Musik dipergunakan untuk membantu pekerjaan, oleh karena musik mempergunakan kekuatan *physiologis* dan *psychologis* dari pada suara dalam bentuk musik untuk menghasilkan pola tingkah laku yang baik. Penggunaan musik yang baik dimaksudkan untuk memperbaiki kondisi-kondisi pekerjaan, meringankan kelelahan rohani dan penglihatan, mengurangi ketegangan saraf dan menjadikan pegawai-pegawai merasa lebih baik. Hasil dari bermacam-macam percobaan mengenai ribuan pegawai kantor dalam kantor-kantor di mana diberi musik menunjukkan keuntungan yang besar baik bagi para atasan maupun bagi para pegawai. Keuntungan tersebut antara lain:

- 1) Menambah semangat kerja pegawai
- 2) Mengurangi ketidakhadiran pegawai
- 3) Mengurangi pembicaraan pegawai yang tidak penting.

f. Keamanan

Jaminan terhadap keamanan pekerjaan akan memberikan ketenangan, sehingga akan meningkatkan gairah bekerja.

g. Kebisingan

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi. Suara bising hendaknya dihindari agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi dan juga dengan demikian maka produktivitas kerja akan meningkat.

Kepuasan Kerja

Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan pernyataan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi atas pengalaman pekerjaan seseorang. Ketidakpuasan kerja terjadi ketika harapan seseorang terhadap pekerjaannya tidak terpenuhi (Mathis dan Jackson, 2007:70). Kepuasan kerja adalah derajat positif atau negatif perasaan seseorang mengenai segi tugas-tugas pekerjaannya (Hunt, 2004:119). Lebih lanjut, kepuasan kerja adalah derajat positif atau negatif perasaan seseorang mengenai segi tugas-tugas pekerjaannya, tatanan kerja serta hubungan antar sesama pekerja (Schermerhorn dkk., 2005:40).

Wexley dan Yukl (1977:98) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah *"the way an employee feel about his or her job, it is a generalized attitude toward the job based on evaluation of different aspect of the job. A person's attitude toward his job reflect plesant and unpleasant experiences in the job and his expectation about future experiences."* (Kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja secara umum merupakan sikap terhadap pekerjaan yang didasarkan pada evaluasi terhadap aspek-aspek yang berbeda bagi pekerja. Sikap seseorang terhadap pekerjaannya tersebut menggambarkan

pengalaman-pengalaman menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam pekerjaan dan harapan-harapan mengenai pengalaman mendatang).

Kepuasan kerja juga didefinisikan sebagai perasaan senang atau tidak senang (*favorable or unfavorable*) seseorang berkenaan dengan pekerjaannya (Davis dan Newstrom, 2001:105) atau sikap seseorang secara umum terhadap pekerjaannya (Robbins dan Judge, 2008:147). Dengan demikian, *job satisfaction* atau kepuasan kerja merupakan tingkatan di mana orang-orang menyukai pekerjaannya, di mana kepuasan kerja merupakan respon afeksi pegawai terhadap pekerjaannya. Sebagaimana juga dikatakan oleh Martoyo (2000:142) bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional karyawan yang terjadi maupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dan perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan.

Berdasarkan pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel sikap (*attitude*), yang berkaitan dengan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya. Oleh karena menggambarkan perasaan, maka mengacu komponen sikap, kepuasan kerja merupakan komponen afeksi. Sikap atau afeksi tersebut terbentuk sebagai hasil evaluasi terhadap pengalaman aspek-aspek pekerjaannya.

Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap produktivitas suatu organisasi secara langsung maupun tidak langsung. Penelitian mengenai kepuasan pegawai perlu dilakukan oleh perusahaan, karena pekerja yang puas lebih loyal, memiliki sedikit kemungkinan untuk membolos, dan lebih produktif. Selain itu, pegawai yang loyal juga memiliki sedikit kemungkinan untuk meninggalkan pekerjaan, sehingga perusahaan akan lebih menghemat biaya penggantian pegawai tersebut.

Pengukuran Kepuasan Kerja dan Manfaatnya

Pengukuran kepuasan kerja sangat bervariasi, baik dalam segi analisa statistiknya maupun pengumpulan datanya. Informasi yang didapat dari kepuasan kerja bisa melalui tanya jawab secara

perorangan, dengan angket maupun dengan pertemuan suatu kelompok kerja. Kalau menggunakan tanya jawab sebagai alatnya maka karyawan diminta untuk merumuskan tentang perasaannya terhadap aspek-aspek pekerjaan. Cara lain dengan mengamati sikap dan tingkah laku orang tersebut. Namun demikian, secara umum, kepuasan kerja merupakan perasaan pegawai terhadap pekerjaan, sehingga bisa diukur dengan menggunakan pertanyaan yang berhubungan dengan pekerjaan. Namun demikian, secara spesifik dapat diukur dengan menggunakan aspek khusus yang berhubungan dengan pekerjaan seperti, gaji, keamanan dan keselamatan kerja, rekan kerja, dan peluang promosi.

Ada dua pendekatan yang sering dipakai untuk mengukur tingkat kepuasan kerja seseorang. Pendekatan yang pertama adalah suatu nilai global tunggal (*single global rating*) dan pendekatan yang kedua adalah skor penjumlahan (*summation score*) yang tersusun atas sejumlah aspek kerja (Robbins dan Judge, 2008:108-109). Pendekatan nilai global tunggal (*single global rating*) tidak lebih dari meminta individu-individu untuk menjawab satu pertanyaan, yaitu menanyakan sebuah pertanyaan kepada individu yang ingin diukur kepuasannya. Pertanyaan tersebut contohnya, "jika semua hal dipertimbangkan, seberapa puas anda terhadap pekerjaan anda sekarang". Responden akan menjawab dengan cara memilih dari lima pilihan yang tersedia, yaitu: sangat puas, memuaskan, kurang memuaskan, tidak puas, dan sangat tidak puas. Sedangkan pendekatan dengan skor penjumlahan (*summation score*) mengenali elemen-elemen utama dalam suatu pekerjaan dan menanyakan perasaan karyawan mengenai masing-masing elemen. Elemen-elemen kepuasan kerja tersebut, dinilai masing-masing dengan suatu skala yang standar, kemudian dijumlahkan untuk mendapatkan nilai keseluruhan bagi kepuasan kerja.

Dimensi dari kepuasan kerja sering disebutkan meliputi pekerjaan, upah, peluang promosi, supervisi, dan rekan kerja (Mathis dan Jackson, 2007:70). Elemen-elemen kepuasan kerja yang lazim digunakan dalam studi kepuasan kerja meliputi tipe kerja, rekan sekerja, tunjangan, diperlakukan dengan hormat dan adil, keamanan kerja, peluang menyumbangkan gagasan, upah,

pengakuan akan kinerja, dan kesempatan untuk maju (Robbins dan Judge, 2008:149).

Berdasarkan kedua pendekatan tersebut, pengukuran kepuasan kerja dengan menggunakan pendekatan skor penjumlahan, secara intuitif nampak bahwa menjumlahkan respon-respon terhadap sejumlah faktor pekerjaan akan mencapai evaluasi yang lebih akurat dari kepuasan kerja.

Sementara itu, manfaat pengukuran kepuasan kerja bagi para karyawan menurut Kuswadi (2004:55-56) adalah:

- a. Mengidentifikasi kepuasan karyawan secara keseluruhan, termasuk kaitannya dengan tingkat urutan prioritasnya (urutan faktor atau atribut tolak ukur kepuasan yang dianggap penting bagi karyawan). Prioritas yang dimaksud dapat berbeda antara para karyawan dari berbagai bidang dalam organisasi yang sama dan antara organisasi yang satu dengan yang lainnya.
- b. Mengetahui persepsi setiap karyawan terhadap organisasi atau perusahaan. Sampai seberapa dekat persepsi tersebut sesuai dengan harapan mereka dan bagaimana perbandingannya dengan karyawan lain.
- c. Mengetahui atribut-atribut mana yang termasuk dalam kategori kritis (*critical performant attributes*) yang berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan karyawan. Atribut yang bersifat kritis tersebut merupakan prioritas untuk diadakannya peningkatan kepuasan karyawan.
- d. Apabila memungkinkan, perusahaan atau instansi dapat membandingkannya dengan indeks milik perusahaan atau instansi saingan atau yang lainnya.

Faktor yang Berpengaruh pada Kepuasan Kerja

Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Hasibuan (2006:203) antara lain adalah:

2. Balas jasa yang adil dan layak
3. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian
4. Berat ringannya pekerjaan
5. Suasana dan lingkungan pekerjaan
6. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan
7. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya
8. Sifat pekerjaan monoton atau tidak

Sementara itu, menurut Robbins dan Judge (2008:181) bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh:

1. Kerja yang secara mental menantang
2. Ganjaran yang pantas
3. Kondisi kerja yang mendukung
4. Rekan sekerja yang mendukung
5. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.

Kerja yang secara mental menantang dan dapat diartikan adanya inovasi-inovasi baru sehingga tidak monoton, penghasilan atau kompensasi yang sesuai dengan harapan pegawai dengan standar yang ada, iklim pekerjaan yang kondusif untuk berlangsungnya pekerjaan dan adanya relevansi kepribadian yang berarti kesesuaian motivasi, persepsi dengan pekerjaan yang akan dilakukan.

Dalam hal kepuasan kerja, Gilmer (1966) menyebutkan 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, 2003:114). Sementara itu, Heidjrachman dan Husnan (2002:194) 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.

Kepuasan atau ketidakpuasan karyawan tergantung pada perbedaan antara apa yang diharapkan. Sebaliknya, apabila yang didapat karyawan lebih rendah daripada yang diharapkan akan menyebabkan karyawan tidak puas. Faktor yang mempengaruhi kepuasan atau ketidakpuasan kerja yaitu: jenis pekerjaan, rekan kerja, tunjangan, perlakuan yang adil, keamanan kerja, peluang menyumbang gagasan, gaji/upah, pengakuan kinerja, dan kesempatan bertumbuh.

Merujuk pada berbagai pendapat tersebut dapat disimpulkan mengenai faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam rangka peningkatan kinerjanya adalah: (a) faktor psikologik, merupakan faktor yang berhubungan dengan

kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketenteraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan; (b) faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik sesama karyawan, dengan atasannya, maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya; (c) faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya; (d) faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

Kinerja Pegawai

Definisi Kinerja Pegawai

Kinerja (*performance*) adalah mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan (Simamora, 2006:339). Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Dalam kamus *The New Webster Distionary* (dalam Ruky, 2001:14-15) kinerja yang merupakan pengalihbahasaan dari *performance* diartikan sebagai:

1. Adalah 'prestasi' yang digunakan dalam konteks atau kalimat misalnya tentang 'mobil yang sangat cepat' (*high performance car*).
2. Adalah 'pertunjukan' yang biasanya digunakan dalam kalimat 'pertunjukan tari-tarian rakyat' atau '*folk dance performance*'.
3. Adalah 'pelaksanaan tugas' misalnya dalam kalimat '*in performing his duties*'.

Mangkunegara (2002:67) menyebutkan bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan

tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Bernardin dan Russel (2003) memberikan definisi bahwa *performance is defined as the record of out-comes produced on a specified job function or activity during a specified time period*". Artinya, kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu (Ruky, 2006:15). Selain itu, kinerja pegawai atau prestasi kerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan kecakapan, pengalaman, dan keunggulan, serta waktu. Prestasi kerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja (Hasibuan, 2006:94).

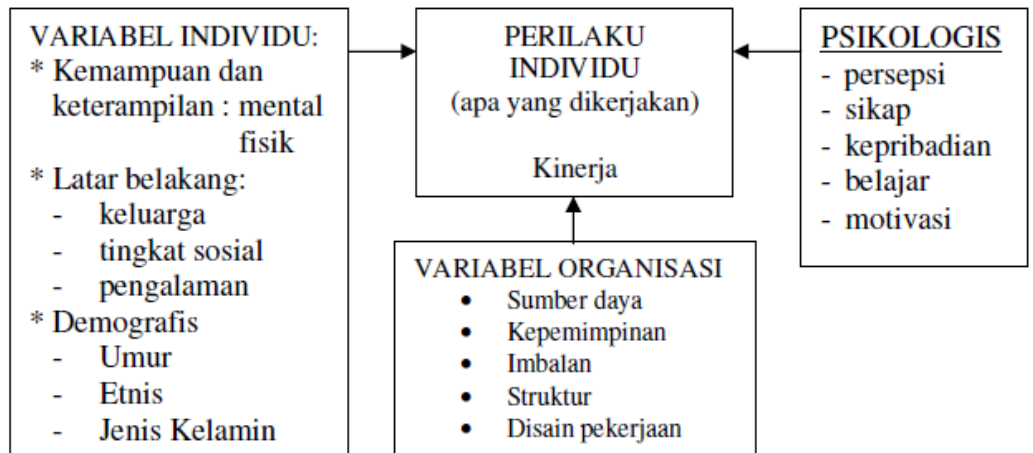
Dengan demikian kinerja (*performance*) adalah suatu hasil yang telah dikerjakan dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang dilaksanakan secara legal, tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya yang dicapai dalam suatu periode tertentu.

Lebih lanjut, menurut Ilyas (1999:112) kinerja adalah penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi dan merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personil. Deskripsi dari kinerja menyangkut 3 komponen penting yaitu : (1) Tujuan: Penentuan tujuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi yang digunakan untuk meningkatkan kerja.; (2) Ukuran: Dibutuhkan ukuran apakah seorang personel telah mencapai kinerja yang diharapkan, untuk itu kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personel memegang peranan penting; (3) Penilaian: Penilaian kinerja secara reguler yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan kinerja setiap personel. Pengertian kinerja dengan deskripsi tujuan, ukuran operasional, dan penilaian reguler mempunyai peran penting dalam merawat dan meningkatkan motivasi personel.

Faktor yang Berpengaruh pada Kinerja Pegawai

Menurut teori Gibson yang dikutip oleh Ilyas (1999:55-58), ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku

kerja dan kinerja yaitu: variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis. Diagram skematis variabel yang mempengaruhi perilaku dan kinerja seperti pada gambar 2.



Gambar 2 : Diagram Skematis Teori Perilaku dan Kinerja dari Gibson
Sumber: Ilyas (1999:55).

Variabel individu dikelompokkan pada sub-variabel kemampuan dan ketrampilan, latar belakang dan demografis. Sub-variabel kemampuan dan ketrampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi perilaku dan kinerja individu. Variabel demografis, mempunyai efek tidak langsung pada perilaku dan kinerja individu. Variabel psikologik terdiri dari sub-variabel persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi. Variabel ini banyak dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial pengalaman kerja sebelumnya dan variabel demografis. Variabel psikologis seperti persepsi, sikap, kepribadian, dan belajar merupakan hal yang kompleks dan sulit diukur. Variabel organisasi berefek tidak langsung terhadap perilaku dan kinerja individu. Variabel organisasi digolongkan dalam sub-variabel sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, dan desain pekerjaan.

Menurut Mangkunegara (2002:67-68) faktor yang mempengaruhi kinerja seorang anggota organisasi adalah:

1. Faktor kemampuan, secara umum kemampuan ini terbagi menjadi 2 yaitu kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality (knowledge dan skill)*.
2. Faktor motivasi, motivasi terbentuk dari sikap karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi seharusnya terbentuk dari awal (*by plan*), bukan karena keterpaksaan atau kebetulan (*by accident*).

Berdasarkan pendapat di atas maka dapat dijelaskan bahwa terdapat kesamaan tentang faktor utama yang mempengaruhi kinerja individu berkaitan dengan kompetensi yang harus dimiliki oleh individu, yaitu: kompetensi pengetahuan/kemampuan, kompetensi keterampilan atau keahlian dan kompetensi motivasi.

Berkaitan dengan faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut maka ada delapan kondisi yang dapat digunakan untuk memaksimalkan kinerja karyawan yaitu (Kirkpatrick, 2006 :6):

1. *Make the job important in the eyes of the employee.*
2. *Select a person who has the potential to perform the job*
3. *Clarify what's expected of the employee in the job*
4. *Train the employee in the necessary knowledge, skills, and attitudes.*
5. *Evaluate performance, and communicate results and expectations to the employee.*
6. *Help him improve performance.*
7. *Build and maintain rapport with the employee.*
8. *Reward for the employee.*

Dari uraian di atas dapat diungkapkan bahwa di dalam organisasi sangat pasti akan ada perbedaan kinerja antara satu karyawan dengan karyawan lain. Walaupun karyawan-karyawan bekerja pada tempat yang sama namun kinerja karyawan tersebut tidak sama. Secara garis besar kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor (a) harapan mengenai imbalan; (b) dorongan; (c) kemampuan; kebutuhan dan sifat; (d) persepsi terhadap tugas; (e) imbalan internal dan eksternal; (f) persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja. Dengan demikian, kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu: (1) kemampuan, (2) keinginan dan (3) lingkungan.

Oleh karena itu, agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya. Tanpa mengetahui ketiga faktor ini kinerja yang baik tidak akan tercapai. Dengan kata lain, kinerja individu dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan. Kinerja individu dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja itu sendiri adalah perasaan individu terhadap pekerjaannya. Perasaan ini berupa suatu hasil penilaian mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya.

Pengukuran Kinerja Karyawan

Hasibuan (2006:94) menyatakan bahwa kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Kinerja itu sendiri dapat diukur dengan menggunakan perilaku dan kompetensi karyawan.

Unsur-unsur yang dinilai dalam kinerja menurut Hasibuan (2006:95) yaitu kesetiaan, prestasi kerja, kejujuran, kedisiplinan, kreativitas, kerja sama, kepemimpinan, kepribadian, prakarsa, kecakapan, dan tanggung jawab.

1. Kesetiaan atau loyalitas

Loyalitas pegawai terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun. Hasibuan (2006:95) menjelaskan bahwa kesetiaan meliputi kesetiaan terhadap pekerjaan, jabatan, dan organisasi. Kesetiaan dicerminkan dari kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab. Selain itu, Pradiansyah (2003:117) bahwa ukuran loyalitas adalah lamanya karyawan bertahan di perusahaan.

2. Prestasi kerja atau hasil kerja

Prestasi kerja meliputi hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh karyawan dari uraian

pekerjaannya (Hasibuan, 2006:95). Kualitas kerja adalah tingkat di mana proses penyelesaian pekerjaan dilakukan sebagaimana yang diharapkan. Kuantitas adalah jumlah hasil kerja yang diwujudkan dalam bentuk jumlah uang, jumlah unit, atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan.

3. Kejujuran

Kejujuran meliputi kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain.

4. Kedisiplinan

Kedisiplinan menurut Hasibuan (2006:193) adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Jadi, individu ini akan mematuhi atau mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan. Kesediaan adalah sikap, tingkah laku, dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan, baik yang tertulis maupun tidak. Selanjutnya kedisiplinan dapat dilihat dari jika karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaan dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan, dan norma-norma sosial yang berlaku.

5. Kreativitas

Ivancevich, dkk. (2008:100) menyebutkan bahwa kreativitas merupakan ciri kepribadian yang melibatkan kemampuan untuk meloloskan diri dari pemikiran yang kaku dan menghasilkan ide yang baru dan berguna. Kreativitas juga merupakan ciri kepribadian yang dapat didorong dan dikembangkan dalam organisasi. Beberapa cara yang dapat dilakukan di antaranya adalah:

- a. Mendorong semua orang untuk memandang masalah lama dengan menggunakan perspektif baru.
- b. Memastikan orang tertentu tahu bahwa tidak apa-apa melakukan kesalahan. Hal ini karena salah satu penghalang kreativitas adalah takut melakukan kesalahan dan mengalami kegagalan.

- c. Memberikan sebanyak mungkin orang dengan sebanyak mungkin pengalaman kerja yang dapat diberikan.
 - d. Menetapkan contoh dalam pendekatan pimpinan untuk berhadapan dengan masalah dan kesempatan.
6. Kerja sama
Kerja sama meliputi kesediaan dalam berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain secara vertikal maupun secara horisontal di dalam maupun di luar pekerjaan, sehingga hasil pekerjaan semakin baik (Hasibuan, 2006:95).
 7. Kepribadian
Kepribadian meliputi sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.
 8. Prakarsa
Prakarsa meliputi kemampuan berpikir orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapi (Hasibuan, 2006:96).
 9. Kecakapan (*ability*)
Kecakapan atau *ability* merujuk ke suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, yang terdiri atas kemampuan intelektual dan kemampuan fisik (Robbins dan Judge, 2008:50). Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental. Sedangkan kemampuan fisik adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan, dan keterampilan serupa. Hasibuan (2006:96) menyebutkan bahwa kecakapan meliputi kemampuan dalam menyatukan dan meyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.
 10. Tanggung jawab (*responsibility*)
Tanggung jawab meliputi kesediaan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan, dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakan, serta perilaku kerja (Hasibuan, 2006:96).

Selain itu, di dalam menentukan penilaian kinerja maka diperlukan dasar penilaian kinerja. Dasar penilaian adalah uraian pekerjaan dari setiap individu anggota karena dalam uraian pekerjaan inilah ditetapkan tugas dan tanggung jawab yang akan dilakukan oleh setiap anggota. Penilai menilai pelaksanaan uraian pekerjaan itu apa baik atau buruk, apa selesai/tidak, dan apa dikerjakan secara efektif/tidak. Tolok ukur yang akan dipergunakan untuk mengukur prestasi kerja anggota adalah standar. Sebuah standar dapat dianggap sebagai pengukur yang ditetapkan, sesuatu yang harus diusahakan, sebuah model untuk diperbandingkan, suatu alat untuk membandingkan antara satu hal dengan hal yang lain.

Secara umum standar berarti apa yang akan dicapai sebagai ukuran untuk penilaian. Secara garis besar standar dibedakan atas dua (Hasibuan, 2006:93):

1. *Tangible standard* yaitu sasaran yang dapat ditetapkan alat ukurnya atau standarnya. Standar dalam bentuk fisik terbagi atas: standar kuantitas, standar kualitas, dan standar waktu. Misalnya kilogram, meter, baik-buruk, jam, hari, dan bulan.
2. *Intangible standard* adalah sasaran yang tidak dapat ditetapkan alat ukur atau standarnya. Misalnya, standar perilaku, kesetiaan, partisipasi, loyalitas, serta dedikasi terhadap institusi.

Dengan penentuan standar untuk berbagai keperluan maka timbul apa yang disebut "standardisasi" yakni penentuan dan penggunaan berbagai ukuran, tipe, dan gaya tertentu berdasarkan suatu komposisi standar. Dalam penilaian penyelesaian uraian pekerjaan, penilai mempergunakan standar sebagai alat ukur hasil yang dicapai dan perilaku yang dilakukan, baik di dalam maupun di luar pekerjaan karyawan.

Menurut Gomes (2003:142) penilaian kinerja dapat dilakukan berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik yaitu:

1. *Quantity of work*, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
2. *Quality of work*, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. *Job knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilan.

4. *Creativeness*, keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperation*, kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain.
6. *Dependability*, kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan.
7. *Initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya.
8. *Personal qualities*, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi.

Penilaian Kinerja Pegawai dan Manfaatnya

Di dalam mengelola sumber daya manusia di dalam sebuah organisasi maka setiap pimpinan perlu mengambil keputusan yang tepat. Agar pengambilan keputusan tersebut tepat maka pimpinan perlu mendapatkan informasi yang tepat terkait dengan kinerja atau prestasi kerja anggotanya. Salah satu cara untuk mendapatkan informasi yang berkaitan dengan kemampuan anggota dalam melaksanakan pekerjaannya adalah melalui penilaian prestasi. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah suatu penilaian formal mengenai seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka (Griffin, 2008:429).

Penilaian prestasi juga merupakan sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan ulang dan evaluasi prestasi kerja seseorang secara periodik. Proses adalah suatu cara yang sistematis atau langkah-langkah yang diikuti dalam menghasilkan sesuatu. Proses penilaian prestasi ditujukan untuk memahami prestasi kerja seseorang. Tujuan ini memerlukan sebuah proses, yaitu serangkaian kegiatan yang saling berkaitan. Kegiatan-kegiatan itu terdiri dari identifikasi, observasi, pengukuran, dan pengembangan hasil kerja anggota dalam sebuah organisasi (Panggabean, 2004:66).

Dalam hal ini, penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan. Penilaian demikian ini juga disebut sebagai penilaian karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, dan

penilaian hasil. Riset menunjukkan penggunaan penilaian kinerja yang luas untuk mengadministrasi honor dan gaji, memberikan umpan balik kinerja, dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.

Penilaian kinerja kadang-kadang merupakan kegiatan manajer yang paling tidak disukai, dan mungkin ada beberapa alasan untuk perasaan demikian. Tidak semua penilaian kinerja bersifat positif, dan mendiskusikan nilai dengan karyawan yang nilainya buruk bisa menjadi tidak menyenangkan. Penilaian kinerja karyawan memiliki dua penggunaan yang umum di dalam organisasi, dan keduanya bisa merupakan konflik yang potensial. Salah satu kegunaan adalah mengukur kinerja untuk tujuan memberikan penghargaan atau dengan kata lain untuk membuat keputusan administratif mengenai karyawan. Promosi atau pemecatan karyawan bisa tergantung pada hasil penilaian kinerja, yang sering membuat penilaian kinerja menjadi sulit untuk dilakukan oleh para manajer. Kegunaan yang lainnya adalah untuk pengembangan potensi individu (Mathis & Jackson, 2002:81-83).

1. Penggunaan Administratif

Sistem penilaian kinerja merupakan hubungan antara penghargaan yang diharapkan diterima oleh karyawan dengan produktivitas yang dihasilkan mereka. Hubungan ini dapat diperkirakan sebagai berikut:

Produktivitas----penilaian kinerja----penghargaan

Kompensasi berdasarkan penilaian kinerja ini merupakan inti dari pemikiran bahwa gaji seharusnya diberikan untuk suatu pencapaian kinerja dan bukannya untuk senioritas. Di bawah sistem orientasi kinerja ini, karyawan menerima kenaikan berdasarkan bagaimana mereka melaksanakan pekerjaan mereka. Peran manajer secara historis adalah sebagai evaluator dari kinerja bawahan, yang kemudian mengarah pada rekomendasi kompensasi karyawan atau keputusan lainnya. Jika ada bagian dari proses ini yang gagal, di mana karyawan yang paling produktif tidak menerima imbalan yang lebih besar, akan menyebabkan timbulnya persepsi akan adanya ketidakadilan di dalam kompensasi karyawan. Penggunaan administratif lainnya dari

penilaian kinerja adalah seperti keputusan untuk promosi, pemecatan, pengurangan, dan penugasan pindah tugas, yang sangat penting untuk para karyawan. Sebagai contoh, urutan pengurangan karyawan dapat diberikan alasan dengan penilaian kinerja. Untuk alasan ini, jika seorang pengusaha menyatakan bahwa keputusan ini dibuat berdasarkan penilaian kinerja, maka hasil penilaian kinerja harus mendokumentasikan dengan jelas perbedaan-perbedaan dari kinerja seluruh karyawan. Sedangkan untuk promosi atau demosi berdasarkan kinerja juga harus didokumenkan dengan penilaian kinerja. Penilaian kinerja adalah penting ketika organisasi memberhentikan, mempromosikan, atau membayar orang-orang secara berbeda, karena hal-hal ini membutuhkan pembelaan yang kritis jika karyawan menuntut keputusan yang ada.

2. Penggunaan Pengembangan

Penilaian kinerja dapat menjadi sumber informasi utama dan umpan balik untuk karyawan yang merupakan kunci bagi pengembangan mereka di masa mendatang. Di saat atasan mengidentifikasi kelemahan, potensi, dan kebutuhan pelatihan melalui umpan balik penilaian kinerja, mereka dapat memberi tahu karyawan mengenai kemajuan mereka, mendiskusikan ketrampilan apa yang perlu mereka kembangkan, dan melaksanakan perencanaan pengembangan. Peran manajer pada situasi ini adalah seperti pembina. Tugas pembina adalah memberi penghargaan kinerja yang baik berupa pengakuan, menerangkan tentang peningkatan yang diperlukan, dan menunjukkan pada karyawan bagaimana caranya meningkatkan diri. Tujuan umpan balik pengembangan adalah untuk mengubah atau mendorong tingkah laku seseorang, bukannya untuk membandingkan individu-individu sebagaimana dalam kasus dalam penggunaan administratif yang digunakan untuk penilaian kinerja. Dorongan yang positif untuk tingkah laku yang diinginkan organisasi adalah bagian yang penting dan pengembangan. Fungsi pengembangan dari penilaian kinerja juga dapat mengidentifikasi karyawan mana yang ingin berkembang.

Berdasarkan uraian di atas maka penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan. Penilaian demikian ini juga disebut sebagai penilaian karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, dan penilaian hasil. Riset menunjukkan penggunaan penilaian kinerja yang luas untuk mengadministrasi honor dan gaji, memberikan umpan balik kinerja, dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan. Penilaian kinerja kadang-kadang merupakan kegiatan manajer yang paling tidak disukai, dan mungkin ada beberapa alasan untuk perasaan demikian. Tidak semua penilaian kinerja bersifat positif, dan mendiskusikan nilai dengan karyawan yang nilainya buruk bisa menjadi tidak menyenangkan.

Bab 3

Kajian Empiris

Pengaruh Penempatan pegawai terhadap motivasi kerja

Van Herpen dkk. (2003) dalam penelitian berjudul "*The Effects of Performance Measurement And Compensation on Motivation*" dengan objek penelitian pada perusahaan – perusahaan Belanda yang listing di Bursa Efek Amsterdam dengan total populasi 1.798 pegawai dan sampel sebesar 1.496 pegawai. Teknik analisis yang digunakan menggunakan OLS Regression. Hasil studi menyatakan bahwa motivasi intrinsik tidak dipengaruhi oleh *monetary compensation system*, tetapi oleh *promotion opportunities*.

Selanjutnya, Van Herpen dkk. (2004) melakukan penelitian dengan judul "*Wage Structure and The Incentive Effect of Promotion*" menyatakan bahwa promosi memiliki pengaruh terhadap motivasi intrinsik dan ekstrinsik secara signifikan. Promosi yang diharapkan akan dapat meningkatkan motivasi ekstrinsik, dan hubungan antara motivasi ekstrinsik dengan promosi yang diharapkan akan dapat diterapkan bahwa promosi membawa dampak yang jelas terhadap insentif yang diperoleh karyawan.

Moynihan dan Pandey (2007) dalam penelitian berjudul "*Finding Workable Levers over Work Motivation : Comparing Job Saisfaction, Job Involvement and Organizational Commitment*". Teknik analisis menggunakan OLS Regression. Hasil studi menemukan bahwa beberapa aspek motivasi kerja cenderung bisa tidak berfungsi dengan baik ketika karyawan bekerja terlalu lama pada sebuah perusahaan, karena karyawan yang melakukan pekerjaan rutin pada level tinggi cenderung memiliki motivasi kerja yang rendah. Oleh karena itu salah satu cara yang disarankan untuk mengatasinya adalah melalui promosi.

Penelitian yang dilakukan oleh Seo dkk. (2009) menunjukkan bahwa rasa senang di dalam bekerja memiliki hubungan positif dengan tiga indikator motivasi yaitu *expectancy*,

valence, and progress judgment components. Artinya adalah bahwa dengan adanya penempatan pegawai di tempat yang menyenangkan maka karyawan akan cenderung memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja.

Pengaruh penempatan pegawai terhadap kepuasan karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Kostea (2006) menunjukkan bahwa ada indikasi hubungan antara promosi dengan kepuasan karyawan. Selain itu, harapan untuk mendapatkan promosi juga memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mendapatkan promosi dua tahun sebelumnya meningkatkan kepuasan kerja. Berpengaruhnya promosi dan harapan akan adanya promosi tersebut merupakan representasi dari adanya pengaruh penempatan pegawai terhadap kepuasan kerja, yaitu bahwa jika karyawan ditempatkan pada posisi yang diharapkan maka kepuasan kerja karyawan cenderung mengalami peningkatan.

Pengaruh penempatan pegawai terhadap kinerja karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Campbell (2007) berjudul *"An Empirical Investigation of Implicit Incentives For Nonfinancial Performance Improvement"*. Populasi penelitian adalah karyawan Quick-Service Restaurant di Amerika Serikat. Hasil studi menjelaskan adanya sensitivitas antara keputusan promosi atau demosi dengan pengukuran kinerja finansial dan nonfinansial bagi manajer tingkat bawah, di mana hal itu mempengaruhi perilaku manajer tersebut. Dalam hal ini diketahui bahwa setelah melakukan pengukuran terhadap kinerja finansial maka akan dilanjutkan dengan pengukuran kinerja nonfinansial, di mana selanjutnya akan berpengaruh pada keputusan demosi atau promosi. Dengan demikian maka dapat dijelaskan bahwa keputusan demosi dan promosi akan mempengaruhi manajer level bawah untuk memperbaiki kinerja finansial maupun nonfinansial.

Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Janakiram dan Kumar (2009) menunjukkan bahwa ada perbedaan kinerja dan kemampuan kecerdasan emosional pada karyawan dengan

tingkat jabatan tertentu. Artinya, bahwa dengan ditempatkannya seorang karyawan pada level lebih tinggi maka karyawan tersebut memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi pula.

Pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Seo dkk. (2009) menunjukkan bahwa rasa senang di dalam bekerja memiliki hubungan positif dengan tiga indikator motivasi yaitu *expectancy*, *valence*, and *progress judgment components*. Artinya adalah bahwa dengan adanya penempatan pegawai di tempat yang menyenangkan maka karyawan akan cenderung memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja.

Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan karyawan

Imtiaz dan Ahmad (2010) dalam penelitiannya bahwa jika perusahaan menangani stress yang dialami oleh karyawan berkaitan dengan pekerjaannya maka akan meningkatkan kepuasan karyawan dan pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan secara keseluruhan.

Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan

Imtiaz dan Ahmad (2010) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa tingkat stress yang tinggi yang dialami oleh karyawan tanpa ada solusi yang diberikan akan menurunkan kinerja karyawan, menurunkan reputasi organisasi, dan perusahaan cenderung akan kehilangan karyawan yang memiliki keahlian. Di mana dalam penelitian tersebut variabel pencetus stress kerja yang diamati adalah *personal issues*, *lack of administrator support*, *lack of acceptance for work done*, *low span over work environment*, *unpredictability in work environment* & *inadequate monetary reward*.

Pengaruh motivasi terhadap kepuasan karyawan

Penelitian Gagne' dan Deci (2005) menunjukkan bahwa ketika motivasi intrinsik dan ekstrinsik dapat diidentifikasi oleh karyawan maka teori *cognitive evaluation* mampu menjelaskan bahwa kedua variabel tersebut bisa meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan di perusahaan.

Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan

Penelitian Gagne´ dan Deci (2005) menunjukkan bahwa ketika motivasi intrinsik dan ekstrinsik dapat diidentifikasi oleh karyawan maka teori *cognitive evaluation* mampu menjelaskan bahwa kedua variabel tersebut bisa meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan di perusahaan. Selain itu, Luthans (2000) juga menunjukkan bahwa salah satu fungsi kepemimpinan dalam organisasi adalah menguatkan dan memotivasi karyawan agar karyawan tersebut bersedia menggunakan potensinya untuk berkinerja tinggi. Salah satu cara yang digunakan adalah dengan memberikan *finansial rewards* dan *non finansial*.

Pengaruh kepuasan terhadap kinerja karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Kristensen dan Nielsen (2004) dalam penelitian berjudul "*Does Low Job Satisfaction Lead to Job Mobility?*" menunjukkan bahwa kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan secara keseluruhan.

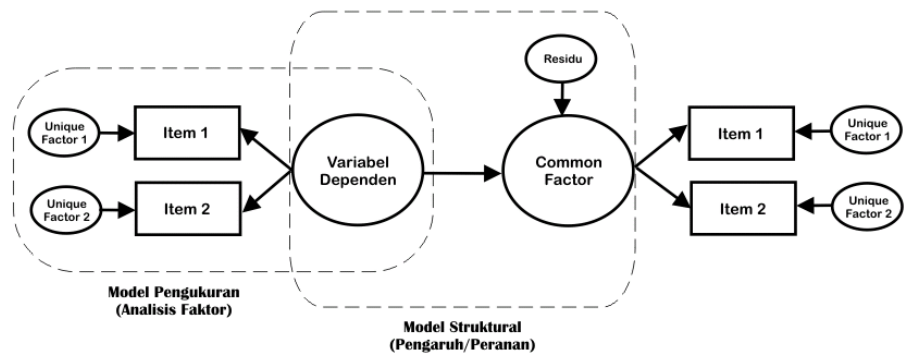
Bab 4

Konsep Dasar Sem

Structural Equation Modeling (SEM)

SEM (Structural Equation Modelling) adalah alat analisis statistik yang semakin populer. SEM merupakan gabungan dari analisis faktor dan analisis regresi. Pada tahun 1950-an SEM sudah mulai dikemukakan oleh para ahli statistik yang mencari metode untuk membuat model yang dapat menjelaskan hubungan di antara variabel-variabel. Dalam kenyataannya, khususnya ilmu-ilmu sosial, banyak variabel yang bersifat laten, seperti motivasi seseorang, komitmen, kesetiaan pelanggan dan lainnya. Di era 1970-an dimana kemajuan teknologi semakin berkembang, memungkinkan alat analisis SEM dikembangkan pula. Joreskog dan Sorbom mengembangkan metode estimasi maximum likelihood, dan dengan mulai munculnya software khusus SEM, seperti LISREL, AMOS, EQS dan sebagainya, alat analisis SEM saat ini sudah menjadi prosedur multivariate yang dominan.

Menurut Wahyu Widhiarso dalam makalah Praktek SEM melalui program Amos (www.elisa1.ugm.ac.id), SEM adalah penggabungan antara dua konsep statistika, yaitu konsep analisis faktor yang masuk pada model pengukuran (*measurement model*) dan konsep regresi melalui model struktural (*structural model*). Model pengukuran menjelaskan hubungan antara variabel dengan indikator-indikatornya dan model struktural menjelaskan hubungan antar variabel. Model pengukuran merupakan kajian dari psikometrika sedangkan model struktural merupakan kajian dari statistika.



Gambar 3 : Komponen Skor Tampak
Sumber : Widhiarso

SEM adalah teknik analisis multivariat yang merupakan gabungan antara analisis faktor dan analisis jalur. Analisis faktor digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas suatu instrumen (skala pengukuran), sedangkan analisis jalur digunakan untuk menguji hubungan antar variabel. Dengan SEM maka peneliti tidak perlu menjumlahkan indikator untuk menganalisis hubungan antar Variabel seperti halnya pada analisis regresi. SEM banyak digunakan pada penelitian bidang ilmu sosial maupun bidang ilmu eksakta, seperti pada bidang ekonomi, psikologi, pendidikan, kesehatan, pertanian, komputer, industri dan lainnya.

Kunggulan-keunggulan SEM dibandingkan dengan regresi berganda (<http://www.jonathansarwono.info/sem>) diantaranya ialah :

- ✓ Pertama, memungkinkan adanya asumsi-asumsi yang lebih fleksibel;
- ✓ Kedua, penggunaan analisis faktor penegasan (*confirmatory factor analysis*) untuk mengurangi kesalahan pengukuran dengan memiliki banyak indikator dalam satu variabel laten;
- ✓ Ketiga, daya tarik interface pemodelan grafis untuk memudahkan pengguna membaca keluaran hasil analisis;
- ✓ Keempat, kemungkinan adanya pengujian model secara keseluruhan dari pada koefisien-koefisien secara sendiri-sendiri;

- ✓ Kelima, kemampuan untuk menguji model – model dengan menggunakan beberapa variabel tergantung;
- ✓ Keenam, kemampuan untuk membuat model terhadap variabel-variabel perantara;
- ✓ Ketujuh, kemampuan untuk membuat model gangguan kesalahan (*error term*);
- ✓ Kedelapan, kemampuan untuk menguji koefisien-koefisien diluar antara beberapa kelompok subyek;
- ✓ Kesembilan kemampuan untuk mengatasi data yang sulit, seperti data *time series* dengan kesalahan otokorelasi, data yang tidak normal, dan data yang tidak lengkap.

Konsep Dasar Sem

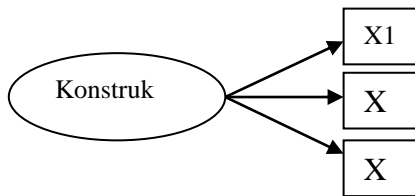
Structural Equation Modeling (SEM) adalah kelompok model statistik yang bisa menjelaskan hubungan antara banyak variabel (*multiple variable*). SEM menguji struktur antar hubungan yang digambarkan dalam persamaan berurutan, yang hampir sama dengan persamaan regresi berganda. (Hair dkk., 1998). SEM terdiri dari dua bagian : (a) bagian pengukuran yang menghubungkan *observed variable* (variabel manifest atau variabel terukur atau variabel indikator) dengan *unobserved variable* (variabel laten atau variabel konstruk atau variabel tidak terukur) lewat CFA atau *Confirmatory Factor Analysis* dan (b) bagian yang menghubungkan antar variabel laten lewat persamaan regresi simultan.

Definisi sebuah model harus merepresentasi teori yang ada. Model SEM seharusnya tidak dibangun tanpa dasar teori yang mendasarinya. Teori seringkali dijadikan objek utama bagi seorang akademisi, tapi bagi seorang praktisi memungkinkan untuk mengembangkan sebuah hubungan yang lebih kompleks namun masih berkaitan dengan teori yang ada. (Hair dkk., 1998)

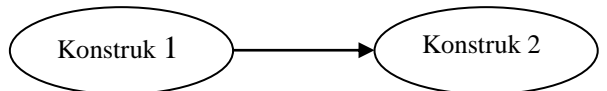
Hubungan Struktural Sem

Sebuah model structural (SEM) mengandung hubungan struktural antar variabel laten. Ada tiga tipe hubungan (*relationships*) (Hair dkk., 1998):

- Hubungan dependen (*Dependences Relationships*). Dalam model pengukuran, hubungan ini muncul dari konstruk ke variabel/indikator (Lihat **Gambar 4**). Sedangkan dalam model struktural, yaitu hubungan yang muncul antar variabel konstruk (Lihat **Gambar 5**). Model hubungan ini ditandai dengan arah panah satu kepala (\longrightarrow).

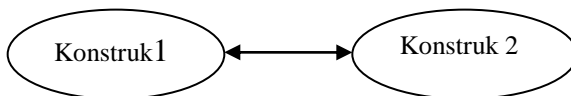


Gambar 4



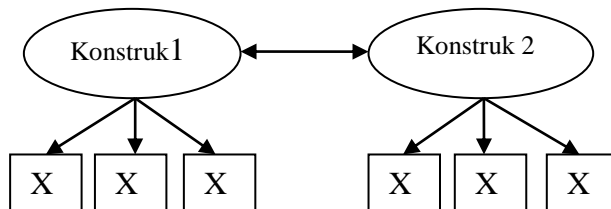
Gambar 5

- Hubungan korelasi/kovarian (*Correlational/Covariance Relationships*), yaitu hubungan (korelasi) yang muncul antar variabel konstruk yang ditandai dengan arah anak panah dengan 2 kepala (\longleftrightarrow). Lihat **Gambar 6**.



Gambar 6

- Kombinasi hubungan dependen dan korelasi. Yaitu, kombinasi hubungan antara korelasi/kovarian dan dependen. Lihat **Gambar 7**.



Gambar 7

Deskripsi Variabel Sem

Sekalipun SEM mengakomodasi analisa regresi, namun dalam penulisan secara baku memiliki penamaan variabel atau parameter sendiri.

❖ Model Struktural

Parameter yang menggambarkan hubungan regresi antar konstruk laten umumnya ditulis dalam karakter Greek “gamma” (γ) untuk konstruk eksogen ke endogen, sedangkan karakter Greek “beta” (β) untuk konstruk endogen ke konstruk eksogen. Untuk konstruk eksogen yang dikorelasikan atau dikovariate satu sama lain ditulis dalam karakter Greek “phi” (ϕ)

❖ Kesalahan Struktural.

Secara logika tidak mungkin memprediksi variabel konstruk dependen, oleh karena itu ada *structure error* (kesalahan struktural) yang diberi simbol “zeta” (ζ).

❖ Variabel manifes/indikator

Variabel indikator yang membentuk konstruk laten eksogen diberi simbol **X** sedangkan variabel indikator yang membentuk konstruk laten endogen diberi simbol **Y**.

❖ Variabel laten

Ada dua jenis variabel laten, variabel eksogen yang diberi simbol “ksi” (ξ) dan variabel endogen yang diberi simbol “eta” (η)

❖ Model Pengukuran

Loading factor yang merupakan nilai pengukuran dari variabel konstruk ke indikator diberi simbol “lamda” (λ)

❖ Kesalahan Pengukuran

Kesalahan pengukuran yang berhubungan dengan **X** diberi simbol karakter “delta” (δ), sedangkan yang berhubungan dengan **Y** diberi simbol karakter “epsilon” (ϵ)

Tahapan-Tahapan Proses Analisis Sem

Hair dkk., (1998) merinci tahapan-tahapan dalam analisis SEM sebanyak 6 tahap :

- Langkah 1 : Pengembangan model berdasarkan teori.
SEM mengharuskan model yang dibangun berdasar teori yang ada.
- Langkah 2 dan 3 : Menyusun diagram jalur dan persamaan struktural.
Setelah tahap pertama dilakukan, tahap selanjutnya adalah menyusun diagram jalur dan persamaan strukturalnya.
- Langkah 4 : Memilih jenis input matrik dan estimasi model.
Ada dua jenis matriks, yaitu kovarian dan korelasi. Penggunaan matriks kovarian akan mempersulit dalam interpretasi oleh karena nilai koefisien harus diinterpretasikan ke dalam unit pengukuran konstruk. Sedangkan matrik korelasi tidak lain adalah *standardized varian kovarian*. Ghozali, 2005 mengatakan bahwa peneliti harus menggunakan input matriks varian kovarian jika ingin menguji teori. Namun, jika peneliti hanya ingin melihat pola hubungan dan tidak melihat total penjelasan yang diperlukan dalam uji teori maka penggunaan matriks korelasi dapat diterima.
- SEM secara umum memerlukan ukuran sampel yang besar. Dengan metode estimasi Maximum Likelihood diperlukan sampel antara 100 sampai 200.
 - Estimasi SEM menggunakan metode MLE (Maximum Likelihood). Namun MLE sangat sensitiv terhadap kenormalan data. Oleh karena itu, diciptakan teknik estimasi lainnya seperti *Weighted Least Square (WLS)*, *Generalized Squares (GLS)* dan *Asymptotically Distribution Free (ADF)*.

- Langkah 5 : Menilai identifikasi model struktural
Cara melihat ada tidaknya problem identifikasi adalah melihat hasil estimasi yang meliputi : (1) adanya nilai standar error yang besar untuk satu atau lebih koefisien; (2) ketidakmampuan program untuk *invert information matrix*; (3) nilai estimasi yang tidak mungkin misalnya *error variance* yang negatif.
- Langkah 6 : Menilai kriteria *Goodness of Fit*
Goodness of fit mengukur kesesuaian input observasi atau sesungguhnya (matrik kovarian atau korelasi) dengan prediksi dari model yang diajukan. Ada tiga jenis ukuran *goodness of fit* yaitu (1) *absolute fit measure*, (2) *incremental fit measures* dan (3) *parsimonious fit measures*.

Bab 5

Kerangka Konsep Dan Hipotesis

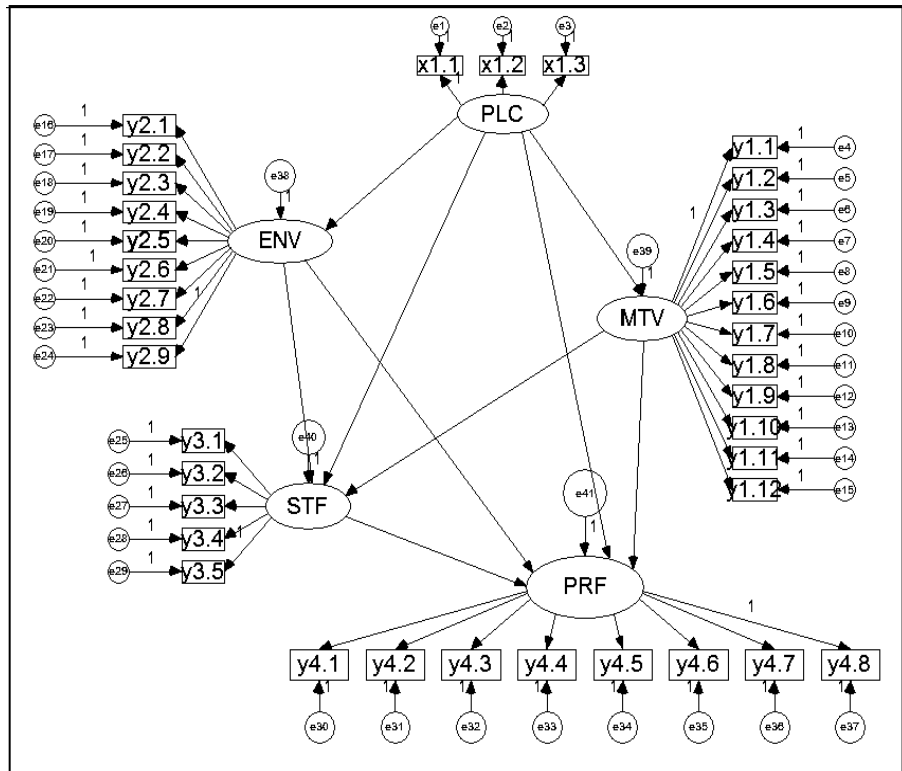
Kerangka Konseptual

Di dalam suatu organisasi baik yang *profit oriented* maupun *non profit oriented* maka terdiri atas orang-orang yang merupakan sumber daya bagi perusahaan, sehingga perlu dikelola secara efektif agar mampu mendukung operasional perusahaan secara maksimal melalui penyampaian kinerja yang terbaik, yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Di dalam organisasi itu sendiri terdapat berbagai klasifikasi pekerjaan yang memerlukan orang-orang tertentu yang tepat dengan klasifikasi pekerjaan tersebut. Oleh karena itu diperlukan suatu aktivitas penempatan pegawai secara tepat pada setiap jenis pekerjaan, di mana penempatan pegawai ini bisa diambilkan dari pegawai baru (melalui proses *recruitment*) maupun dari pegawai yang telah ada (melalui proses penempatan pegawai / *placement*, meliputi promosi, demosi, dan alih tugas atau transfer). Di dalam proses penempatan ini maka perusahaan secara umum menggunakan tiga sistem penempatan sebagai dasar penempatan yaitu sistem karir, senioritas, dan spoil. Pada dasarnya tujuan dari penempatan itu sendiri adalah untuk menempatkan pegawai agar sesuai dengan spesifikasi pekerjaan dan spesifikasi keahlian yang dimiliki, sehingga pegawai tersebut mampu memberikan yang terbaik bagi perusahaan dan pegawai tersebut juga mampu memperoleh kepuasan karena pekerjaannya sesuai dengan spesifikasi keahlian yang dimiliki (Mathis dan Jackson, 2007:226; Aswathappa, 2005:186; Sison, 2000:311).

Oleh karena itu maka penempatan ini pada akhirnya akan mempengaruhi lingkungan kerja, motivasi kerja, tingkat kepuasan dan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil ringkasan dari beberapa teori di atas maka dapat diilustrasikan kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 9 : kerangka konseptual

Hipotesis

Berdasarkan landasan teoritis dan landasan empiris yang telah disampaikan sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Penempatan pegawai berpengaruh terhadap motivasi kerja Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur.
2. Penempatan pegawai berpengaruh terhadap kepuasan pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur.
3. Penempatan pegawai berpengaruh terhadap lingkungan kerja Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur.

4. Penempatan pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur.
5. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur.
6. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur.
7. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur.
8. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur.
9. Kepuasan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur.

Bab 6

Metode Penelitian

Rancangan Penelitian

Menurut Aaker dkk. (2001:24) rancangan penelitian adalah perencanaan terinci yang digunakan sebagai pedoman studi penelitian yang mengarah pada tujuan dari penelitian tersebut. Selanjutnya menurut Kerlinger (1993:532) rancangan penelitian adalah suatu rencana, kerangka untuk mengkonseptualisasikan struktur relasi variabel-variabel suatu kajian penelitian. Sedangkan menurut Suchman dalam Nazir (2005:84) rancangan penelitian adalah semua proses yang diperlukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian.

Berdasarkan jenis rancangan penelitiannya maka penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian eksplanasi, yaitu penelitian yang bermaksud memberikan keterangan terhadap variabel-variabel yang akan diteliti tentang objek penelitian melalui data yang dikumpulkan (Riduwan, 2008:164), di mana dalam penelitian ini bertujuan menjelaskan pengaruh penempatan pegawai, lingkungan kerja, motivasi kerja terhadap kepuasan dan kinerja pegawai .

Penelitian ini merupakan penelitian non-eksperimen, karena peneliti tidak memberi perlakuan (kontrol) terhadap subjek penelitian. Penelitian non-eksperimen menurut pola-pola atau sifat penelitian dapat dibedakan atas penelitian kasus, penelitian kausal komparatif, penelitian korelasi, penelitian historis, dan penelitian filosofis. Penelitian ini merupakan penelitian korelasi, karena bertujuan menguji pengaruh atau korelasi diantara beberapa variabel penelitian. Penelitian ini juga termasuk dalam penelitian korelasi atau asosiatif, yaitu kausal (sebab akibat) yang merupakan jenis penelitian yang menjelaskan hubungan yang bersifat mempengaruhi antara dua variabel atau lebih (Riduwan, 2008:165).

Unit analisis dalam penelitian ini adalah pegawai yang bekerja di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur. Baik data

primer maupun sekunder dikumpulkan dengan cara *cross section*, yaitu penelitian satu waktu tertentu dengan menggunakan banyak responden. Data penelitian dikumpulkan secara langsung ke lokasi penelitian.

Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi merupakan objek atau subjek yang berada pada suatu wilayah dan memenuhi syarat-syarat tertentu berkaitan dengan masalah penelitian (Riduwan, 2008:8). Populasi adalah seluruh kumpulan elemen yang dapat digunakan untuk membuat beberapa kesimpulan. Kumpulan elemen tersebut pada hakekatnya merupakan obyek dimana pengamatan dilakukan. Jika populasi sangat besar, maka perlu dilakukan pengambilan sampel (*sampling*). Ide dasar pengambilan sampel adalah dengan memilih bagian dari elemen populasi, sehingga kesimpulan keseluruhan tentang keseluruhan populasi dapat diperoleh (Cooper and Emory, 1995: 242). Populasi penelitian ini adalah pegawai negeri yang berada di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur berjumlah 299 orang. Secara rinci jumlah jembatan timbang beserta jumlah pegawai negeri yang ada di masing-masing jembatan timbang yang ada di Jawa Timur disajikan di Tabel 1.

Tabel 1
Jumlah Jembatan Timbang dan Pegawai di Jawa Timur (Th.2012)

No.	Nama Jembatan Timbang	Jumlah Pegawai
1	Singosari Jl. Raya Losari 3, Singosari Km 77, Malang	20
2	Klakah Jl. Raya Klakah Km 130 Sby, Lumajang	14
3	Trosobo Jl. Raya Trosobo Km 21,7 Sidoarjo	18
4	Guyangan Jl. Raya Surabaya-Madiun Bagor Nganjuk	17
5	Pojok Jl. Raya Pojok Km 12, Tulungagung	13
6	Rambi Gundam Jl. Raya Dharmawangsa No 137 Jember	11
7	Watudodol Jl. Raya Situbondo Km 240 Banyuwangi	14
8	Besuki Jl. Raya Kalianget Km 151 Situbondo	11
9	Lamongan Jl. Panglima Sudirman No. 170 Lamongan	20
10	Socah Jl. Raya Kamal Km 11,1 Bangkalan	7
11	Rejoso Jl. Raya Rejoso No. 10 Km 61,2 Pasuruan	17
12	Sedarum Jl. Raya Nguling No 30 Km 80,4 Pasuruan	17
13	Trowulan Jl. Raya Trowulan No 90 Km 61 Mojokerto	17
14	Mojoagung Jl. Raya Mojoagung Km 63,8 Jombang	17
15	Widodaren Jl. Raya Solo Km 209,5 Ngawi	20
16	Baureno Jl. Raya Baureno No.100 Km 85 Bojonegoro	14
17	Kalibaru Manis Jl. Raya Jember No. 241 Banyuwangi	10
18	Jt Widang Jl Raya Babat Km 88,8 Tuban	19
19	Talun Jl. Raya Talun Km 163 Blitar	13
20	Jrengik Jl. Raya Jrengik Km 72 Sampang	10
	JUMLAH	299

Sumber: Dinas Perhubungan dan LLAJ Prov.Jatim

Keterwakilan populasi oleh sampel dalam suatu penelitian merupakan syarat penting untuk melakukan generalisasi. Keputusan pengambilan sampel harus mempertimbangkan desain sample dan ukuran sampel. Menurut Sekaran (2003: 252), "Ukuran sampel yang terlalu besar (lebih dari 500) juga dapat menjadi masalah karena rentan terhadap kesalahan tipe II, yaitu kita akan menerima temuan penelitian, ketika secara fakta seharusnya kita menolaknya." Jadi ukuran sampel yang terlalu besar atau terlalu kecil tidak akan membantu proyek penelitian. Selanjutnya Roscoe (1975 dalam Sekaran, 2003: 253-254) mengusulkan aturan penentuan ukuran sampel sebagai berikut:

- a. Ukuran sampel lebih dari 30 dan kurang dari 500 adalah tepat untuk kebanyakan penelitian;
- b. Di mana sampel dipecah ke dalam subsampel (pria/wanita, junior/senior, dan sebagainya), ukuran sampel minimum 30 untuk setiap kategori adalah tepat;

- c. Dalam Studimultivariate (termasuk analisis regresi berganda), ukuran sampel sebaiknya beberapa kali (lebih disukai 10 kali atau lebih) lebih besar dari jumlah variabel dalam studi.
- d. Untuk Studiekperimental sederhana dengan control eksperimen yang ketat (*match pairs*, dan sebagainya), Studi yang sukses adalah mungkin dengan ukuran sampel yang kecil antara 10 hingga 20.

Sehubungan dengan digunakannya model persamaan struktural (*structural equation modeling*) dengan Amos, maka Ferdinand (2002:51) menyatakan bahwa, "bila ukuran sampel terlalu besar, maka model menjadi sangat sensitif sehingga sulit untuk mendapatkan *goodness of fit* yang baik. Ukuran yang harus dipenuhi adalah minimum berjumlah 100." Ferdinand (2002: 51) juga menyarankan bahwa, "Ukuran sampel tergantung pada jumlah indikator yang digunakan dalam seluruh variabel . Jumlah sampel adalah sama dengan jumlah indikator dikalikan 5 sampai dengan 10." Mengacu pendapat Roscoe dan Ferdinand tersebut, maka jumlah sampel penelitian ini ditetapkan sebesar 185 responden yang diperoleh dari jumlah seluruh variabel indikator dari variabel yang digunakan dalam penelitian dikalikan dengan 5 ($5 \times 37 = 185$). Karena dalam kajian ini jumlah indikator variabel seluruhnya adalah 37. Sampel diambil di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur yang berjumlah 20 unit.

Teknik sampling menggunakan sampling dua tahap (*two stage sampling*). Tahap pertama memilih sampel untuk jembatan timbang dengan menggunakan menggunakan sensus yaitu seluruh elemen populasi (jembatan timbang yang ada) dijadikan sampel. Langkah selanjutnya memilih pegawai negeri yang ada di masing-masing jembatan untuk dijadikan sampel (responden) penelitian dengan menggunakan metode *simple random sampling* dengan alokasi sampel ke masing-masing sub populasi (jembatan timbang) dilakukan secara proporsional. Cara ini digunakan karena beberapa alasan, yaitu: 1) elemen populasi bersifat homogen; 2) proses pemilihan sampel dapat lebih cepat dilakukan, sehingga dapat menghemat biaya; 3) kesalahan

wawancara lebih kecil. Rumus yang digunakan untuk alokasi proporsional adalah sebagai berikut (Dimiyati, 2009: 77):

$$n_i = \frac{N_i}{N} \times n$$

n_i = jumlah sampel yang diambil untuk masing-masing jembatan timbang
 n = sampel total yang diambil
 N_i = jumlah populasi pada jembatan timbang i
 N = jumlah populasi total

Berdasarkan rumus tersebut maka secara rinci alokasi sampel penelitian ke masing-masing jembatan timbang disajikan dalam Tabel 2.

Tabel 2
Alokasi Sampel Ke Masing-masing Jembatan Timbang

No	Nama Jembatan Timbang	Jumlah Pegawai	Alokasi Sampel
1	Singosari Jl. Raya Losari 3, Singosari Km 77, Malang	20	12
2	Klakah Jl. Raya Klakah Km 130 Sby, Lumajang	14	9
3	Trosobo Jl. Raya Trosobo Km 21,7 Sidoarjo	18	11
4	Guyangan Jl. Raya Surabaya-Madiun Bagor Nganjuk	17	11
5	Pojok Jl. Raya Pojok Km 12, Tulungagung	13	8
6	Rambi Gundam Jl. Raya Dharmawangsa 137 Jember	11	7
7	Watudodol Jl. Raya Situbondo Km 240 Banyuwangi	14	9
8	Besuki Jl. Raya Kalianget Km 151 Situbondo	11	7
9	Lamongan Jl. Panglima Sudirman No. 170 Lamongan	20	12
10	Socah Jl. Raya Kamal Km 11,1 Bangkalan	7	4
11	Rejoso Jl. Raya Rejoso No. 10 Km 61,2 Pasuruan	17	11
12	Sedarum Jl. Raya Nguling No 30 Km 80,4 Pasuruan	17	11
13	Trowulan Jl. Raya Trowulan No 90 Km 61 Mojokerto	17	11
14	Mojoagung Jl. Raya Mojoagung Km 63,8 Jombang	17	11
15	Widodaren Jl. Raya Solo Km 209,5 Ngawi	20	12
16	Baureno Jl. Raya Baureno No.100 Km 85 Bojonegoro	14	7
17	Kalibaru Manis Jl. Raya Jember No. 241 Banyuwangi	10	6
18	Jt Widang Jl Raya Babat Km 88,8 Tuban	19	12
19	Talun Jl. Raya Talun Km 163 Blitar	13	8
20	Jrengik Jl. Raya Jrengik Km 72 Sampang	10	6
	JUMLAH	299	185

Sumber: Tabel 2 Diolah
 $(20:299) \times 185 = 12,37$ dibulatkan menjadi 12

Klasifikasi Variabel Penelitian

Variabel yang dianalisis dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan menjadi tiga, yaitu: variabel eksogen, variabel intervening, dan variabel endogen.

1. Variabel eksogen, yakni variabel yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model (Ferdinand, 2002:41). Variabel eksogen dikenal juga sebagai *source variabel* atau *independent variabel*. Dalam penelitian ini variabel eksogen adalah penempatan pegawai (X_1).
2. Variabel endogen, yakni variabel yang diprediksikan oleh satu atau beberapa variabel yang lain dalam model (Ferdinand, 2002:43). Ada dua jenis variabel endogen dalam penelitian ini, yakni:
 - a. Variabel endogen *intervening*, yakni variabel yang ikut berpengaruh saat variabel eksogen mempengaruhi variabel endogen (Sekaran, 2003:91). Dalam penelitian ini variabel intervening adalah motivasi kerja (Y_1), lingkungan kerja (Y_2), dan kepuasan kerja (Y_3).
 - b. Variabel endogen tergantung (*dependent variabel*). Dalam penelitian ini variabel endogen tergantung adalah kinerja pegawai (Y_4).

Definisi Operasional Variabel

1. Penempatan pegawai (X_1)

Placement atau penempatan tenaga kerja merupakan *fitting a person to the right job* atau penempatan pegawai pada pekerjaan yang tepat sesuai dengan kemampuannya atau menempatkan pegawai pada pekerjaan di mana dia bisa maksimum bagi perusahaan dan pada saat yang sama mampu memberikan kepuasan atas pekerjaannya kepada pegawai tersebut (Mathis dan Jackson, 2007:226; Aswathappa 2005:186; Sison, 2000:311).

Indikator penempatan kerja pegawai dalam penelitian ini adalah (Dessler, 1988:47; Aswathappa, 2005:186; Sison 2000:311):

- a. Promosi ($X_{1.1}$).
- b. Alih tugas (transfer) ($X_{1.2}$).
- c. Demosi ($X_{1.3}$).

2. Motivasi kerja (Y_1)

Motivasi kerja merupakan intensitas keinginan seseorang untuk memulai atau melanjutkan pencapaian tujuannya, di mana faktor yang mempengaruhi timbulnya motivasi, mempertahankannya, dan meningkatkan motivasi tersebut bisa berasal dari diri individu itu sendiri, pekerjaan, dan lingkungan kerja (Dessler dan Philips (2007:404).

Indikator motivasi kerja dalam penelitian ini adalah didasarkan pada bentuk motivasi yaitu:

- a. Motivasi intrinsik, prestasi yang diraih ($Y_{1.1}$).
- b. Motivasi intrinsik, pengakuan orang lain ($Y_{1.2}$).
- c. Motivasi intrinsik, tanggung jawab ($Y_{1.3}$).
- d. Motivasi intrinsik, peluang untuk maju ($Y_{1.4}$).
- e. Motivasi intrinsik, kepuasan kerja ($Y_{1.5}$).
- f. Motivasi intrinsik, pengembangan karir ($Y_{1.6}$).
- g. Motivasi ekstrinsik, kompensasi ($Y_{1.7}$).
- h. Motivasi ekstrinsik, keamanan dan keselamatan ($Y_{1.8}$).
- i. Motivasi ekstrinsik, kondisi kerja ($Y_{1.9}$).
- j. Motivasi ekstrinsik, status ($Y_{1.10}$).
- k. Motivasi ekstrinsik, prosedur organisasi ($Y_{1.11}$).
- l. Motivasi ekstrinsik, mutu supervisi teknis ($Y_{1.12}$).

3. Lingkungan Kerja (Y_2)

Lingkungan kerja merupakan keadaan di mana seseorang bekerja yang meliputi perlengkapan dan fasilitas, suasana kerja (lingkungan non fisik) maupun lingkungan fisik yang dapat mempengaruhi pekerja dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya (Nitisemito, 2000:183; Sedarmayanti, 2001:1; Siagian, 1992:139; Nawawi dan Martín, 1994:129).

Indikator lingkungan kerja dalam penelitian ini adalah (Nitisemito, 2000:183; Sedarmayanti, 2001:1; Siagian, 1992:139; Nawawi dan Martín, 1994:129):

- a. Lingkungan kerja fisik, pewarnaan ruangan kantor ($Y_{2.1}$).
- b. Lingkungan kerja fisik, kebersihan ruangan kantor ($Y_{2.2}$).
- c. Lingkungan kerja fisik, penerangan ruangan kantor ($Y_{2.3}$).
- d. Lingkungan kerja fisik, ventilasi dan sirkulasi ($Y_{2.4}$).
- e. Lingkungan kerja fisik, fasilitas musik dan hiburan ($Y_{2.5}$).
- f. Lingkungan kerja fisik, keamanan ($Y_{2.6}$).
- g. Lingkungan kerja fisik, ketenangan / tidak bising ($Y_{2.7}$).

- h. Lingkungan kerja non fisik, suasana kerja (Y_{2.8}).
 - i. Lingkungan kerja non fisik, hubungan dengan pegawai lain (Y_{2.9}).
4. Kepuasan kerja (Y₃)
- Kepuasan atau ketidakpuasan pegawai tergantung pada perbedaan antara apa yang diharapkan. Sebaliknya, apabila yang didapat pegawai lebih rendah daripada yang diharapkan akan menyebabkan pegawai tidak puas. Faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan atau ketidakpuasan kerja yaitu: jenis pekerjaan, rekan kerja, tunjangan, perlakuan yang adil, keamanan kerja, peluang menyumbang gagasan, gaji/upah, pengakuan kinerja, dan kesempatan bertumbuh (Hasibuan, 2006:203; Robbins dan Judge, 2008:181; Gilmer (1966) dikutip As'ad, 2003:114; dan Heidjrachman dan Husnan, 2002:194).
- Indikator kepuasan dalam penelitian ini adalah (Robbins dan Judge, 2008:181):
- a. Kerja yang secara mental menantang (Y_{3.1}).
 - b. Ganjaran yang pantas (Y_{3.2}).
 - c. Kondisi kerja yang mendukung (Y_{3.3}).
 - d. Rekan sekerja yang mendukung (Y_{3.4}).
 - e. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan (Y_{3.5}).
5. Kinerja pegawai (Y₄)
- Kinerja (*performance*) adalah suatu hasil yang telah dikerjakan dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang dilaksanakan secara legal, tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya yang dicapai dalam suatu periode tertentu .(Ilyas, 1999:112; Hasibuan, 2006, p.94; Bernardin dan Russel (2003) dikutip Ruky, 2006, p.15; Mangkunegara, 2002:67; dan Simamora, 2006:339).
- Indikator kinerja pegawai dalam penelitian ini adalah (Gomes, 2003:142; Hasibuan, 2006:93):
- a. *Quantity of work*, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan (Y_{4.1}).
 - b. *Quality of work*, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya (Y_{4.2}).

- c. *Job knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilan (Y_{4.3}).
- d. *Creativeness*, keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul (Y_{4.4}).
- e. *Cooperation*, kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain (Y_{4.5}).
- f. *Dependability*, kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan (Y_{4.6}).
- g. *Initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas – tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya (Y_{4.7}).
- h. *Personal qualities*, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah – tamahan dan integritas pribadi (Y_{4.8}).

Jenis dan Sumber Data

Berdasarkan sumber data, maka penelitian menggunakan jenis data primer dan data sekunder.

1. Data primer yaitu data yang dikumpulkan dan diolah sendiri oleh peneliti langsung dari responden (Supriyanto, 2009:133). Data primer dalam penelitian ini diperoleh dengan meminta responden menjawab daftar pertanyaan yang telah disusun dalam bentuk kuesioner yang telah disediakan. Data yang diperoleh meliputi pernyataan para pegawai di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ di Jawa Timur terhadap penempatan pegawai, motivasi kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kinerja pegawai di tempat mereka bertugas.
2. Data sekunder yaitu data yang diperoleh dalam bentuk sudah jadi, yang telah diolah dan disajikan oleh pihak lain, biasanya sudah dalam bentuk publikasi (Santoso dan Tjiptono, 2001:50). Data sekunder dalam penelitian ini berupa data-data pendukung yang terkait dengan data-data pegawai dan gambaran umum Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ di Jawa Timur.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data penelitian menggunakan kuesioner, dan dokumentasi.

- b. Kuesioner yaitu metode pengumpulan data dengan cara memberikan sejumlah pernyataan tertulis (kuesioner) kepada responden, yang selanjutnya responden diminta mengisi daftar pertanyaan tersebut. Metode ini menghasilkan data primer
- c. Dokumentasi metode pengumpulan data dengan cara menyalin catatan tertulis (dokumen) tentang informasi yang terkait dengan masalah penelitian. Metode ini menghasilkan data sekunder.

Teknik Pengukuran Data

Teknik pengukuran data untuk variabel penempatan, motivasi kerja, kepuasan dan kinerja dalam penelitian ini menggunakan skor penilaian skala Likert dengan lima alternatif jawaban berkisar antara 1-5, dari jawaban sangat tidak setuju hingga jawab sangat setuju, yang mana jawaban terendah diberi skor 1 dan jawaban tertinggi diberi skor 5. Menurut Sekaran (2003: 162) dan menurut Indriantoro dan Supomo (2002: 99) skala Likert adalah skala data interval, sehingga memenuhi syarat minimal skala data untuk analisis SEM, yang mensyaratkan skala datanya interval atau rasio. Skala likert didesain untuk menelaah seberapa kuat subjek setuju atau tidak setuju dengan pernyataan-pernyataan yang diajukan (Sekaran, 2006:31). Rentang skala yang digunakan untuk mengukur derajat sangat tidak setuju atau sangat setuju untuk setiap indikator variabel dalam penelitian ini adalah 1 (satu) sampai 5 (lima) yaitu dengan tingkat pembobotan sebagai berikut:

- a. Sangat Setuju , skor 5
- b. Setuju , skor 4
- c. Netral , skor 3
- d. Tidak Setuju , skor 2
- e. Sangat Tidak Setuju , skor 1

Sedangkan untuk variabel lingkungan kerja penelitian ini menggunakan skor penilaian skala Rating dengan rentang jawaban sebagai berikut :

5 untuk jawaban sangat baik

- 4 untuk jawaban baik
- 3 untuk jawaban netral
- 2 untuk jawaban tidak baik
- 1 untuk jawaban sangat tidak baik

Teknik Analisis

Penelitian ini bertujuan menguji dan menganalisis hubungan kausal antara variabel eksogen dan endogen baik endogen intervening maupun endogen tergantung, sekaligus memeriksa validitas dan reliabilitas instrumen penelitian secara keseluruhan. Oleh karena itu digunakan teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan paket program AMOS (*Analysis of Moment Structure*) versi 5.0 dan SPSS versi 15.0.

SEM merupakan sekumpulan teknik-teknik yang memungkinkan pengujian beberapa variabel dependen dengan beberapa variabel independent secara simultan. Ferdinand (2002:7) mengungkapkan bahwa SEM memungkinkan untuk dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat regresif maupun dimensional (yaitu mengukur apa dimensi-dimensi dari sebuah konsep). Pada saat seorang peneliti menghadapi pertanyaan penelitian berupa identifikasi dimensi-dimensi sebuah konsep atau konstruk dan pada saat yang sama ingin mengukur pengaruh atau derajat hubungan antar faktor yang telah diidentifikasi dimensi-dimensinya, maka SEM akan memungkinkan untuk melaksanakannya. SEM juga merupakan pendekatan terintegrasi antara analisis faktor, model struktural dan analisis jalur (Solimun, 2002:65).

Penggunaan SEM memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan antara variabel yang kompleks untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai keseluruhan model. SEM dapat menguji secara bersama-sama (Bohlen, dalam Ghazali dan Fuad, 2005:3):

1. Model struktural hubungan antara konstruk independen dan dependen
2. Model *measurement*: hubungan (nilai loading) antara indikator dengan konstruk (variabel)

Digabungkannya pengujian model struktural dan pengukuran tersebut memungkinkan peneliti untuk:

1. Menguji kesalahan pengukuran (*measurement error*) sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari SEM
2. Melakukan analisis faktor persamaan dengan pengujian hipotesis.

Sebelum membentuk SEM maka terlebih dahulu dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas instrumen sebagai berikut:

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menguji kemampuan suatu alat pengukur itu dapat mengukur apa yang ingin diukur (Umar, 2005:176). Suatu alat ukur yang valid mampu mengungkapkan data dengan tepat dan memberikan gambaran yang cermat mengenai data tersebut. Cermat artinya pengukuran itu mampu memberikan gambaran mengenai perbedaan hasil yang sekecil-kecilnya diantara subjek yang satu dengan yang lainnya.

Uji validitas dilakukan dengan menggunakan analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*) pada masing-masing variabel. Indikator-indikator dari suatu variabel dapat dikatakan valid jika mempunyai nilai probability (P) kurang dari 0,05 (Santoso, 2011:126). Instrumen kajian disebut valid unidimensional jika mempunyai nilai *goodness of fit index* (GFI) > 0,90 (Dimiyati, 2009:98).

2. Uji Reliabilitas

Selain harus valid, instrumen juga harus reliabel (dapat diandalkan). Instrumen dikatakan reliabel apabila alat ukur tersebut memperoleh hasil-hasil yang konsisten, instrumen ini dapat dipakai dengan aman karena dapat bekerja dengan baik pada waktu yang berbeda dan kondisi yang berbeda. Jadi reliabilitas menunjukkan seberapa besar pengukuran dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda bila dilakukan pengukuran kembali terhadap subjek yang sama. Reliabilitas konstruk dinilai dengan menghitung indeks reliabilitas instrumen yang digunakan dalam model SEM yang dianalisis. Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang

menunjukkan derajat sampai di mana masing-masing indikator itu mengidentifikasi sebuah konstruk atau variabel yang umum, atau dengan kata lain bagaimana hal-hal yang spesifik saling membantu menjelaskan sebuah fenomena yang umum. Rumus yang digunakan untuk menghitung reliabilitas konstruk ini adalah sebagai berikut (Ghozali, 2005:134):

$$\text{Construct reliability} = \frac{(\sum \text{std Loading})^2}{(\sum \text{std Loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Standart loading diperoleh dari *standardized loading* untuk setiap indikator (dari perhitungan AMOS). Sedangkan ϵ_j adalah *measurement error* dari tiap-tiap indikator. Hasil reliabilitas yang tinggi memberikan keyakinan bahwa indikator individu semua konsisten dengan pengukurannya. Ghozali (2005:134) menyatakan nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0,70. Bila penelitian yang dilakukan adalah eksploratori maka nilai di bawah 0,70 pun masih dapat diterima sepanjang disertai dengan alasan-alasan empirik yang terlihat dalam proses eksplorasi.

Analisis data dengan *Structural Equation Modeling* (SEM) dilakukan dengan melalui kegiatan sebagai berikut :

- a. Mengelompokkan data sejenis dalam suatu tabel (tabulasi).
- b. Menganalisis data dengan melakukan perhitungan-perhitungan menurut metode penelitian kuantitatif dengan teknik analisis yang akan digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan software AMOS 18 sebagai salah satu teknik analisis terhadap serangkaian hubungan simultan sehingga memberi efisiensi secara statistik. SEM memiliki karakteristik utama yang membedakan dengan teknik analisis multivariat yang lain. Karakteristik utama tersebut adalah :
 - 1) estimasi hubungan ketergantungan ganda (*multivariate dependence relationship*);
 - 2) memungkinkan untuk mewakili konsep yang sebelumnya tidak teramati dalam hubungan yang ada serta

memperhitungkan kesalahan pengukuran dalam proses estimasi.

Menurut Ferdinand (2002:55) terdapat beberapa langkah penggunaan SEM yaitu :

a. Pengembangan model teoritis

Pengembangan model teoritis harus melakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. SEM digunakan bukan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik.

Dasar pengembangan model teoritis dalam penelitian ini secara rinci disajikan dalam Tabel 3.

Tabel 3
Justifikasi Teori Untuk Model Konseptual Penelitian

No.	Keterangan	Hipotesis	Justifikasi Teori
1.	Penempatan pegawai berpengaruh terhadap motivasi kerja Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur.	Hipotesis 1	Van Herpen dkk., 2003; Van Herpen dkk., 2004; Moynihan dan Pandey, 2007; Seo dkk., 2009
2.	Penempatan pegawai berpengaruh terhadap kepuasan pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur	Hipotesis 2	Kosteas, 2006
3.	Penempatan pegawai berpengaruh terhadap lingkungan kerja Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur.	Hipotesis 3	Campbell, 2007; Kulkani, Janakiram dan Kumar, 2009
4.	Penempatan pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur.	Hipotesis 4	Campbell, 2007; Kulkani, Janakiram dan Kumar, 2009
5.	Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur	Hipotesis 5	Luthans, 2000; Gagne' dan Deci, 2005
6.	Motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur	Hipotesis 6	Gagne' dan Deci, 2005
7.	Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur.	Hipotesis 7	Imtiaz dan Ahmad, 2010
8.	Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur.	Hipotesis 8	Imtiaz dan Ahmad, 2010
9.	Kepuasan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur	Hipotesis 9	Kristensen dan Nielsen, 2004

Sumber : Diolah dari berbagai sumber

- b. Pengembangan path diagram atau diagram jalur
Langkah kedua, model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah path diagram, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok yaitu:
- 1) *exogenous construct* atau konstruk eksogen. Dikenal sebagai *source variabel* atau *independent variabels* yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model;
 - 2) *endogenous construct* atau konstruk endogen. Merupakan faktor yang diproduksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk endogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.
- c. Konversi diagram alur ke dalam persamaan struktural
Persamaan yang dihasilkan pada kajian ini adalah persamaan (*structural model*), karena tujuan kajian ini adalah ingin mengetahui hubungan kausalitas antar variabel yang dianalisis. Persamaan struktural yang diajukan untuk kerangka konseptual penelitian pada Gambar 9 secara rinci disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4
Persamaan Struktural Kajian

No.	Persamaan Struktural Kajian
1.	$Y_1 = \gamma_{1.1}X_1 + \zeta_1$
2.	$Y_2 = \gamma_{2.1}X_1 + \zeta_2$
3.	$Y_3 = \gamma_{3.1}X_1 + \zeta_3$
4.	$Y_3 = \gamma_{3.1}X_1 + \beta_{3.1}Y_1 + \beta_{3.2}Y_2 + \zeta_4$
5.	$Y_4 = \gamma_{4.1}X_1 + \zeta_5$
6.	$Y_4 = \gamma_{4.1}X_1 + \beta_{4.1}Y_1 + \beta_{4.2}Y_2 + \beta_{4.3}Y_3 + \zeta_6$

Sumber : data diolah

Keterangan :

- γ, β = (gamma, betha) koefisien path dari masing-masing variabel
 γ (gamma) = hubungan langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen
 β (beta) = hubungan langsung variabel endogen terhadap variabel endogen
 X_1 = penempatan pegawai

- Y₁ = motivasi kerja
- Y₂ = lingkungan kerja
- Y₃ = kepuasan kerja
- Y₄ = kinerja pegawai

d. Memilih matriks input dan teknik estimasi

SEM hanya menggunakan matriks varians atau kovarians atau matriks korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matriks kovarians digunakan karena SEM memiliki keunggulan dalam pengujian perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak terdapat disajikan oleh koreksi. Hair, dkk dalam Ferdinand (2002:56) menyarankan agar menggunakan matriks varians/ kovarians pada saat menguji teori, sebab lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi di mana standard error yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibanding menggunakan matriks korelasi. Teknik estimasi yang digunakan adalah *maximum likelihood* dengan dua tahap: 1) teknik *confirmatory factor analysis* yang mencakup 2 uji dasar, yaitu :

a) uji kesesuaian model (*Goodness of fit Test*)

Confirmatory factor analysis yang digunakan untuk menguji unidimensional dari dimensi-dimensi yang menjelaskan variabel . Pengujian dengan pendekatan ini disajikan dalam Tabel 5.

Tabel 5
Kriteria *Goodness of Fit* dalam SEM

No.	<i>Goodness of Fit Index</i>	Cut of value
1.	X^2 (<i>Chi-Square</i>)	$< X^2$ tabel, df = hasil perhitungan pada $\alpha = 0,05$
2.	<i>Signifikansi probability</i>	$\geq 0,05$
3.	RMSEA	$\leq 0,08$
4.	GFI	$\geq 0,90$
5.	AGFI	$\geq 0,90$
6.	CMIN/DF	$\leq 2,00$
7.	TLI	$\geq 0,95$
8.	CFI	$\geq 0,95$

Sumber : Hair, dkk dalam Ferdinand (2005:60)

b) uji signifikansi bobot skor

- (1) Nilai lamda atau *factor loading*. Nilai lamda yang dipersyaratkan adalah mencapai $\geq 0,40$. Bila lebih kecil dari 0,40 dipandang variabel itu tidak berdimensi sama dengan variabel lainnya untuk menjelaskan sebuah variabel .
- (2) Bobot faktor (*regression weight*). bagaimana kuatnya dimensi-dimensi itu membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan uji t terhadap *regression weight*. C.R. atau *critical ratio* adalah identik dengan t hitung dalam analisis regresi. Karena itu CR yang lebih besar dari 2,0 menunjukkan bahwa variabel-variabel itu secara signifikan merupakan dimensi dari variabel yang dibentuk.

2) teknik *full structural equation model*

Pengujian *structural equation model* juga dilakukan dengan dua macam pengujian, yaitu :

- a) uji kesesuaian model (*goodness of fit test*). Pengujian yang dilakukan sama dengan yang dilakukan pada *confirmatory factor analysis*;
- b) uji kausalitas (*regression weight*). Untuk menguji hipotesis mengenai kausalitas yang dikembangkan dalam model perlu diuji hipotesis nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi antara hubungan adalah sama dengan nol melalui uji t yang lazim dalam model-model regresi. Uji Hipotesis penelitian dengan menggunakan Uji Kausalitas *Regression Weight* yaitu uji kausalitas yang dikembangkan dalam model SEM. Dalam penelitian ini langkah-langkah uji kausalitas adalah sebagai berikut: merumuskan hipotesis nol, setelah itu menguji hipotesis nol dengan kriteria pengambilan keputusan, H_0 ditolak dan H_a diterima. Pengujian tersebut dilakukan dengan cara membandingkan nilai C.R. hitung atau *critical ratio* hitung dengan C.R. tabel. H_0 ditolak dan hipotesis penelitian diterima jika C.R. hitung $>$ C.R. tabel atau C.R. hitung $<$ C.R. tabel. Uji Hipotesis juga bisa dilakukan dengan membandingkan

nilai α (standart kesalahan) dengan p (probabilitas) kesalahan model SEM yang dihasilkan dalam penelitian. H_0 ditolak dan hipotesis penelitian diterima jika p (probabilitas) $< \alpha$ (standart kesalahan).

e. Menilai masalah identifikasi

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

- 1) standard error untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar;
- 2) program tidak mampu menghasilkan matriks informasi yang seharusnya disajikan;
- 3) muncul angka-angka yang aneh seperti adanya *varians error* yang negatif;
- 4) munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat (misalnya lebih dari 0,9).

f. Evaluasi kriteria *goodness of fit*.

Pertama yang harus dilakukan dalam langkah ini adalah memenuhi asumsi-asumsi SEM. Menurut Ghozali (2005:128), asumsi-asumsi SEM yang harus dipenuhi yaitu :

1) Uji Normalitas

Uji normalitas perlu dilakukan baik untuk normalitas terhadap data univariat maupun normalitas multivariat dimana beberapa variabel yang digunakan sekaligus dalam analisis akhir. Untuk menguji dilanggar atau tidaknya asumsi normalitas, maka dapat dilakukan dengan nilai statistik z untuk *skewness* dan kurtosisnya dan secara empirik dapat dilihat pada *critical ratio (CR) skewness value*. Jika dipergunakan tingkat signifikansi 5 % (0,05), maka nilai CR yang berada diantara -1,96 sampai dengan 1,96 ($-1,96 \leq CR \leq 1,96$) dikatakan data distribusi normal, baik secara univariat maupun secara multivariat (Ghozali, 2005 : 128).

2) Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas dapat dilihat melalui determinan matriks kovarians. Nilai determinan yang sangat kecil atau Mendekati nol, menunjukkan indikasi terdapatnya

masalah multikolinieritas atau singularitas, sehingga data itu tidak dapat digunakan untuk penelitian (Tabachnick and Fidell, 1998 dalam Ghazali, 2008:231). Dalam penelitian ini hanya menggunakan satu variabel eksogen, sehingga uji multikolinieritas tidak dilakukan dalam uji asumsi SEM untuk model dalam penelitian ini.

3) Uji *Outliers*

Outliers adalah kondisi observasi dari suatu data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi lainnya yang muncul dan dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal ataupun variabel kombinasi (Ghozali, 2008:227). Apabila terjadi *Outliers* dapat dilakukan perlakuan khusus pada *outliers*nya asal diketahui bagaimana munculnya *Outliers* tersebut. Deteksi terhadap *multivariate outliers* dilakukan dengan memperhatikan nilai *mahalanobis distance*. Kriteria yang digunakan adalah berdasarkan nilai *Chi Squares* pada derajat kebebasan (*degree of freedom*) sebesar jumlah variabel indikator pada tingkat signifikansi $p < 0,05$. kasus yang mempunyai nilai *mahalanobis distance* lebih besar dari nilai *chi square* yang disyaratkan, maka kasus tersebut adalah *multivariate outlier* (Ghozali, 2005:130).

Selanjutnya, setelah asumsi-asumsi SEM terpenuhi, maka dilakukan uji kelayakan model. Pengujian kelayakan model yang dikembangkan dalam model persamaan struktural ini, maka akan digunakan beberapa indeks kelayakan model. Beberapa indeks kesesuaian dan *cut off value* nya yang digunakan untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak antara lain :

- 1) Derajat kebebasan (*Degree of Freedom*) harus positif.
- 2) Chi-Square dan Probabilitas.

Alat uji fundamental untuk mengukur *overall fit* adalah *likelihood ratio Chi Square Statistic*. Nilai Chi Square sebesar nol menunjukkan bahwa model memiliki fit yang sempurna (*perfect fit*). Probabilitas Chi Square ini diharapkan tidak signifikan. Nilai Chi Square yang signifikan ($< \alpha$) menunjukkan bahwa data empirik yang

diperoleh memiliki perbedaan dengan teori yang telah dibangun berdasarkan *structural equation modelling*. Sedangkan nilai probabilitas yang tidak signifikan adalah yang diharapkan dan menunjukkan bahwa data empirik sesuai dengan model.

3) *Goodness of Fit Indices* (GFI)

GFI merupakan suatu ukuran mengenai ketepatan model dalam menghasilkan *observed matriks kovarians*. Nilai GFI ini harus berkisar antara 0 dan 1. Meskipun secara teori GFI mungkin memiliki nilai negatif tetapi hal tersebut seharusnya tidak terjadi, karena model yang memiliki nilai GFI negatif adalah model yang paling buruk dari seluruh model yang ada (Joreskog *and* Sorbom dalam Ghozali dan Fuad, 2005:32). Nilai GFI yang lebih besar daripada 0,9 menunjukkan fit suatu model yang baik (Diamantopaulus *and* Sigau dalam Ghozali dan Fuad, 2005:32).

4) *Adjusted Goodness of Fit Index* (AGFI)

AGFI menyatakan bahwa GFI adalah analog dari R^2 (R square) dalam regresi berganda. Fit indeks ini dapat diajust terhadap degree of freedom yang tersedia untuk menguji diterima tidaknya model. Tingkat penerimaan yang direkomendasikan bila mempunyai nilai sama atau lebih besar dari 0,90 (Diamantopaulus *and* Sigauw dalam Dimiyati, 2009:108).

5) *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA)

RMSEA ini mengukur penyimpangan nilai parameter pada suatu model dengan *matriks kovarians* populasinya (Browne *and* Cudeck dalam Ghozali dan Fuad, 2005:33). Nilai RMSEA yang kurang dari 0,05 mengindikasikan adanya model fit, dan nilai RMSEA yang berkisar antara 0,08 menyatakan bahwa model memiliki perkiraan kesalahan yang *reasonable*. Sedangkan Mc Callum *et al.* (dalam Ghozali dan Fuad, 2005:33) menyatakan bahwa RMSEA berkisar antara 0,08 sampai dengan 0,1 menunjukkan model memiliki fit yang cukup, sedangkan RMSEA yang lebih besar dari 0,1 mengindikasikan model fit yang sangat jelek.

6) CMIN/DF

CMIN/DF adalah ukuran yang diperoleh dari nilai chi square dibagi dengan *degree of freedom*. Menurut Hair, *et. al.* dalam Dimiyati (2009:107) nilai yang direkomendasikan untuk menerima kesesuaian sebuah model adalah nilai CMIN/DF yang lebih kecil atau sama dengan 2,0 atau 3,0.

7) TLI (*Tucker Lewis Index*)

TLI adalah sebuah alternatif incremental fit index yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model (Baurngartner *and* Homburg, dalam Ferdinan, 2005:59). Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerimaan $\geq 0,95$ (Hair dkk, 1995) dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle, dalam Ferdinand, 2005:60).

8) *Comparative Fit Index (CFI)*

Besaran indeks ini adalah pada rentang sebesar 0-1, di mana semakin mendekati 1 mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi – *a very good fit* (Arbuckle, dalam Ferdinand, 2005:60). Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0,95$. Keunggulan indeks ini adalah bahwa indeks ini besarnya tidak dipengaruhi oleh ukuran sampel karena itu sangat baik untuk mengukur tingkat penerimaan sebuah model.

g. Interpretasi dan modifikasi model

Setelah estimasi model dilakukan, dapat dilakukan modifikasi model yang dikembangkan jika memang memungkinkan. Namun demikian, modifikasi hanya dapat dilakukan bila terdapat justifikasi teoritis yang cukup kuat, sebab metode SEM bukan ditujukan untuk menghasilkan model, tetapi menguji model. Oleh karena itu, untuk memberikan interpretasi apakah model berbasis teori yang diuji dapat diterima atau perlu pengembangan lebih lanjut, penelitian harus mengarahkan perhatian pada kekuatan prediksi dari model ini, yaitu dengan mengamati besarnya residual yang dihasilkan. Apabila terdapat nilai residual standar yang lebih besar dari t tabel, maka perlu dilakukan modifikasi model. Interpretasi dapat dilakukan dengan melihat efek langsung,

efek tidak langsung, dan efek total antara variabel yang diteliti. Efek langsung tidak lain adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung. Efek tidak langsung adalah efek yang muncul melalui sebuah variabel antara. Sedangkan efek total adalah efek dari berbagai hubungan.

a. Evaluasi kriteria *Goodness of fit*

Pada langkah ini kesesuaian model dievaluasi, melalui telaah terhadap beberapa kriteria *Goodness of fit*. Untuk itu tindakan pertama, yang harus dilakukan adalah mengevaluasi apakah data data yang digunakan telah memenuhi asumsi SEM. Asumsi-asumsi SEM menurut Ferdinand (2000) dapat dibagi menjadi 2 yaitu yang berkaitan dengan model dan asumsi yang berkaitan dengan pendugaan parameter atau pendukung hipotesis.

b. Interpretasi dan identifikasi model.

Langkah yang terakhir adalah menginterpretasikan model dan modifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Setelah Model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dan kovarian residual harus bersifat simetri.

Bab 7

Analisis Data

Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini seperti telah dijelaskan pada bab sebelumnya yaitu pegawai negeri yang berada di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur. Jumlah responden 185 orang. Karakteristik responden yang dianalisis adalah status perkawinan, umur, jabatan, lama bekerja, penghasilan, dan pendidikan pegawai.

Status Perkawinan

Deskripsi responden berdasarkan status perkawinan secara rinci disajikan dalam Tabel 6.

Tabel 6
Status Perkawinan Responden

Status Perkawinan	Jumlah	
	Frekuensi	Persentase
Kawin	183	98,9%
Belum kawin	2	1,1%
Total Responden	185	100%

Sumber: lampiran 4.

Data Tabel 6, menunjukkan bahwa sebagian besar status responden adalah kawin yaitu sebesar 98,9%.

Umur Responden

Deskripsi responden berdasarkan umur secara rinci disajikan dalam Tabel 7. Berdasarkan data Tabel 7 diketahui bahwa sebagian besar responden penelitian (53,5%) adalah berumur di atas 40 tahun sampai dengan 50 tahun

Tabel 7
Umur Responden

Umur Responden	Jumlah	
	Frekuensi	Persentase
20 sd 30 tahun	1	0,5%
> 30 tahun sd 40 tahun	18	9,7%
> 40 tahun sd 50 tahun	99	53,5%
> 50 tahun	67	36,2%
Total Responden	185	100%

Sumber : Lampiran 4.

Jabatan Responden

Deskripsi responden berdasarkan jabatan secara rinci disajikan dalam Tabel 8. Berdasarkan data Tabel 8 diketahui bahwa sebagian besar responden penelitian (88,1%) adalah staf.

Tabel 8
Jabatan Responden

Jabatan Responden	Jumlah	
	Frekuensi	Persentase
Staff	163	88,1%
Kasatgas	22	11,9%
Total Responden	185	100%

Sumber : Lampiran 4.

Lama Bekerja Responden

Deskripsi responden berdasarkan lama bekerja responden secara rinci disajikan dalam Tabel 9. Berdasarkan data Tabel 9 diketahui bahwa sebagian besar responden penelitian (81,6 %) adalah sudah bekerja selama lebih dari 10 tahun.

Tabel 9
Lama Bekerja Responden

Lama Bekerja Responden	Jumlah	
	Frekuensi	Persentase
5 tahun sd < 10 tahun	34	18,4%
> 10 tahun	151	81,6%
Total Responden	185	100%

Sumber : Lampiran 4.

Penghasilan Responden

Deskripsi responden berdasarkan penghasilan responden secara rinci disajikan dalam Tabel 10. Berdasarkan data Tabel 10 diketahui bahwa sebagian besar responden penelitian (51,9 %) adalah berpenghasilan lebih dari 3 juta perbulan.

Tabel 10
Penghasilan Responden

Penghasilan Responden	Jumlah	
	Frekuensi	Persentase
< Rp. 2 juta	1	0,5%
Rp. 2 juta sd Rp. 3 juta	88	47,6%
> Rp. 3 juta	96	51,9%
Total Responden	185	100%

Sumber : Lampiran 4.

Pendidikan Responden

Deskripsi responden berdasarkan pendidikan responden secara rinci disajikan dalam Tabel 11. Berdasarkan data Tabel 11 diketahui bahwa sebagian besar responden penelitian (51,9 %) adalah berpendidikan SMU.

Tabel 11
Pendidikan Responden

Pendidikan Responden	Jumlah	
	Frekuensi	Persentase
SMU	115	62,2%
S1	65	35,1%
S2	5	2,7%
Total Responden	185	100%

Sumber : Lampiran 4.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Konstruk (variabel t) pada teknik SEM disebut dengan *latent variabel* (variabel yang tidak dapat diukur secara langsung) dan indikatornya adalah *observed variabel* (variabel yang diamati, sebagai operasionalisasi pengukuran atas variabel). Setelah susunan konstruk dan indikatornya dinyatakan dalam model, kemudian dengan menggunakan prosedur SEM dilakukan uji validitas dan reliabilitas.

Uji validitas dilakukan untuk melihat butir-butir pertanyaan mana yang layak (*representatif*) untuk dipergunakan untuk mewakili variabel-variabel bebas yang digunakan. Uji ini dilakukan dengan menggunakan analisis faktor konfirmatori (*confirmatori factor analysis*) pada masing-masing variabel, yaitu penempatan pegawai, motivasi kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kinerja dengan menggunakan program AMOS Versi 5.0. Indikator-indikator dari suatu variabel dikatakan valid jika mempunyai *loading factor* signifikan pada ($\alpha = 5\%$). Instrumen penelitian disebut valid unidimensional jika mempunyai nilai *goodness of fit index* (GFI) > 0,90.

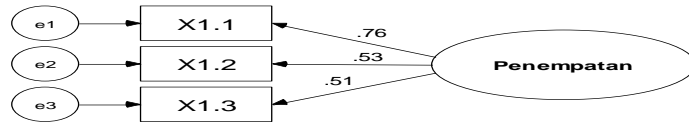
Selain harus valid, instrumen juga harus *reliable*. Instrumen dikatakan *reliable* apabila alat ukur tersebut memperoleh hasil-hasil yang konsisten, sehingga dengan demikian instrumen ini dapat dipakai dengan aman karena dapat bekerja dengan baik pada waktu yang berbeda dan kondisi yang berbeda. Jadi reliabilitas menunjukkan seberapa besar pengukuran dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda bila dilakukan pengukuran kembali terhadap subyek yang sama. Reliabilitas dalam studi ini dihitung dengan menggunakan *composite (construct) reliability* dengan *cut off value minimal sebesar 0,7* (Ghozali, 2005: 134). Rumus yang digunakan untuk menghitung reliabilitas konstruk ini adalah sebagai berikut (Ghozali, 2005: 134):

$$\text{Construct-reliability} = \frac{(\sum \text{std Loading})^2}{(\sum \text{Std Loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk/ Variabel Penempatan pegawai (X₁)

Penempatan pegawai merupakan variabel yang diukur dengan tiga variabel indikator yaitu X_{1.1}, X_{1.2}, X_{1.3}. Hasil uji validitas variabel (konstruk) Penempatan pegawai dengan analisis faktor konfirmatori disajikan dalam Gambar 10.

**UJI VALIDITAS VARIABEL PENEMPATAN
DENGAN ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORI**



Goodness Of Fit = 1.000

Gambar 10 Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Penempatan Pegawai
Sumber: Lampiran 6

Sedangkan rangkuman hasil pengujian uji validitas untuk variabel penempatan pegawai disajikan dalam Tabel 12. Berdasarkan data Tabel 12 diketahui bahwa nilai t (ditunjukkan oleh nilai C.R) untuk *loading* setiap variabel indikator nilainya lebih besar dari nilai kritisnya pada tingkat signifikansi 0,05 (nilai kritis = ± 1,96), demikian juga nilai probabilitasnya lebih kecil dari α (0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel secara signifikan berhubungan dengan konstruk Penempatan pegawai (semua indikator valid).

Tabel 12
Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas Variabel Penempatan Pegawai (X₁)

No.	Variabel Indikator	Uji Validitas				GFI	Construct Reliability
		Loading Factor	C.R	P	Ket.		
1.	X _{1.3}	0.514	***	***	Valid	1,000 Valid Uni dimensional	0,70 Reliabel
2.	X _{1.2}	0.526	4.436	***	Valid		
3.	X _{1.1}	0.760	3.804	***	Valid		

Keterangan: * standar deviasi mendekati 0.
Sumber: Lampiran 6.

Berdasarkan Lampiran 6 diketahui bahwa *Construct reliability* variabel Penempatan pegawai adalah:

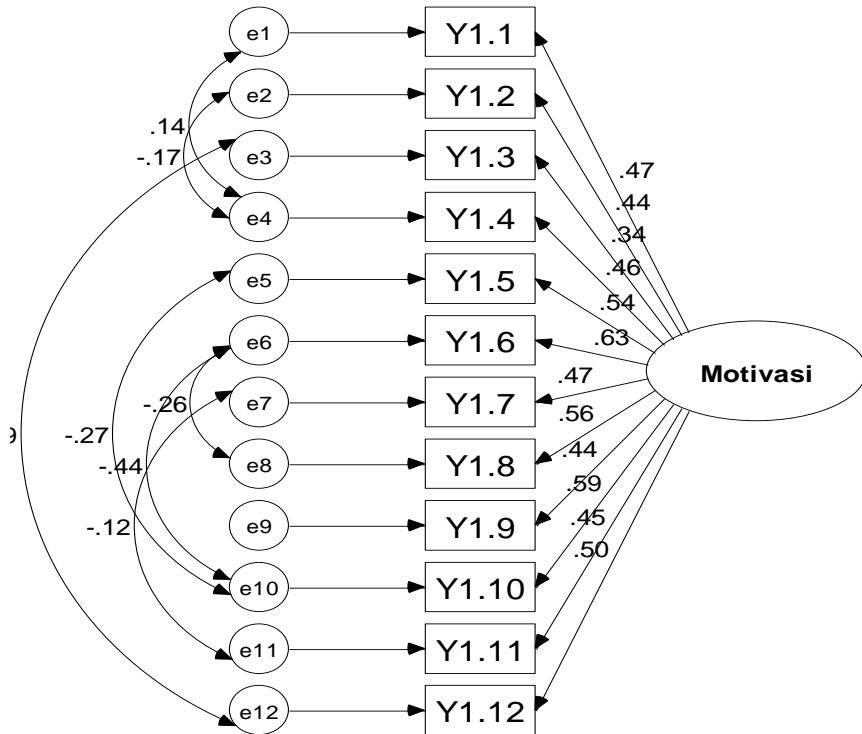
$$\begin{aligned}
 \text{Construct-reliability} &= \frac{(\sum \text{Std Loading})^2}{(\sum \text{Std Loading})^2 + \sum e_j} \\
 &= 0,70
 \end{aligned}$$

Construct reliability variabel Penempatan pegawai berdasarkan hasil perhitungan (Lampiran 7), diketahui sebesar 0,70, yaitu berada diatas nilai yang direkomendasikan yakni minimal sebesar 0,70 dengan demikian semua indikator variabel Penempatan pegawai adalah reliable.

Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk/ Variabel Motivasi kerja (Y₁)

Motivasi kerja merupakan variabel yang diukur dengan dua belas variabel indikator yaitu Y_{1.1}, Y_{1.2}, Y_{1.3}, Y_{1.4}, Y_{1.5}, Y_{1.6}, Y_{1.7}, Y_{1.8}, Y_{1.9}, Y_{1.10}, Y_{1.11}, Y_{1.12}. Hasil uji validitas variabel (konstruk) motivasi kerja dengan analisis faktor konfirmatori disajikan dalam Gambar 11. Sedangkan rangkuman hasil pengujian uji validitas untuk variabel penempatan pegawai disajikan dalam Tabel 13.

UJI VALIDITAS VARIABEL MOTIVASI DENGAN ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORY



Goodness Of Fit = .903

Gambar 11 : Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Motivasi Kerja
Sumber: Lampiran 6

Berdasarkan data Tabel 13 diketahui bahwa nilai t (ditunjukkan oleh nilai C.R) untuk *loading* setiap variabel indikator nilainya lebih besar dari nilai kritisnya pada tingkat signifikansi 0,05 (nilai kritis = $\pm 1,96$), demikian juga nilai

probabilitasnya lebih kecil dari α (0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel secara signifikan berhubungan dengan konstruk motivasi kerja (semua indikator valid).

Tabel 13
Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas Variabel Motivasi Kerja (Y₁)

No.	Variabel Indikator	Uji Validitas				GFI	Construct Reliability
		Loading Factor	C.R	P	Ket.		
1.	X _{1.12}	0.496	***	***	Valid	0,903 Valid Uni dimensional	0,79 Reliabel
2.	X _{1.11}	0.451	4.718	***	Valid		
3.	X _{1.10}	0.595	5.410	***	Valid		
4.	X _{1.9}	0.440	4.637	***	Valid		
5.	X _{1.8}	0.560	5.363	***	Valid		
6.	X _{1.7}	0.468	4.901	***	Valid		
7.	X _{1.6}	0.625	5.164	***	Valid		
8.	X _{1.5}	0.538	4.978	***	Valid		
9.	X _{1.4}	0.457	4.627	***	Valid		
10.	X _{1.3}	0.335	3.467	***	Valid		
11.	X _{1.2}	0.439	4.638	***	Valid		
12.	X _{1.1}	0.471	4.726	***	Valid		

Keterangan: * standar deviasi mendekati 0.

Sumber: Lampiran 6.

Berdasarkan Lampiran 6 diketahui bahwa *Construct reliability* variabel Penempatan pegawai adalah:

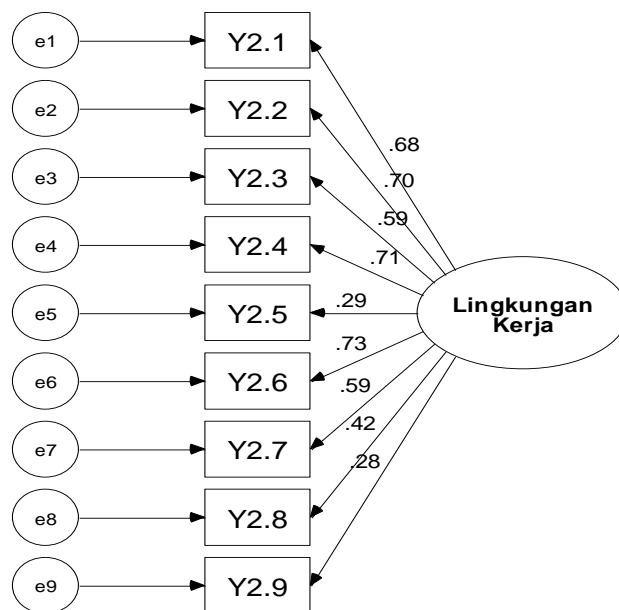
$$\begin{aligned}
 \text{Construct-reliability} &= \frac{(\sum \text{Std Loading})^2}{(\sum \text{Std Loading})^2 + \sum e_j} \\
 &= 0,79
 \end{aligned}$$

Construct reliability variabel motivasi kerja berdasarkan hasil perhitungan (Lampiran 6), diketahui sebesar 0,79, yaitu berada diatas nilai yang direkomendasikan yakni minimal sebesar 0,70 dengan demikian semua indikator variabel motivasi kerja adalah reliabel.

Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk/ Variabel Lingkungan Kerja (Y₂)

Lingkungan kerja merupakan variabel yang diukur dengan sembilan variabel indikator yaitu Y_{2.1}, Y_{2.2}, Y_{2.3}, Y_{2.4}, Y_{2.5}, Y_{2.6}, Y_{2.7}, Y_{2.8}, Y_{2.9}. Hasil uji validitas variabel (konstruk) Motivasi kerja dengan analisis faktor konfirmatori disajikan dalam Gambar 12.

UJI VALIDITAS VARIABEL LINGKUNGAN KERJA DENGAN ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORI



Goodness Of Fit = .902

Gambar 12: Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Lingkungan Kerja

Sumber: Lampiran 6

Sedangkan rangkuman hasil pengujian uji validitas untuk variabel lingkungan kerja disajikan dalam Tabel 14. Berdasarkan data Tabel 14 diketahui bahwa nilai t (ditunjukkan oleh nilai C.R) untuk *loading* setiap variabel indikator nilainya lebih besar dari

nilai kritisnya pada tingkat signifikansi 0,05 (nilai kritis = $\pm 1,96$), demikian juga nilai probabilitasnya lebih kecil dari α (0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel secara signifikan berhubungan dengan konstruk lingkungan kerja (semua indikator valid).

Tabel 14
Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas Variabel Lingkungan Kerja (Y₂)

No.	Variabel Indikator	Uji Validitas					GFI	Construct Reliability
		Loading Factor	C.R	P	Ket.			
1.	Y _{2.9}	0.283	***	***	Valid	0,902 Valid Uni dimensional	0,81 Reliabel	
2.	Y _{2.8}	0.417	3.081	.002	Valid			
3.	Y _{2.7}	0.589	3.391	***	Valid			
4.	Y _{2.6}	0.726	3.519	***	Valid			
5.	Y _{2.5}	0.294	2.647	.008	Valid			
6.	Y _{2.4}	0.713	3.509	***	Valid			
7.	Y _{2.3}	0.588	3.389	***	Valid			
8.	Y _{2.2}	0.703	3.502	***	Valid			
9.	Y _{2.1}	0.678	3.482	***	Valid			

Keterangan: * standar deviasi mendekati 0.

Sumber: Lampiran 6.

Berdasarkan Lampiran 6 diketahui bahwa *Construct reliability* variabel lingkungan kerja adalah:

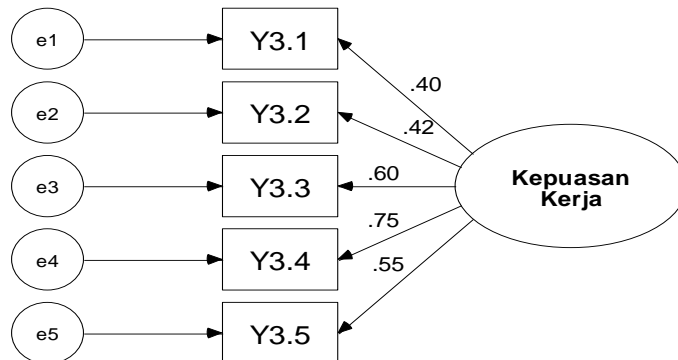
$$\begin{aligned}
 \text{Construct-reliability} &= \frac{(\sum \text{Std Loading})^2}{(\sum \text{Std Loading})^2 + \sum e_j} \\
 &= 0,81
 \end{aligned}$$

Construct reliability variabel lingkungan kerja berdasarkan hasil perhitungan (Lampiran 6), diketahui sebesar 0,81, yaitu berada diatas nilai yang direkomendasikan yakni minimal sebesar 0,70 dengan demikian semua indikator variabel lingkungan kerja adalah reliabel.

Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk/ Variabel Kepuasan Kerja (Y₃)

Kepuasan kerja merupakan variabel yang diukur dengan lima variabel indikator yaitu Y_{3.1}, Y_{3.2}, Y_{3.3}, Y_{3.4}, dan Y_{3.5}. Hasil uji validitas variabel (konstruk) kepuasan kerja dengan analisis faktor konfirmatori disajikan dalam Gambar 13.

UJI VALIDITAS VARIABEL KEPUASAN KERJA DENGAN ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORI



goodness Of Fit = .970

Gambar 13: Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Kepuasan Kerja
Sumber: Lampiran 6

Secara rinci rangkuman hasil pengujian uji validitas untuk variabel kepuasan kerja disajikan dalam Tabel 15. Berdasarkan data Tabel 15, diketahui bahwa nilai t (ditunjukkan oleh nilai C.R) untuk *loading* setiap variabel indikator nilainya lebih besar dari nilai kritisnya pada tingkat signifikansi 0,05 (nilai kritis = $\pm 1,96$), demikian juga nilai probabilitasnya lebih kecil dari α (0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel secara signifikan berhubungan dengan konstruk kepuasan kerja (semua indikator valid).

Tabel 15
Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja (Y₃)

No.	Variabel Indikator	Uji Validitas					Construct Reliability
		Loading Factor	C.R	P	Ket.	GFI	
1.	Y _{3.5}	0.551	***	***	Valid	0,970 Valid Uni dimensional	0,70 Reliabel
2.	Y _{3.4}	0.747	5.547	***	Valid		
3.	Y _{3.3}	0.600	5.327	***	Valid		
4.	Y _{3.2}	0.424	4.255	***	Valid		
5.	Y _{3.1}	0.401	4.078	***	Valid		

Keterangan: * standar deviasi mendekati 0.

Sumber: Lampiran 6.

Berdasarkan Lampiran 6 diketahui bahwa *Construct reliability* variabel kepuasan kerja adalah:

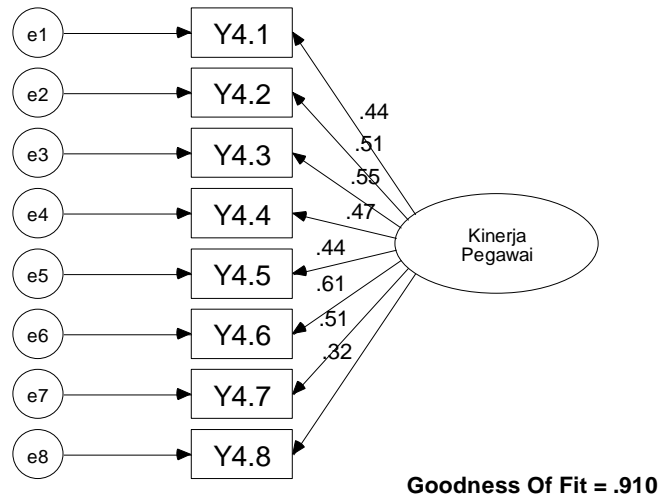
$$\begin{aligned}
 \text{Construct-reliability} &= \frac{(\sum \text{Std Loading})^2}{(\sum \text{Std Loading})^2 + \sum e_j} \\
 &= 0,70
 \end{aligned}$$

Construct reliability variabel kepuasan kerja berdasarkan hasil perhitungan (Lampiran 6), diketahui sebesar 0,81, yaitu berada diatas nilai yang direkomendasikan yakni minimal sebesar 0,70 dengan demikian semua indikator variabel kepuasan kerja adalah reliabel.

Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk/ Variabel Kinerja (Y₄)

Kinerja merupakan variabel yang diukur dengan delapan variabel indikator yaitu Y_{4.1}, Y_{4.2}, Y_{4.3}, Y_{4.4}, Y_{4.5}, Y_{4.6}, Y_{4.7}, Y_{4.8}. Hasil uji validitas variabel (konstruk) kinerja dengan analisis faktor konfirmatori disajikan dalam Gambar 14. sedangkan rangkuman hasil pengujian uji validitas untuk variabel kinerja disajikan dalam Tabel 16.

**UJI VALIDITAS VARIABEL KINERJA PEGAWAI
DENGAN ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORI**



Gambar 14: Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Kinerja
Sumber: Lampiran 6

Berdasarkan data Tabel 16, diketahui bahwa nilai t (ditunjukkan oleh nilai C.R) untuk *loading* setiap variabel indikator nilainya lebih besar dari nilai kritisnya pada tingkat signifikansi 0,05 (nilai kritis = $\pm 1,96$), demikian juga nilai probabilitasnya lebih kecil dari α (0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel secara signifikan berhubungan dengan konstruk kinerja (semua indikator valid).

Tabel 16
Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas Variabel Kinerja (Y₄)

No.	Variabel Indikator	Uji Validitas					Construct Reliability
		Loading Factor	C.R	P	Ket.	GFI	
1.	Y _{4,8}	0.316	***	***	Valid	0,910 Valid Uni dimensional	0,71 Reliabel
2.	Y _{4,7}	0.513	3.284	.001	Valid		
3.	Y _{4,6}	0.611	3.432	***	Valid		
4.	Y _{4,5}	0.445	3.132	.002	Valid		
5.	Y _{4,4}	0.472	3.197	.001	Valid		
6.	Y _{4,3}	0.546	3.341	***			
7.	Y _{4,2}	0.505	3.269	.001			
8.	Y _{4,1}	0.441	3.121	.002			

Keterangan: * standar deviasi mendekati 0.

Sumber: Lampiran 6.

Berdasarkan Lampiran 6 diketahui bahwa *Construct reliability* variabel kinerja adalah:

$$\begin{aligned}
 \text{Construct-reliability} &= \frac{(\sum \text{Std Loading})^2}{(\sum \text{Std Loading})^2 + \sum e_j} \\
 &= 0,71
 \end{aligned}$$

Construct reliability variabel Kinerja berdasarkan hasil perhitungan (Lampiran 6), diketahui sebesar 0,71, yaitu berada diatas nilai yang direkomendasikan yakni minimal sebesar 0,70 dengan demikian semua indikator variabel kinerja adalah reliabel.

Diskripsi Variabel Penelitian

Pada sub pokok bahasan ini dijelaskan tentang distribusi frekuensi jawaban responden yang telah dikelompokkan, sehingga suatu gambaran yang jelas mengenai tanggapan atau jawaban responden terhadap variabel-variabel yang akan diteliti. Variabel dalam kajian ini adalah: Penempatan Pegawai yang diukur dengan tiga indikator, motivasi kerja diukur dengan dua belas indikator, lingkungan kerja diukur dengan sembilan indikator, kepuasan kerja pegawai diukur dengan lima indikator, dan kinerja pegawai diukur dengan delapan indikator. Penilaian

responden terhadap masing-masing indikator untuk setiap variabel disajikan dalam Tabel 17 sampai dengan Tabel 21 .

Diskripsi Penilaian Responden terhadap Penempatan Pegawai (X_1)

Penilaian responden berdasarkan masing-masing indikator variabel penempatan pegawai yang terdiri dari indikator-indikator: proses promosi pegawai ($X_{1.1}$), proses transfer ($X_{1.2}$), dan proses demosi ($X_{1.3}$), disajikan dalam Tabel 17.

Tabel 17
Penilaian Responden Terhadap Variabel Penempatan Pegawai (X_1)

Indikator	Nilai Jawaban responden										Jml
	1		2		3		4		5		
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
$X_{1.1}$	0	0	7	3,8	47	25,4	117	63,2	14	7,6	185
$X_{1.2}$	0	0	4	2,2	50	27,0	126	68,1	5	2,7	185
$X_{1.3}$	0	0	6	3,2	46	24,9	111	60,0	22	11,9	185

Sumber: Lampiran 5.

a. Indikator proses promosi pegawai ($X_{1.1}$)

Berdasarkan Tabel 17 dapat diketahui bahwa untuk indikator proses promosi pegawai ($X_{1.1}$) nilai jawaban tertinggi responden adalah 5 sedangkan nilai jawaban terendah responden adalah 2. Sebagian besar (63,2 %) penilaian responden terhadap indikator proses promosi pegawai adalah memberikan skor nilai 4 yaitu responden setuju bahwa promosi yang dijalankan oleh kantor Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur berjalan dengan baik sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

b. Indikator proses transfer ($X_{1.2}$)

Berdasarkan Tabel 17 dapat diketahui bahwa untuk indikator proses transfer ($X_{1.2}$) nilai jawaban tertinggi responden adalah 5 sedangkan nilai jawaban terendah responden adalah 2. Sebagian besar (68,1%) penilaian responden terhadap indikator proses transfer pegawai adalah memberikan skor nilai 4 yaitu responden setuju bahwa proses transfer pegawai berjalan dengan baik dan dilakukan sesuai dengan kebutuhan

kantor Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur.

c. Indikator proses demosi ($X_{1.3}$)

Berdasarkan Tabel 17 dapat diketahui bahwa untuk indikator proses demosi ($X_{1.3}$) nilai jawaban tertinggi responden adalah 5 sedangkan nilai jawaban terendah responden adalah 2. Sebagian besar (60,0%) penilaian responden terhadap indikator proses transfer pegawai adalah memberikan skor nilai 4 yaitu responden setuju bahwa proses demosi / penurunan jabatan di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur dilakukan kepada pegawai yang memiliki kinerja tidak baik.

Berdasarkan uraian ketiga indikator variabel penempatan pegawai (X_1) tersebut diketahui bahwa dari total 185 responden sebagian besar memiliki penilaian yang tinggi (skor nilai 4) untuk ketiga indikator penempatan pegawai (X_1). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa pelaksanaan penempatan pegawai yang telah dilakukan oleh Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur telah berjalan baik.

Diskripsi Penilaian Responden terhadap motivasi kerja (Y_1)

Penilaian responden berdasarkan masing-masing indikator variabel motivasi kerja yang terdiri dari indikator-indikator: motivasi untuk meraih prestasi ($Y_{1.1}$), motivasi ingin pengakuan orang lain ($Y_{1.2}$), motivasi karena tanggung jawab kerja ($Y_{1.3}$), motivasi peluang untuk maju ($Y_{1.4}$), motivasi untuk kepuasan kerja ($Y_{1.5}$), motivasi karena pengembangan karir ($Y_{1.6}$), motivasi karena kompensasi ($Y_{1.7}$), motivasi untuk keamanan dan keselamatan kerja ($Y_{1.8}$), motivasi karena kondisi pekerjaan ($Y_{1.9}$), motivasi karena mengharapakan status ($Y_{1.10}$), motivasi karena prosedur kantor ($Y_{1.11}$), motivasi karena kualitas dari atasan dan teman kerja ($Y_{1.12}$), disajikan dalam Tabel 18.

Tabel 18
Penilaian Responden Terhadap Variabel Motivasi Kerja (Y₁)

Indikator	Nilai Jawaban responden										Jml
	1		2		3		4		5		
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Y _{1.1}	0	0	5	2,7	36	19,5	116	62,7	28	15,1	185
Y _{1.2}	0	0	82	44,3	79	42,7	23	12,4	1	0,5	185
Y _{1.3}	0	0	0	0	35	18,9	136	73,5	14	7,6	185
Y _{1.4}	0	0	0	0	35	18,9	149	80,5	1	0,5	185
Y _{1.5}	0	0	0	0	45	24,3	121	65,4	19	10,3	185
Y _{1.6}	0	0	8	4,3	55	29,7	107	57,8	15	8,1	185
Y _{1.7}	0	0	38	20,5	106	57,3	41	22,2	0	0	185
Y _{1.8}	0	0	18	9,7	52	28,1	105	56,8	10	5,4	185
Y _{1.9}	0	0	26	14,1	40	26,1	112	60,5	7	3,8	185
Y _{1.10}	4	2,2	73	39,5	74	40,0	29	15,7	5	2,7	185
Y _{1.11}	0	0	12	6,5	70	37,8	92	49,7	11	5,9	185
Y _{1.12}	0	0	29	15,7	72	38,9	77	41,6	7	3,8	185

Sumber: Lampiran 5.

- a. Indikator motivasi untuk meraih prestasi (Y_{1.1})
Berdasarkan Tabel 18 dapat diketahui bahwa untuk indikator motivasi untuk meraih prestasi (Y_{1.1}) nilai jawaban tertinggi responden adalah 5 sedangkan nilai jawaban terendah responden adalah 2. Sebagian besar (62,7 %) penilaian responden terhadap indikator Motivasi untuk meraih prestasi (Y_{1.1}) adalah memberikan skor nilai 4 yaitu responden setuju bahwa motivasi mereka bekerja dengan baik di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur adalah ingin meraih prestasi.
- b. Indikator motivasi ingin mendapat pengakuan orang lain (Y_{1.2})
Tabel 18 menunjukkan bahwa untuk indikator motivasi ingin mendapat pengakuan orang lain (Y_{1.2}) nilai jawaban tertinggi responden adalah 5 sedangkan nilai jawaban terendah

- responden adalah 2. Sebagian besar (44,3 %) penilaian responden terhadap indikator motivasi ingin mendapat pengakuan orang lain ($Y_{1.2}$) adalah memberikan skor nilai 2 yaitu responden tidak setuju bahwa motivasi mereka bekerja dengan baik di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur adalah ingin mendapatkan pengakuan orang lain.
- c. Indikator motivasi karena tanggung jawab kerja ($Y_{1.3}$)
Berdasarkan Tabel 18 dapat diketahui bahwa untuk indikator motivasi karena tanggung jawab kerja ($Y_{1.3}$) nilai jawaban tertinggi responden adalah 5 sedangkan nilai jawaban terendah responden adalah 3. Sebagian besar (73,5 %) penilaian responden terhadap indikator motivasi karena tanggung jawab kerja ($Y_{1.3}$) adalah memberikan skor nilai 4 yaitu responden setuju bahwa motivasi mereka bekerja dengan baik di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur adalah karena tuntutan tanggung jawab pekerjaan.
- d. Indikator motivasi karena peluang untuk maju ($Y_{1.4}$)
Berdasarkan Tabel 18 dapat diketahui bahwa untuk indikator motivasi karena peluang untuk maju ($Y_{1.4}$) nilai jawaban tertinggi responden adalah 5 sedangkan nilai jawaban terendah responden adalah 3. Sebagian besar (80,5 %) penilaian responden terhadap indikator motivasi karena peluang untuk maju ($Y_{1.4}$) adalah memberikan skor nilai 4 yaitu responden setuju bahwa motivasi mereka bekerja dengan baik di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur adalah untuk kepentingan peluang untuk maju.
- e. Indikator motivasi karena kepuasan kerja ($Y_{1.5}$)
Berdasarkan Tabel 18 dapat diketahui bahwa untuk indikator motivasi karena kepuasan kerja ($Y_{1.5}$) nilai jawaban tertinggi responden adalah 5 sedangkan nilai jawaban terendah responden adalah 3. Sebagian besar (65,4 %) penilaian responden terhadap indikator motivasi karena kepuasan kerja ($Y_{1.5}$) adalah memberikan skor nilai 4 yaitu responden setuju bahwa motivasi mereka bekerja dengan baik di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas

Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur adalah untuk kepuasan kerja mereka.

- f. Indikator motivasi karena pengembangan karir ($Y_{1.6}$)
Berdasarkan Tabel 18 dapat diketahui bahwa untuk indikator motivasi karena pengembangan karir ($Y_{1.6}$) nilai jawaban tertinggi responden adalah 5 sedangkan nilai jawaban terendah responden adalah 2. Sebagian besar (57,8 %) penilaian responden terhadap indikator motivasi karena pengembangan karir ($Y_{1.6}$) adalah memberikan skor nilai 4 yaitu responden setuju bahwa motivasi mereka bekerja dengan baik di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur adalah untuk pengembangan karir mereka.
- g. Indikator motivasi karena kompensasi ($Y_{1.7}$)
Berdasarkan Tabel 18 dapat diketahui bahwa untuk indikator motivasi karena kompensasi ($Y_{1.7}$) nilai jawaban tertinggi responden adalah 5 sedangkan nilai jawaban terendah responden adalah 2. Sebagian besar (57,3 %) penilaian responden terhadap indikator motivasi karena kompensasi ($Y_{1.7}$) adalah memberikan skor nilai 3 yaitu responden netral (tidak berpendapat) bahwa motivasi mereka bekerja dengan baik di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur adalah karena kompensasi.
- h. Indikator motivasi karena keamanan dan keselamatan kerja ($Y_{1.8}$)
Berdasarkan Tabel 18 dapat diketahui bahwa untuk indikator motivasi karena keamanan dan keselamatan kerja ($Y_{1.8}$) nilai jawaban tertinggi responden adalah 5 sedangkan nilai jawaban terendah responden adalah 2. Sebagian besar (56,8 %) penilaian responden terhadap indikator motivasi karena keamanan dan keselamatan kerja ($Y_{1.8}$) adalah memberikan skor nilai 4 yaitu responden setuju bahwa motivasi mereka bekerja dengan baik di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur adalah karena untuk keamanan dan keselamatan kerja mereka.
- i. Indikator motivasi karena kondisi pekerjaan ($Y_{1.9}$)

- Berdasarkan Tabel 18 dapat diketahui bahwa untuk indikator motivasi karena kondisi pekerjaan ($Y_{1.9}$) nilai jawaban tertinggi responden adalah 5 sedangkan nilai jawaban terendah responden adalah 2. Sebagian besar (60,5 %) penilaian responden terhadap indikator motivasi karena kondisi pekerjaan ($Y_{1.9}$) adalah memberikan skor nilai 4 yaitu responden setuju bahwa motivasi mereka bekerja dengan baik di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur adalah karena kondisi pekerjaan.
- j. Indikator motivasi karena mengharapkan status ($Y_{1.10}$)
Berdasarkan Tabel 18 dapat diketahui bahwa untuk indikator motivasi karena mengharapkan status ($Y_{1.10}$) nilai jawaban tertinggi responden adalah 5 sedangkan nilai jawaban terendah responden adalah 1. Sebagian besar (40,0%) penilaian responden terhadap indikator motivasi karena mengharapkan status ($Y_{1.10}$) adalah memberikan skor nilai 4 yaitu responden setuju bahwa motivasi mereka bekerja dengan baik di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur adalah karena kondisi pekerjaan.
- k. Indikator motivasi karena prosedur perusahaan / instansi ($Y_{1.11}$)
Berdasarkan Tabel 18 dapat diketahui bahwa untuk indikator motivasi karena prosedur perusahaan / instansi ($Y_{1.11}$) nilai jawaban tertinggi responden adalah 5 sedangkan nilai jawaban terendah responden adalah 2. Sebagian besar (49,7%) penilaian responden terhadap indikator motivasi karena prosedur perusahaan / instansi ($Y_{1.11}$) adalah memberikan skor nilai 4 yaitu responden setuju bahwa motivasi mereka bekerja dengan baik di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur adalah karena prosedur pekerjaan.
- l. Indikator motivasi karena kualitas dari atasan dan teman kerja ($Y_{1.12}$)
Berdasarkan Tabel 18 dapat diketahui bahwa untuk indikator motivasi karena kualitas dari atasan dan teman kerja ($Y_{1.12}$)

nilai jawaban tertinggi responden adalah 5 sedangkan nilai jawaban terendah responden adalah 2. Sebagian besar (41,6%) penilaian responden terhadap indikator motivasi karena kualitas dari atasan dan teman kerja ($Y_{1.12}$) adalah memberikan skor nilai 4 yaitu responden setuju bahwa motivasi mereka bekerja dengan baik di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur adalah karena kualitas dari atasan dan teman kerja.

Berdasarkan uraian kedua belas indikator variabel motivasi kerja (Y_1) tersebut diketahui bahwa dari total 185 responden sebagian besar memiliki penilaian yang tinggi (skor nilai 4) untuk sembilan indikator motivasi kerja (Y_1), dan penilaian sedang (skor 3) untuk dua indikator, serta penilaian rendah skor nilai 2 untuk satu indikator. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian responden besar mempunyai penilaian yang tinggi (baik) terhadap motivasi kerja dalam menjalankan tugas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur.

Diskripsi Penilaian Responden terhadap Lingkungan Kerja Pegawai (Y_2)

Penilaian responden berdasarkan masing-masing indikator variabel lingkungan kerja pegawai (Y_2), yang terdiri dari sembilan indikator, yaitu pewarnaan ruangan kantor ($Y_{2.1}$), kebersihan ruangan kantor ($Y_{2.2}$), penerangan ruangan kantor ($Y_{2.3}$), ventilasi dan sirkulasi udara ($Y_{2.4}$), fasilitas musik dan hiburan ($Y_{2.5}$), keamanan di tempat kerja ($Y_{2.6}$), ketenangan/ketidakbisingan ($Y_{2.7}$), suasana kerja ($Y_{2.8}$), hubungan antar pegawai ($Y_{2.9}$), disajikan dalam Tabel 20 .

Tabel 19
Penilaian Responden Terhadap Variabel Lingkungan Kerja Pegawai (Y₂)

Indikator	Nilai Jawaban responden										Jml
	1		2		3		4		5		
	F	%	f	%	f	%	f	%	F	%	
Y _{2.1}	1	0,5	14	7,6	64	34,6	98	53,0	8	4,3	185
Y _{2.2}	0	0	26	14,1	52	28,1	101	54,6	6	3,2	185
Y _{2.3}	0	0	13	7,0	45	24,3	117	63,2	10	5,4	185
Y _{2.4}	0	0	13	7,0	42	22,7	111	60,0	19	10,3	185
Y _{2.5}	0	0	22	11,9	112	60,5	50	27,0	1	0,5	185
Y _{2.6}	0	0	23	12,4	42	22,7	111	60,0	9	4,9	185
Y _{2.7}	0	0	31	16,8	94	50,8	58	31,4	2	1,1	185
Y _{2.8}	0	0	1	0,5	42	22,7	132	71,4	10	5,4	185
Y _{2.9}	0	0	2	1,1	29	15,7	122	65,9	32	17,3	185

Sumber: Lampiran 5.

a. Indikator Pewarnaan ruangan kantor (Y_{2.1})

Tabel 19 menunjukkan bahwa untuk indikator pewarnaan ruangan kantor (Y_{2.1}) nilai jawaban tertinggi responden adalah 5 sedangkan nilai jawaban terendah responden adalah 1. Sebagian besar (53,0 %) penilaian responden terhadap indikator pewarnaan ruang kantor (Y_{1.1}) adalah memberikan skor nilai 4 yaitu responden menilai bahwa pewarnaan ruangan kantor Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur adalah baik.

b. Indikator kebersihan ruangan kantor (Y_{2.2})

Tabel 19 menunjukkan bahwa untuk indikator kebersihan ruangan kantor (Y_{2.2}) nilai jawaban tertinggi responden adalah 5 sedangkan nilai jawaban terendah responden adalah 2. Sebagian besar (54,6 %) penilaian responden terhadap indikator kebersihan ruangan kantor (Y_{2.2}) adalah memberikan skor nilai 4 yaitu responden menilai bahwa kebersihan ruangan kantor di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur adalah baik (bersih).

c. Indikator penerangan di tiap ruangan kantor (Y_{2.3})

Berdasarkan Tabel 19 dapat diketahui bahwa untuk indikator penerangan di tiap ruangan kantor (Y_{2.3}) nilai jawaban tertinggi responden adalah 5 sedangkan nilai jawaban

- terendah responden adalah 2. Sebagian besar (63,2 %) penilaian responden terhadap indikator penerangan di tiap ruangan kantor ($Y_{2.3}$) adalah memberikan skor nilai 4 yaitu responden menilai penerangan di tiap ruangan kantor di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur adalah baik/terang.
- d. Indikator ventilasi dan sirkulasi udara ($Y_{2.4}$)
Berdasarkan Tabel 19 dapat diketahui bahwa untuk indikator ventilasi dan sirkulasi udara ($Y_{2.4}$) nilai jawaban tertinggi responden adalah 5 sedangkan nilai jawaban terendah responden adalah 2. Sebagian besar (60,0 %) penilaian responden terhadap indikator ventilasi dan sirkulasi udara ($Y_{2.4}$) adalah memberikan skor nilai 4 yaitu responden menilai ventilasi dan sirkulasi udara di ruang kantor di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur adalah baik.
- e. Indikator fasilitas musik dan hiburan ($Y_{2.5}$)
Berdasarkan Tabel 19 dapat diketahui bahwa untuk indikator fasilitas musik dan hiburan ($Y_{2.5}$) nilai jawaban tertinggi responden adalah 5 sedangkan nilai jawaban terendah responden adalah 3. Sebagian besar (60,5 %) penilaian responden terhadap indikator fasilitas musik dan hiburan ($Y_{2.5}$) adalah memberikan skor nilai 3 yaitu responden menilai fasilitas musik dan hiburan di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur adalah netral (biasa) tidak baik dan tidak buruk.
- f. Indikator keamanan tempat kerja ($Y_{2.6}$)
Berdasarkan Tabel 19 dapat diketahui bahwa untuk indikator keamanan tempat kerja ($Y_{2.6}$) nilai jawaban tertinggi responden adalah 5 sedangkan nilai jawaban terendah responden adalah 2. Sebagian besar (60,0 %) penilaian responden terhadap indikator keamanan tempat kerja ($Y_{2.6}$) adalah memberikan skor nilai 4 yaitu responden menilai keamanan di tempat kerja di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur adalah baik.

- g. Indikator ketenangan/ketidak bisingan ($Y_{2.7}$)
Berdasarkan Tabel 19 dapat diketahui bahwa untuk indikator ketenangan tempat kerja ($Y_{2.7}$) nilai jawaban tertinggi responden adalah 5 sedangkan nilai jawaban terendah responden adalah 2. Sebagian besar (50,8 %) penilaian responden terhadap indikator ketenangan tempat kerja ($Y_{2.7}$) adalah memberikan skor nilai 3 yaitu responden menilai tingkat ketenangan/ketidak bisingan tempat kerja di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur adalah netral (biasa) tidak baik dan tidak buruk.
- h. Indikator suasana kerja ($Y_{2.8}$)
Berdasarkan Tabel 19 dapat diketahui bahwa untuk indikator suasana kerja ($Y_{2.8}$) nilai jawaban tertinggi responden adalah 5 sedangkan nilai jawaban terendah responden adalah 2. Sebagian besar (71,4 %) penilaian responden terhadap indikator suasana kerja ($Y_{2.8}$) adalah memberikan skor nilai 4 yaitu responden menilai suasana di tempat kerja di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur adalah baik.
- i. Indikator hubungan antar pegawai ($Y_{2.9}$)
Berdasarkan Tabel 19 dapat diketahui bahwa untuk indikator hubungan antar pegawai ($Y_{2.9}$) nilai jawaban tertinggi responden adalah 5 sedangkan nilai jawaban terendah responden adalah 2. Sebagian besar (65,9%) penilaian responden terhadap indikator hubungan antar pegawai ($Y_{2.9}$) adalah memberikan skor nilai 4 yaitu responden menilai hubungan antar pegawai di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur adalah baik.

Berdasarkan uraian kesembilan indikator variabel lingkungan kerja (Y_2) tersebut diketahui bahwa dari total 185 responden sebagian besar memiliki penilaian yang baik (skor nilai 4) untuk tujuh indikator lingkungan kerja (Y_2), dan penilaian sedang (skor 3) untuk dua indikator lingkungan kerja (Y_2). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden mempunyai penilaian yang baik terhadap lingkungan kerja (Y_2) dalam di

Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur.

Diskripsi Penilaian Responden terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Y₃)

Penilaian responden berdasarkan masing-masing indikator variabel kepuasan kerja pegawai (Y₃), yang terdiri dari lima indikator, yaitu puas karena kemampuannya (Y_{3.1}), puas karena mendapat ganjaran yang pantas (Y_{3.2}), puas karena kondisi kerja yang mendukung (Y_{3.3}), puas karena rekan kerja mendukung (Y_{3.4}), dan puas karena pekerjaan sesuai dengan kepribadian (Y_{3.5}), disajikan dalam Tabel 20 .

Tabel 20 :
Penilaian Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja Pegawai (Y₃)

Indikator	Nilai Jawaban responden										Jml
	1		2		3		4		5		
	F	%	f	%	f	%	f	%	F	%	
Y _{3.1}	0	0	12	6,5	46	24,9	102	55,1	25	13,5	185
Y _{3.2}	0	0	52	28,1	81	43,8	43	23,2	9	4,9	185
Y _{3.3}	0	0	1	0,5	34	18,4	117	63,2	33	17,8	185
Y _{3.4}	0	0	1	0,5	35	18,9	123	66,5	26	14,1	185
Y _{3.5}	0	0	14	7,6	61	33,0	91	49,2	19	10,3	185

Sumber: Lampiran 5.

a. Indikator puas karena kemampuannya (Y_{3.1})

Tabel 20 menunjukkan bahwa untuk indikator puas karena kemampuannya (Y_{3.1}) nilai jawaban tertinggi responden adalah 5 sedangkan nilai jawaban terendah responden adalah 2. Sebagian besar (55,1 %) penilaian responden terhadap indikator puas karena kemampuannya (Y_{3.1}) adalah memberikan skor nilai 4 yaitu responden setuju bahwa mereka akan mendapatkan kepuasan kerja karena kemampuannya dalam menjalankan tugasnya dengan baik.

b. Indikator puas karena ganjaran yang pantas (Y_{3.2})

Tabel 20 menunjukkan bahwa untuk indikator puas karena ganjaran yang pantas (Y_{3.2}) nilai jawaban tertinggi responden adalah 5 sedangkan nilai jawaban terendah responden adalah 2. Sebagian besar (43,8%) penilaian responden terhadap

- indikator puas karena ganjaran yang pantas ($Y_{3.2}$) adalah memberikan skor nilai 3 yaitu responden tidak berpendapat/netral bahwa mereka akan mendapatkan kepuasan kerja karena ganjaran yang pantas.
- c. Indikator puas karena kondisi kerja yang mendukung ($Y_{3.3}$)
Tabel 20 menunjukkan bahwa untuk indikator puas karena kondisi kerja yang mendukung ($Y_{3.3}$) nilai jawaban tertinggi responden adalah 5 sedangkan nilai jawaban terendah responden adalah 2. Sebagian besar (63,2%) penilaian responden terhadap indikator Puas karena kondisi kerja yang mendukung ($Y_{3.3}$) adalah memberikan skor nilai 4 yaitu responden setuju bahwa mereka akan mendapatkan kepuasan kerja karena kondisi kerja yang mendukung.
- d. Indikator puas karena rekan kerja mendukung ($Y_{3.4}$)
Tabel 20 menunjukkan bahwa untuk indikator puas karena rekan kerja mendukung ($Y_{3.4}$) nilai jawaban tertinggi responden adalah 5 sedangkan nilai jawaban terendah responden adalah 2. Sebagian besar (66,5%) penilaian responden terhadap indikator puas karena rekan kerja mendukung ($Y_{3.4}$) adalah memberikan skor nilai 4 yaitu responden setuju bahwa mereka akan mendapatkan kepuasan kerja karena rekan kerja mendukung.
- e. Indikator puas karena pekerjaan sesuai dengan kepribadian ($Y_{3.5}$)
Tabel 20 menunjukkan bahwa untuk indikator puas karena pekerjaan sesuai dengan kepribadian ($Y_{3.5}$) nilai jawaban tertinggi responden adalah 5 sedangkan nilai jawaban terendah responden adalah 2. Sebagian besar (49,2%) penilaian responden terhadap indikator puas karena pekerjaan sesuai dengan kepribadian ($Y_{3.5}$) adalah memberikan skor nilai 4 yaitu responden setuju bahwa mereka akan mendapatkan kepuasan kerja karena pekerjaan sesuai dengan kepribadian.

Berdasarkan uraian kelima indikator variabel kepuasan kerja (Y_3) tersebut diketahui bahwa dari total 185 responden sebagian besar memiliki penilaian yang baik (skor nilai 4) untuk kelima indikator kepuasan kerja (Y_3). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden mempunyai penilaian yang baik

terhadap kepuasan kerja (Y_3) yang telah mereka peroleh di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur.

Diskripsi Penilaian Responden terhadap Kinerja Pegawai (Y_4)

Penilaian responden berdasarkan masing-masing indikator variabel kinerja pegawai (Y_4), yang terdiri dari delapan indikator, yaitu dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan yang dibebankan ($Y_{4.1}$), dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai harapan pimpinan ($Y_{4.2}$), memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang bidang pekerjaan yang ditekuni ($Y_{4.3}$), memiliki kreativitas untuk menyelesaikan persoalan yang timbul ($Y_{4.4}$), mampu bekerja sama dengan pegawai lain dalam melaksanakan tugas ($Y_{4.5}$), memiliki kesadaran dan dapat dipercaya dalam menyelesaikan tugas ($Y_{4.6}$), memiliki inisiatif dalam menyelesaikan tugas yang diwajibkan ($Y_{4.7}$), memiliki kualitas individu sehingga dapat bersaing dengan pegawai lainnya ($Y_{4.8}$), disajikan dalam Tabel 21 .

Tabel 21
Penilaian Responden Terhadap Variabel Kinerja Pegawai (Y_4)

Indikator	Nilai Jawaban responden										Jml
	1		2		3		4		5		
	F	%	f	%	f	%	f	%	F	%	
$Y_{4.1}$	0	0	0	0	33	17,8	135	73,0	17	9,2	185
$Y_{4.2}$	0	0	2	1,1	48	25,9	121	65,4	14	7,6	185
$Y_{4.3}$	0	0	0	0	36	19,5	137	74,1	12	6,5	185
$Y_{4.4}$	0	0	0	0	54	29,2	120	64,9	11	5,9	185
$Y_{4.5}$	0	0	0	0	21	11,4	129	69,7	1	0,5	185
$Y_{4.6}$	0	0	1	0,5	32	17,3	127	68,6	25	13,5	185
$Y_{4.7}$	0	0	0	0	42	22,7	142	76,8	1	0,5	185
$Y_{4.8}$	0	0	22	11,9	63	34,1	91	49,2	9	4,9	185

Sumber: Lampiran 5.

- a. Indikator dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan yang dibebankan ($Y_{4.1}$)

Tabel 21 menunjukkan bahwa untuk indikator dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan yang dibebankan ($Y_{4.1}$) nilai jawaban tertinggi responden adalah 5 sedangkan

nilai jawaban terendah responden adalah 3. Sebagian besar (73,0%) penilaian responden terhadap indikator dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan yang dibebankan ($Y_{4.1}$) adalah memberikan skor nilai 4 yaitu responden setuju bahwa mereka dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan yang dibebankan di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur dengan baik.

- b. Indikator dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai harapan pimpinan ($Y_{4.2}$)

Tabel 21 menunjukkan bahwa untuk indikator dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai harapan pimpinan ($Y_{4.2}$) nilai jawaban tertinggi responden adalah 5 sedangkan nilai jawaban terendah responden adalah 2. Sebagian besar (65,4%) penilaian responden terhadap indikator dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai harapan pimpinan ($Y_{4.2}$) adalah memberikan skor nilai 4 yaitu responden setuju bahwa mereka dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai harapan pimpinan di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur dengan baik

- c. Indikator memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang bidang pekerjaan yang ditekuni ($Y_{4.3}$)

Berdasarkan Tabel 21 dapat diketahui bahwa untuk indikator memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang bidang pekerjaan yang ditekuni ($Y_{4.3}$) nilai jawaban tertinggi responden adalah 5 sedangkan nilai jawaban terendah responden adalah 3. Sebagian besar (74,1 %) penilaian responden terhadap indikator memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang bidang pekerjaan yang ditekuni ($Y_{4.3}$) adalah memberikan skor nilai 4 yaitu responden setuju bahwa mereka memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang bidang pekerjaan yang ditekuni di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur adalah baik/terang dengan baik.

- d. Indikator memiliki kreativitas untuk menyelesaikan persoalan yang timbul ($Y_{4.4}$)

Berdasarkan Tabel 21 dapat diketahui bahwa untuk indikator memiliki kreativitas untuk menyelesaikan persoalan yang timbul ($Y_{4.4}$) nilai jawaban tertinggi responden adalah 5 sedangkan nilai jawaban terendah responden adalah 3. Sebagian besar (64,9%) penilaian responden terhadap indikator memiliki kreativitas untuk menyelesaikan persoalan yang timbul ($Y_{4.4}$) adalah memberikan skor nilai 4 yaitu responden setuju bahwa mereka memiliki kreativitas untuk menyelesaikan persoalan yang timbul di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur adalah baik/terang dengan baik.

- e. Indikator mampu bekerja sama dengan pegawai lain dalam melaksanakan tugas ($Y_{4.5}$)

Berdasarkan Tabel 21 dapat diketahui bahwa untuk indikator mampu bekerja sama dengan pegawai lain dalam melaksanakan tugas ($Y_{4.5}$) nilai jawaban tertinggi responden adalah 5 sedangkan nilai jawaban terendah responden adalah 3. Sebagian besar (69,7%) penilaian responden terhadap indikator mampu bekerja sama dengan pegawai lain dalam melaksanakan tugas ($Y_{4.5}$) adalah memberikan skor nilai 4 yaitu responden setuju bahwa mereka mampu bekerja sama dengan pegawai lain dalam melaksanakan tugas di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur adalah baik/terang dengan baik.

- f. Indikator memiliki kesadaran dan dapat dipercaya dalam menyelesaikan tugas ($Y_{4.6}$)

Berdasarkan Tabel 21 dapat diketahui bahwa untuk indikator memiliki kesadaran dan dapat dipercaya dalam menyelesaikan tugas ($Y_{4.6}$) nilai jawaban tertinggi responden adalah 5 sedangkan nilai jawaban terendah responden adalah 2. Sebagian besar (68,6%) penilaian responden terhadap indikator memiliki kesadaran dan dapat dipercaya dalam menyelesaikan tugas ($Y_{4.6}$) adalah memberikan skor nilai 4 yaitu responden setuju bahwa mereka memiliki kesadaran dan dapat dipercaya dalam menyelesaikan tugas ($Y_{4.6}$) di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang)

Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur adalah baik/terang dengan baik.

- g. Indikator memiliki inisiatif dalam menyelesaikan tugas yang diwajibkan ($Y_{4.7}$)

Berdasarkan Tabel 21 dapat diketahui bahwa untuk indikator memiliki inisiatif dalam menyelesaikan tugas yang diwajibkan ($Y_{4.7}$) nilai jawaban tertinggi responden adalah 5 sedangkan nilai jawaban terendah responden adalah 3. Sebagian besar (76,8%) penilaian responden terhadap indikator memiliki inisiatif dalam menyelesaikan tugas yang diwajibkan ($Y_{4.7}$) adalah memberikan skor nilai 4 yaitu responden setuju bahwa mereka memiliki inisiatif dalam menyelesaikan tugas yang diwajibkan di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur adalah baik/terang dengan baik.

- h. Indikator memiliki kualitas individu sehingga dapat bersaing dengan pegawai lainnya ($Y_{4.8}$)

Berdasarkan Tabel 21 dapat diketahui bahwa untuk indikator memiliki kualitas individu sehingga dapat bersaing dengan pegawai lainnya ($Y_{4.8}$) nilai jawaban tertinggi responden adalah 5 sedangkan nilai jawaban terendah responden adalah 3. Sebagian besar (49,2 %) penilaian responden terhadap indikator memiliki kualitas individu sehingga dapat bersaing dengan pegawai lainnya ($Y_{4.8}$) adalah memberikan skor nilai 4 yaitu responden setuju bahwa mereka memiliki kualitas individu sehingga dapat bersaing dengan pegawai lainnya di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur adalah baik/terang dengan baik.

Berdasarkan uraian kedelapan indikator variabel kinerja pegawai (Y_4) tersebut diketahui bahwa dari total 185 responden sebagian besar memiliki penilaian yang baik (skor nilai 4) untuk delapan indikator kinerja pegawai (Y_4). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki kinerja pegawai (Y_4) yang baik di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur.

Uji Asumsi Structural Equation Modeling (SEM)

Setelah dilakukan uji validitas dan reliabilitas pada masing-masing variabel, selanjutnya dilakukan uji asumsi SEM untuk melihat apakah prasyarat diperlukan dalam pemodelan SEM dapat terpenuhi. Prasyarat yang harus dipenuhi dalam model SEM adalah data multivariate normal, tidak adanya multikolinieritas atau singularitas dan tidak ada data *outlier*.

Uji Normalitas

Normalitas yaitu sebaran data yang akan dianalisis, untuk melihat apakah asumsi normalitas dapat dipenuhi sehingga data dapat diolah lebih lanjut untuk pemodelan SEM ini. Untuk menguji dilanggar atau tidaknya asumsi normalitas, maka dapat dilakukan dengan menggunakan nilai statistik z untuk skewness dan kurtosisnya dan secara empirik dapat dilihat dalam *critical ratio* (CR). Jika digunakan tingkat signifikansi 5%, maka nilai CR yang berada diantara -1,96 sampai 1,96 dikatakan data berdistribusi normal baik secara univariate maupun secara multivariate (Ghozali, 2005: 1280). Hasil pengujian normalitas atau *assessment of normality* (CR) memberikan nilai CR sebesar 1,774 (Lampiran 7) terletak diantara $-1,96 \leq CR \leq 1,96$ ($\alpha = 0.05$), sehingga dapat dikatakan bahwa data multivariate normal. Selain itu data juga univariate normal ditunjukkan oleh semua nilai *critical ratio* semua indikator variabel terletak diantara $-1,96 \leq CR \leq 1,96$.

Uji Outliers

Outliers adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariate maupun secara multivariate yaitu muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimiliki dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya. Apabila terjadi *outliers* dapat dilakukan perlakuan khusus pada *outlier*-nya asal diketahui bagaimana munculnya *outliers* tersebut. Deteksi terhadap *multivariate outlier* dilakukan dengan memperhatikan nilai *Mahalanobis distance*. Kriteria yang digunakan adalah berdasarkan nilai *Chi Squares* pada derajat kebebasan (*degree of freedom*) sebesar jumlah variabel indikator pada tingkat signifikansi $p < 0,05$ (Ghozali, 2005: 130).

Hasil uji *outliers* nampak pada *Mahalanobis distance* atau

Mahalanobis d-squared. Untuk menghitung nilai *Mahalanobis distance* berdasarkan nilai *Chi squares* pada derajat bebas 37 (jumlah variabel indikator) pada tingkat $p < 0,05$ ($\chi^2_{0,05}$) adalah sebesar 52,19232 (berdasarkan Tabel distribusi χ^2). Jadi data yang memiliki jarak *Mahalanobis distance* lebih besar dari 52,19232 adalah *multivariate outlier*. Hasil uji *outlier* dalam Lampiran 7 menunjukkan bahwa tidak ada satupun kasus yang memiliki nilai *Mahalanobis distance* lebih besar dari 52,19232, maka dapat disimpulkan tidak ada *multivariate outlier* dalam data yang dianalisis.

Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas dapat dilihat melalui determinan matriks kovarians. Nilai determinan yang sangat kecil atau mendekati nol, menunjukkan indikasi terdapatnya masalah multikolinieritas atau singularitas, sehingga data itu tidak dapat digunakan untuk penelitian (Tabachnick and Fidell, 1998 dalam Ghozali, 2005: 131). Hasil pengujian multikolinieritas dengan program AMOS 5.0 memberikan nilai *determinant of sample covariance matrix* sebesar 7,273 (Lampiran 7) . Nilai ini jauh dari angka nol sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinieritas dan singularitas

Analisis SEM

Setelah dilakukan uji validitas dan reliabilitas pada semua variabel yang memberikan hasil valid dan reliabel, data multivariate normal, tidak terjadi multikolinieritas dan tidak terjadi data *outlier*, maka variabel tersebut dapat dilanjutkan dengan uji kesesuaian model dan uji signifikansi kausalitas. Hasil pengujian analisis SEM dengan program AMOS 5, memberikan hasil model persamaan struktural yang menunjukkan hubungan antar variabel seperti disajikan dalam Gambar 14.

Uji Kesesuaian Model (*Goodness-of-fit Test*)

Pengujian model pada SEM bertujuan untuk melihat kesesuaian model. Hasil pengujian kesesuaian model dalam studi ini disajikan dalam Tabel 22. Berdasarkan Tabel 22 diketahui bahwa dari delapan kriteria yang digunakan untuk menilai

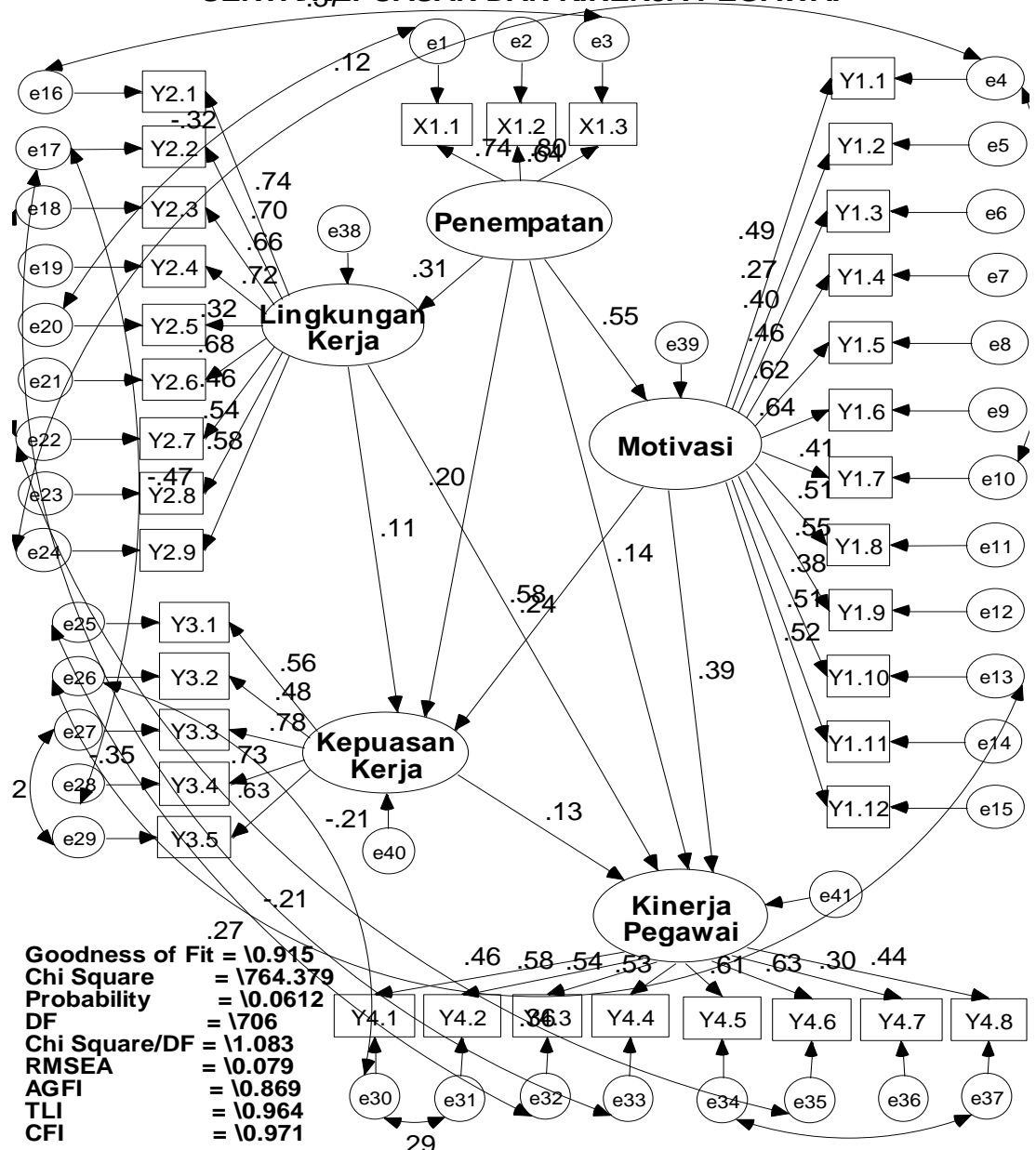
layak/tidaknya suatu model ternyata tujuh kriteria terpenuhi, dan satu kriteria marjinal, dengan demikian dapat dikatakan model dapat diterima, yang berarti ada kesesuaian antara model dengan data.

Tabel 22: Indeks Kesesuaian Sem

Kriteria	Nilai Cut-Off	Hasil Perhitungan	Ketr.
Chi Square	Diharapkan kecil ($< \chi^2$ dengan df = 706 adalah 768,924) Prob. > 0,05	764,379 Prob.= 0,061	Baik
Sig. Probability	$\geq 0,05$	0,061	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,079	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,915	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,869	Marjinal
CMIN/DF	≤ 2 atau 3	1,083	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,964	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,967	Baik

Sumber: Lampiran 7

ANALISIS SEM PENEMPATAN TERHADAP MOTIVASI DAN LINGKUNGAN KERJA SERTA KEPUASAN DAN KINERJA PEGAWAI



Uji Kausalitas

Langkah selanjutnya adalah menguji kausalitas hipotesis yang dikembangkan dalam model tersebut. Hasil pengujian koefisien jalur disajikan dalam Tabel 23, dan dari model yang sesuai, maka dapat diimplementasikan masing-masing koefisien jalur.

Tabel 23: Hasil Pengujian Kausalitas

Variabel	Koefisien Jalur	C.R	Probabilitas	Keterangan
$X_1 \rightarrow Y_1$	0.366	4.380	***	Signifikan
$X_1 \rightarrow Y_2$	0.229	3.187	.001	Signifikan
$X_1 \rightarrow Y_3$	0.203	1.963	.050	Signifikan
$Y_2 \rightarrow Y_3$	0.155	1.518	.129	Tidak Signifikan
$Y_1 \rightarrow Y_3$	0.868	4.246	***	Signifikan
$X_1 \rightarrow Y_4$	0.094	1.196	.232	Tidak Signifikan
$Y_1 \rightarrow Y_4$	0.404	2.398	.016	Signifikan
$Y_2 \rightarrow Y_4$	0.224	2.574	.010	Signifikan
$Y_3 \rightarrow Y_4$	0.087	0.891	.373	Tidak Signifikan

Sumber: Lampiran 7

Berdasarkan Tabel 23, interpretasi masing-masing koefisien jalur seperti berikut ini.

Hipotesis 1: Penempatan pegawai berpengaruh terhadap motivasi kerja Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur.

Penempatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur, yang terlihat dari koefisien jalur positif sebesar 0,366 dengan C.R. sebesar 4,380 dan diperoleh probabilitas signifikan (p) sangat kecil (***) jauh lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang disyaratkan sebesar 0,05. Artinya penempatan pegawai berpengaruh secara langsung pada motivasi kerja, yang berarti bahwa jika penilaian pegawai terhadap penempatan pegawai semakin baik (meningkat), maka akan meningkatkan motivasi kerja, dan sebaliknya penilaian pegawai terhadap penempatan pegawai semakin jelek (menurun), maka akan menurunkan motivasi kerja. Hasil ini menerima hipotesis penelitian pertama yang berarti penempatan pegawai berpengaruh

signifikan terhadap motivasi kerja Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur.

Hipotesis 2: Penempatan pegawai berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur.

Penempatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur, yang terlihat dari koefisien jalur positif sebesar 0,203 dengan C.R. sebesar 1,963 dan diperoleh probabilitas signifikan (p) sebesar (0,050) sama dengan taraf signifikansi (α) yang disyaratkan sebesar 0,05. Artinya penempatan pegawai berpengaruh secara langsung pada kepuasan kerja, yang berarti bahwa jika penilaian pegawai terhadap penempatan pegawai semakin baik (meningkat), maka akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai, dan sebaliknya penilaian pegawai terhadap penempatan pegawai semakin jelek (menurun), maka akan menurunkan kepuasan kerja pegawai. Hasil ini menerima hipotesis penelitian kedua yang berarti penempatan pegawai berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur.

Hipotesis 3: Penempatan pegawai berpengaruh terhadap Lingkungan Kerja Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur.

Penempatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap lingkungan kerja Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur, yang terlihat dari koefisien jalur positif sebesar 0,229 dengan C.R. sebesar 3,187 dan diperoleh probabilitas signifikan (p) sebesar (0,001) lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang disyaratkan sebesar 0,05. Artinya penempatan pegawai berpengaruh secara langsung pada lingkungan kerja, yang berarti

bahwa jika penilaian pegawai terhadap penempatan pegawai semakin baik (meningkat), maka akan meningkatkan lingkungan kerja pegawai, dan sebaliknya penilaian pegawai terhadap penempatan pegawai semakin jelek (menurun), maka akan menurunkan lingkungan kerja pegawai. Hasil ini menerima hipotesis penelitian ketiga yang berarti penempatan pegawai berpengaruh signifikan terhadap lingkungan kerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur.

Hipotesis 4: Penempatan pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur.

Hasil uji kausalitas menunjukkan bahwa penempatan pegawai berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur, yang terlihat dari koefisien jalur positif sebesar 0,094 dengan C.R. sebesar 1,196 dan diperoleh probabilitas signifikan (p) sebesar (0,232) lebih besar dari taraf signifikansi (α) yang disyaratkan sebesar 0,05. Artinya penempatan pegawai berpengaruh tidak signifikan secara langsung pada kinerja pegawai. Hasil ini menolak hipotesis penelitian keempat yang berarti penempatan pegawai berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur.

Hipotesis 5: Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur.

Hasil uji kausalitas menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur, yang terlihat dari koefisien jalur positif sebesar 0,404 dengan C.R. sebesar 2,398 dan diperoleh probabilitas signifikan (p) sebesar (0,016) lebih kecil dari taraf

signifikansi (α) yang disyaratkan sebesar 0,05. Artinya motivasi kerja berpengaruh secara langsung pada kinerja pegawai, yang berarti bahwa jika motivasi kerja meningkat, maka akan meningkatkan kinerja pegawai, dan sebaliknya jika motivasi kerja menurun, maka akan menurunkan kinerja pegawai. Hasil ini menerima hipotesis penelitian kelima yang berarti motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur.

Hipotesis 6: Motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur.

Hasil uji kausalitas menunjukkan bahwa Motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur, yang terlihat dari koefisien jalur positif sebesar 0,868 dengan C.R. sebesar 4,246 dan diperoleh probabilitas signifikan (p) sangat kecil (***) jauh lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang disyaratkan sebesar 0,05. Artinya motivasi kerja berpengaruh signifikan secara langsung pada kepuasan kerja pegawai, yang berarti bahwa jika motivasi kerja meningkat, maka akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai, dan sebaliknya jika motivasi kerja menurun, maka akan menurunkan kepuasan kerja pegawai. Hasil ini menerima hipotesis penelitian keenam yang berarti motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur.

Hipotesis 7: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur.

Hasil uji kausalitas menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang)

Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur, yang terlihat dari koefisien jalur positif sebesar 0,155 dengan C.R. sebesar 1,518 dan diperoleh probabilitas signifikan (p) sebesar (0,129) lebih besar dari taraf signifikansi (α) yang disyaratkan sebesar 0,05. Artinya lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan secara langsung pada kepuasan kerja pegawai. Hasil ini menolak hipotesis penelitian ketujuh yang berarti lingkungan kerja pegawai berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur.

Hipotesis 8: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur.

Hasil uji kausalitas menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur, yang terlihat dari koefisien jalur positif sebesar 0,224 dengan C.R. sebesar 2,574 dan diperoleh probabilitas signifikan (p) sebesar (0,010) lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang disyaratkan sebesar 0,05. Artinya lingkungan kerja berpengaruh signifikan secara langsung pada kinerja pegawai, yang berarti bahwa jika penilaian pegawai atas lingkungan kerja semakin baik, maka akan meningkatkan kinerja pegawai, dan sebaliknya jika penilaian pegawai atas lingkungan kerja semakin menurun, maka akan menurunkan kinerja pegawai. Hasil ini menerima hipotesis penelitian kedelapan yang berarti lingkungan kerja pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur.

Hipotesis 9: Kepuasan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur.

Hasil uji kausalitas menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja pegawai Satuan

Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur, yang terlihat dari koefisien jalur positif sebesar 0,087 dengan C.R. sebesar 0,891 dan diperoleh probabilitas signifikan (p) sebesar (0,373) lebih besar dari taraf signifikansi (α) yang disyaratkan sebesar 0,05. Artinya kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan secara langsung pada kinerja pegawai. Hasil ini menolak hipotesis penelitian kesembilan yang berarti kepuasan kerja pegawai berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur. Rangkuman hasil uji hipotesis disajikan dalam Tabel 24

Tabel 24
Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis

No.	Hipotesis Penelitian	Keterangan
1.	Penempatan pegawai berpengaruh terhadap motivasi kerja Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur	Diterima
2.	Penempatan pegawai berpengaruh terhadap kepuasan pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur	Diterima
3.	Penempatan pegawai berpengaruh terhadap lingkungan kerja Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur	Diterima
4.	Penempatan pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur.	Ditolak
5.	Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur	Diterima
6.	Motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur	Diterima
7.	Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur	Ditolak
8.	Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur.	Diterima
9.	Kepuasan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur	Ditolak

Sumber: Diolah

Berdasarkan Tabel 24 tersebut diketahui bahwa dari sembilan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, sebanyak enam hipotesis diterima tiga hipotesis ditolak. Keenam hipotesis yang terbukti (diterima) adalah meliputi hipotesis 1, hipotesis 2, hipotesis 3, hipotesis 5, hipotesis 6, dan hipotesis 8. Sedangkan dua hipotesis yang tidak terbukti (ditolak) adalah hipotesis 4, hipotesis 7 dan hipotesis 9.

Pengaruh Antar Variabel Laten

Persamaan struktural yang melibatkan banyak variabel dan jalur antar variabel terdapat pengaruh antar variabel yang meliputi pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total. Analisis pengaruh antar variabel dalam studi ini digunakan untuk mengetahui kekuatan atau pengaruh antar variabel yang diteliti. Pengaruh langsung merupakan koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung atau sering disebut dengan koefisien jalur. Pengaruh tidak langsung adalah pengaruh yang diakibatkan oleh variabel antara. Sedangkan pengaruh total adalah merupakan total perhitungan antara pengaruh langsung dan tidak langsung.

a. Pengaruh Langsung Antar Variabel Laten

Hubungan pengaruh langsung terjadi antara: a). variabel eksogen penempatan pegawai (X_1) dengan variabel endogen intervening motivasi kerja (Y_1), variabel endogen intervening lingkungan kerja (Y_2). b). variabel endogen intervening motivasi kerja (Y_1) dengan variabel endogen intervening kepuasan kerja (Y_3), dan variabel endogen terikat kinerja pegawai (Y_4). c). variabel endogen intervening lingkungan kerja (Y_2) dengan variabel endogen intervening kepuasan kerja (Y_3), dan variabel endogen terikat kinerja pegawai (Y_4). d). variabel endogen intervening kepuasan kerja (Y_3) dengan variabel endogen terikat kinerja pegawai (Y_4).

Tabel 25 menyajikan besarnya pengaruh langsung: penempatan pegawai (X_1) terhadap motivasi kerja (Y_1) sebesar 0,546 dengan arah positif; penempatan pegawai (X_1) terhadap lingkungan kerja (Y_2) sebesar 0,311 dengan arah positif; penempatan pegawai (X_1) terhadap kepuasan kerja (Y_3) sebesar

0,202 dengan arah positif; penempatan pegawai (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y_4) sebesar 0,136 dengan arah positif; motivasi kerja (Y_1) terhadap kepuasan kerja (Y_3) sebesar 0,581 dengan arah positif; motivasi kerja (Y_1) terhadap kinerja pegawai (Y_3) sebesar 0,390 dengan arah positif; lingkungan kerja (Y_2) terhadap kepuasan kerja (Y_3) sebesar 0,114 dengan arah positif; lingkungan kerja (Y_2) terhadap kinerja pegawai (Y_4) sebesar 0,238; serta kepuasan kerja (Y_3) terhadap kinerja pegawai (Y_4) sebesar 0,126.

Tabel 25
Pengaruh Langsung Antar Variabel

Pengaruh Langsung		Variabel Endogen			
		Motivasi Kerja	Lingkungan Kerja	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai
Variabel Eksogen	Penempatan	0,546	0,311	0,202	0,136
	Motivasi Kerja	0,000	0,000	0,581	0,390
	Lingkungan Kerja	0,000	0,000	0,114	0,238
	Kepuasan Kerja	0,000	0,000	0,000	0,126

Sumber: Lampiran 7

Hasil pengujian pengaruh langsung terhadap kelima variabel yaitu penempatan pegawai, motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan bahwa motivasi kerja mempunyai efek langsung terbesar pada kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Hal ini berarti motivasi kerja memberikan kontribusi yang besar dalam mempengaruhi kinerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur.

b. Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel

Hubungan tidak langsung terjadi antara: variabel eksogen penempatan pegawai (X_1) dengan variabel endogen intervening kepuasan kerja (Y_3) dan variabel endogen terikat kinerja pegawai (Y_4); variabel endogen intervening motivasi kerja (Y_1) dengan variabel endogen terikat kinerja pegawai (Y_4); variabel endogen intervening lingkungan kerja (Y_2) dengan variabel endogen terikat kinerja pegawai (Y_4). Tabel 26 menyajikan besarnya pengaruh tidak langsung antara variabel .

Tabel 26
Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel

Pengaruh Tidak Langsung		Variabel Endogen			
		Motivasi Kerja	Lingkungan Kerja	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai
Variabel Eksogen	Penempatan	0,000	0,000	0,353	0,337
	Motivasi Kerja	0,000	0,000	0,000	0,073
	Lingkungan Kerja	0,000	0,000	0,000	0,014
	Kepuasan Kerja	0,000	0,000	0,000	0,000

Sumber: Lampiran 7

Berdasarkan Tabel 26 diketahui besarnya pengaruh tidak langsung antara: variabel eksogen penempatan pegawai (X_1) terhadap kepuasan kerja (Y_3) sebesar 0,353 dengan arah positif; penempatan pegawai (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y_4) sebesar 0,337 dengan arah positif; dan motivasi kerja (Y_1) kinerja pegawai (Y_4) sebesar 0,073 dengan arah positif, dan lingkungan kerja (Y_2) terhadap kinerja pegawai (Y_4) sebesar 0,014 dengan arah positif. Hasil pengujian menunjukkan bahwa penempatan pegawai mempunyai efek tidak langsung terbesar pada kepuasan kerja dan kinerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur.

c. Pengaruh Total Antar Variabel

Pengaruh total adalah pengaruh yang disebabkan oleh adanya berbagai hubungan antar variabel. Tabel 27 menyajikan besarnya pengaruh total antar variabel .

Tabel 27
Pengaruh Total Antar Variabel

Pengaruh Total		Variabel Endogen			
		Motivasi Kerja	Lingkungan Kerja	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai
Variabel Eksogen	Penempatan pegawai	0,546	0,311	0,555	0,495
	Motivasi Kerja	0,000	0,000	0,581	0,464
	Lingkungan Kerja	0,000	0,000	0,114	0,252
	Kepuasan Kerja	0,000	0,000	0,000	0,126

Sumber: Lampiran 7

Berdasarkan Tabel 27 diketahui besarnya pengaruh total penempatan pegawai (X_1) terhadap Motivasi kerja (Y_1) sebesar 0,546 dengan arah positif; penempatan pegawai (X_1) terhadap lingkungan kerja (Y_2) sebesar 0,311 dengan arah positif;

penempatan pegawai (X_1) terhadap kepuasan kerja (Y_3) sebesar 0,555; dengan arah positif; penempatan pegawai (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y_4) sebesar 0,495, dengan arah positif. Pengaruh total motivasi kerja (Y_1) terhadap kepuasan kerja (Y_3) sebesar 0,581 dengan arah positif; motivasi kerja (Y_1) terhadap kinerja pegawai (Y_4) sebesar 0,464 dengan arah positif; Pengaruh Total lingkungan kerja (Y_2) terhadap kepuasan kerja (Y_3) sebesar 0,114 dengan arah positif; lingkungan kerja (Y_2) terhadap kinerja pegawai (Y_4) sebesar 0,252 dengan arah positif; dan Pengaruh total kepuasan kerja (Y_3) terhadap kinerja pegawai (Y_4) sebesar 0,126 dengan arah positif. Hasil pengujian pengaruh total terhadap kelima variabel yaitu penempatan pegawai, motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, menunjukkan bahwa variabel penempatan pegawai mempunyai pengaruh total terbesar terhadap Kinerja Pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur yaitu sebesar 0,495.

Bab 8

Analisis Dan Pembahasan

Pembahasan Hasil Analisis

Masalah sumber daya manusia masih menjadi sorotan bagi organisasi untuk tetap dapat bertahan di era globalisasi, karena sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan organisasi. Kegiatan suatu organisasi meskipun didukung oleh sarana dan prasarana yang berlebihan, tetapi jika tidak didukung oleh sumber daya manusia yang andal, maka kegiatan organisasi tersebut tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Sebagai kunci pokok, maka sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan organisasi. Tuntutan organisasi untuk memperoleh, mengembangkan, dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas semakin mendesak sesuai dengan dinamika lingkungan yang selalu berubah. Perubahan tersebut perlu mendapatkan dukungan pimpinan puncak sebagai langkah pertama yang penting untuk dilakukan.

Organisasi merupakan sarana kegiatan orang-orang dalam usaha mencapai tujuan bersama. Dalam wadah kegiatan ini, setiap orang atau pegawai harus memiliki kemampuan yang tinggi dalam melaksanakan tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya masing-masing sesuai jabatannya. Oleh karena itu diperlukan suatu manajemen pengembangan sumber daya manusia yang tepat agar segala sesuatu yang berhubungan dengan pengelolaan sumber daya manusia bisa seiring dengan tujuan organisasi. Pengembangan sumber daya manusia mengandung tugas untuk mendayagunakan manusia yang dimiliki oleh suatu lembaga secara optimal, sehingga sumber daya manusia dapat bekerja secara maksimal bersama-sama mencapai tujuan yang sesuai dengan visi dan misi organisasi.

Terdapat banyak faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam suatu organisasi, sebagaimana tercantum

dalam literatur manajemen sumber daya manusia yang antara lain penempatan pegawai, motivasi pegawai, lingkungan kerja pegawai, dan kepuasan kerja pegawai. Penempatan pegawai selain berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai juga berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja, lingkungan kerja pegawai, dan kepuasan kerja pegawai. Demikian juga motivasi kerja selain berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai juga berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan pegawai. Sedangkan lingkungan kerja pegawai berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai serta berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja pegawai berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Atas dasar pemikiran tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah untuk membuktikan dan menganalisis: pengaruh penempatan pegawai terhadap motivasi kerja; pengaruh penempatan pegawai terhadap kepuasan pegawai; pengaruh penempatan pegawai terhadap motivasi kerja; pengaruh penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai; pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai; pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan pegawai; pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan pegawai; pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai; pengaruh kepuasan terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur. Kesembilan hubungan kausalitas yang dibangun dalam penelitian ini merupakan sintesa dari beberapa teori dan hasil penelitian terdahulu sebagaimana yang telah dibahas dalam kerangka konseptual penelitian

Karakteristik responden menunjukkan bahwa mayoritas memiliki karakteristik: berstatus sudah kawin sebesar 98,9%, berumur di atas 40 tahun sampai dengan 50 tahun sebesar 53,5% dan berumur di atas 50 tahun sebesar 36,2%, menduduki jabatan staf sebesar 98,9%, lama bekerja lebih dari 10 tahun sebesar 81,6% dengan tingkat penghasilan perbulan penghasilan perbulan di atas Rp. 3.000.000,- sebesar 51,9%, dan di atas Rp. 2.000.000,- sampai dengan Rp. 3.000.000,- sebesar 47,6%, serta dengan

tingkat pendidikan SMU sebesar 62,2% dan tingkat pendidikan S1 sebesar 35,1%.

Penilaian responden terhadap keseluruhan indikator penempatan pegawai (Tabel 8.1) menunjukkan bahwa:

- a. untuk indikator proses promosi pegawai, sebagian besar responden (63,2 %) memberikan skor nilai 4 yaitu responden setuju bahwa promosi yang dijalankan oleh kantor Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur berjalan dengan baik sesuai dengan ketentuan yang berlaku; untuk indikator;
- b. untuk indikator proses transfer pegawai, sebagian besar (68,1%) penilaian responden terhadap indikator proses transfer pegawai adalah memberikan skor nilai 4 yaitu responden setuju bahwa proses transfer pegawai berjalan dengan baik dan dilakukan sesuai dengan kebutuhan kantor Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur;
- c. untuk indikator proses demosi, sebagian besar (60,0%) penilaian responden terhadap indikator proses demosi pegawai adalah memberikan skor nilai 4 yaitu responden setuju bahwa proses demosi / penurunan jabatan di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur dilakukan kepada pegawai yang memiliki kinerja tidak baik;

Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden mempunyai penilaian yang tinggi (baik) terhadap penempatan pegawai yang telah dilakukan oleh Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur.

Penilaian responden terhadap keseluruhan indikator motivasi kerja (Tabel 8.2) menunjukkan bahwa:

- a. Untuk indikator motivasi untuk meraih prestasi, sebagian besar (62,7 %) responden memberikan skor nilai 4 yaitu responden setuju bahwa motivasi mereka bekerja dengan baik di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur adalah ingin meraih prestasi;

- b. Untuk indikator motivasi ingin mendapat pengakuan orang lain, sebagian besar (44,3 %) responden memberikan skor nilai 2 yaitu responden tidak setuju bahwa motivasi mereka bekerja dengan baik di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur adalah ingin mendapatkan pengakuan orang lain;
- c. Untuk indikator motivasi karena tanggung jawab kerja, sebagian besar (73,5 %) responden memberikan skor nilai 4 yaitu responden setuju bahwa motivasi mereka bekerja dengan baik di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur adalah karena tuntutan tanggung jawab pekerjaan;
- d. Untuk indikator motivasi karena peluang untuk maju, sebagian besar (80,5 %) responden memberikan skor nilai 4 yaitu responden setuju bahwa motivasi mereka bekerja dengan baik di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur adalah untuk kepentingan peluang untuk maju;
- e. Untuk indikator motivasi karena kepuasan kerja, sebagian besar (65,4 %) responden memberikan skor nilai 4 yaitu responden setuju bahwa motivasi mereka bekerja dengan baik di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur adalah untuk kepuasan kerja mereka;
- f. Untuk indikator motivasi karena pengembangan karir, sebagian besar (57,8 %) responden memberikan skor nilai 4 yaitu responden setuju bahwa motivasi mereka bekerja dengan baik di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur adalah untuk pengembangan karir mereka;
- g. Untuk indikator motivasi karena kompensasi, sebagian besar (57,3 %) responden memberikan skor nilai 3 yaitu responden netral (tidak berpendapat) bahwa motivasi mereka bekerja dengan baik di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur adalah karena kompensasi;

- h. Untuk indikator motivasi karena keamanan dan keselamatan kerja, sebagian besar (56,8 %) responden memberikan skor nilai 4 yaitu responden setuju bahwa motivasi mereka bekerja dengan baik di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur adalah karena untuk keamanan dan keselamatan kerja mereka;
- i. Untuk indikator motivasi karena kondisi pekerjaan, sebagian besar (60,5 %) responden memberikan skor nilai 4 yaitu responden setuju bahwa motivasi mereka bekerja dengan baik di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur adalah karena kondisi pekerjaan.;
- j. Untuk indikator motivasi karena mengharapkan status, sebagian besar (40,0%) responden memberikan skor nilai 4 yaitu responden setuju bahwa motivasi mereka bekerja dengan baik di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur adalah karena kondisi pekerjaan.
- k. Untuk indikator Motivasi karena prosedur perusahaan / instansi, sebagian besar (49,7%) responden memberikan skor nilai 4 yaitu responden setuju bahwa motivasi mereka bekerja dengan baik di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur adalah karena prosedur pekerjaan.
- l. Untuk indikator Motivasi karena kualitas dari atasan dan teman kerja, sebagian besar (41,6%) memberikan skor nilai 4 yaitu responden setuju bahwa motivasi mereka bekerja dengan baik di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur adalah karena kualitas dari atasan dan teman kerja.

Hal ini menunjukkan bahwa sebagian responden besar mempunyai penilaian yang tinggi (baik) terhadap motivasi kerja dalam menjalankan tugas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur.

Penilaian responden terhadap keseluruhan indikator lingkungan kerja pegawai (Tabel 8.3) menunjukkan bahwa:

- a. Untuk indikator pewarnaan ruangan kantor, sebagian besar (53,0 %) responden memberikan skor nilai 4 yaitu responden menilai bahwa pewarnaan ruangan kantor Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur adalah baik;
- b. Untuk indikator kebersihan ruangan kantor, sebagian besar (54,6 %) responden memberikan skor nilai 4 yaitu responden menilai bahwa kebersihan ruangan kantor di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur adalah baik (bersih);
- c. Untuk indikator penerangan di tiap ruangan kantor, sebagian besar (63,2 %) responden memberikan skor nilai 4 yaitu responden menilai penerangan di tiap ruangan kantor di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur adalah baik/terang;
- d. Untuk indikator ventilasi dan sirkulasi udara, sebagian besar (60,0 %) responden memberikan skor nilai 4 yaitu responden menilai ventilasi dan sirkulasi udara di ruang kantor di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur adalah baik;
- e. Untuk indikator fasilitas musik dan hiburan, sebagian besar (60,5 %) responden memberikan skor nilai 3 yaitu responden menilai fasilitas musik dan hiburan di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur adalah netral (biasa) tidak baik dan tidak buruk;
- f. Untuk indikator keamanan tempat kerja, sebagian besar (60,0 %) responden memberikan skor nilai 4 yaitu responden menilai keamanan di tempat kerja di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur adalah baik;
- g. Untuk indikator ketenangan/ketidak bisingan, sebagian besar (50,8 %) i responden memberikan skor nilai 3 yaitu responden menilai tingkat ketengan/ketidak bisingan tempat kerja di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan

LLAJ Jawa Timur adalah netral (biasa) tidak baik dan tidak buruk;

- h. Untuk indikator suasana kerja, sebagian besar (71,4 %) responden memberikan skor nilai 4 yaitu responden menilai Suasana di tempat kerja di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur adalah baik;
- i. Untuk indikator hubungan antar pegawai, sebagian besar (65,9%) responden memberikan skor nilai 4 yaitu responden menilai Suasana di tempat kerja di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur adalah baik.

Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden mempunyai penilaian yang baik terhadap lingkungan kerja (Y₂) dalam di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur.

Penilaian responden terhadap keseluruhan indikator kepuasan kerja pegawai (Tabel 8.4) menunjukkan bahwa:

- a. Untuk indikator puas karena kemampuannya, sebagian besar (55,1 %) responden memberikan skor nilai 4 yaitu responden setuju bahwa mereka akan mendapatkan kepuasan kerja karena kemampuannya dalam menjalankan tugasnya dengan baik;
- b. Untuk indikator puas karena ganjaran yang pantas, sebagian besar (43,8%) responden memberikan skor nilai 3 yaitu responden tidak berpendapat/netral bahwa mereka akan mendapatkan kepuasan kerja karena ganjaran yang pantas;
- c. Untuk indikator puas karena kondisi kerja yang mendukung, sebagian besar (63,2%) responden memberikan skor nilai 4 yaitu responden setuju bahwa mereka akan mendapatkan kepuasan kerja karena kondisi kerja yang mendukung;
- d. Untuk indikator puas karena rekan kerja mendukung, sebagian besar (66,5%) responden memberikan skor nilai 4 yaitu responden setuju bahwa mereka akan mendapatkan kepuasan kerja karena rekan kerja mendukung.
- e. Untuk indikator puas karena pekerjaan sesuai dengan kepribadian, sebagian besar (49,2%) responden memberikan skor nilai 4 yaitu responden setuju bahwa mereka akan

mendapatkan kepuasan kerja karena pekerjaan sesuai dengan kepribadian.

Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden mempunyai penilaian yang baik terhadap kepuasan kerja (Y_3) yang telah mereka peroleh di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur.

Penilaian responden terhadap keseluruhan indikator kinerja pegawai (Tabel 8.5) menunjukkan bahwa:

- a. Untuk indikator dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan yang dibebankan, sebagian besar (73,0%) responden memberikan skor nilai 4 yaitu responden setuju bahwa mereka dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan yang dibebankan di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur dengan baik;
- b. Untuk indikator dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai harapan pimpinan, sebagian besar (65,4%) responden memberikan skor nilai 4 yaitu responden setuju bahwa mereka dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai harapan pimpinan di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur dengan baik;
- c. Untuk indikator memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang bidang pekerjaan yang ditekuni, sebagian besar (74,1 %) responden memberikan skor nilai 4 yaitu responden setuju bahwa mereka memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang bidang pekerjaan yang ditekuni di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur adalah baik/terang dengan baik;
- d. Untuk indikator memiliki kreativitas untuk menyelesaikan persoalan yang timbul, sebagian besar (64,9%) responden memberikan skor nilai 4 yaitu responden setuju bahwa mereka memiliki kreativitas untuk menyelesaikan persoalan yang timbul di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur adalah baik/terang dengan baik;

- e. Untuk indikator mampu bekerja sama dengan pegawai lain dalam melaksanakan tugas, sebagian besar (69,7%) responden memberikan skor nilai 4 yaitu responden setuju bahwa mereka mampu bekerja sama dengan pegawai lain dalam melaksanakan tugas di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur adalah baik/terang dengan baik;
- f. Untuk indikator memiliki kesadaran dan dapat dipercaya dalam menyelesaikan tugas, sebagian besar (68,6%) responden memberikan skor nilai 4 yaitu responden setuju bahwa mereka memiliki kesadaran dan dapat dipercaya dalam menyelesaikan tugas (Y_{4.6}) di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur adalah baik/terang dengan baik;
- g. Untuk indikator memiliki inisiatif dalam menyelesaikan tugas yang diwajibkan, sebagian besar (76,8%) responden memberikan skor nilai 4 yaitu responden setuju bahwa mereka memiliki inisiatif dalam menyelesaikan tugas yang diwajibkan di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur adalah baik/terang dengan baik;
- h. Untuk indikator memiliki kualitas individu sehingga dapat bersaing dengan pegawai lainnya, sebagian besar (49,2 %) responden memberikan skor nilai 4 yaitu responden setuju bahwa mereka memiliki kualitas individu sehingga dapat bersaing dengan pegawai lainnya di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur adalah baik/terang dengan baik.

Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki kinerja pegawai (Y₄) yang baik di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur.

Berdasarkan penilaian responden pada semua indikator variabel hasil penelitian, ternyata sebagian besar responden memberikan penilaian yang tinggi (setuju). Namun demikian, dengan diskripsi atas indikator dari variabel yang dikaji, hanya memberikan informasi tentang seberapa tinggi atau rendahnya

pegawai menilai atas apa yang dinilai dan dirasakan terhadap penempatan kerja, motivasi kerja, lingkungan kerja, keuasan kerja, dan kinerja pegawai yang terjadi di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur. Informasi ini belum mampu menjawab permasalahan yang dikaji dan memberikan penjelasan tentang hubungan terstruktur yang dibangun antara lima variabel yang dianalisis. Permasalahan dalam penelitian ini dijawab oleh hasil analisis persamaan struktural (SEM) dengan menggunakan program AMOS 5.0.

Berdasarkan hasil pengujian model (model pengukuran dan model struktural) yang dibuat untuk penelitian ini (yaitu evaluasi kesesuaian model dengan data) dihasilkan tingkat kesesuaian yang layak sehingga model yang dibangun layak digunakan untuk menguji hipotesis. Atas dasar hasil uji hipotesis yang dilakukan pada bab sebelumnya, pada bab ini disajikan pembahasan atas hasil uji hipotesis tersebut. Terdapat sembilan hipotesis yang diuji pada penelitian ini, dan dari sembilan hipotesis tersebut, enam hipotesis (hipotesis 1,2,3,5,6 dan 8) terbukti (diterima) dan tiga hipotesis (4,7,9) tidak terbukti (ditolak).

Pengaruh Penempatan pegawai Terhadap Motivasi kerja

Placement atau penempatan pegawai tenaga kerja merupakan *fitting a person to the right job* atau penempatan pegawai pada pekerjaan yang tepat (Mathis dan Jackson, 2007:226). Aswathappa (2005:186) menyebutkan bahwa *placement* merupakan penempatan pegawai atau pengalokasian pegawai pada pekerjaan, yang meliputi penugasan awal terhadap pegawai baru, dan promosi, transfer, atau demosi terhadap pegawai yang telah ada.

Dengan demikian, penempatan pegawai berlaku bagi para pegawai yang baru diterima dan juga bagi para pegawai lama yang mengalami alih tugas dan mutasi. Konsep penempatan pegawai mencakup promosi, transfer dan bahkan demosi sekalipun. Dikatakan demikian karena sebagaimana halnya dengan pegawai baru, pegawai lama pun perlu direkrut secara internal, perlu dipilih dan biasanya juga menjalani program

pengenalan sebelum ditempatkan pada posisi baru. Oleh karena itu, di bagian pengelola sumber daya manusia harus tersedia berbagai dokumen tentang semua pegawai, seperti surat lamaran, riwayat pekerjaan, penilaian atasan, program pelatihan dan pendidikan jabatan yang pernah ditempuh, penghasilan, jumlah tanggungan, masa kerja, dan lain sebagainya. Dengan demikian proses penempatan pegawai menjadi lebih sederhana.

Hal ini penting karena proses penempatan pegawai seharusnya telah mempertimbangkan mengenai dampak dari penempatan pegawai pada suatu jabatan tertentu terhadap hasil dari penempatan pegawai tersebut. Di mana dalam proses penempatan pegawai itu sendiri, faktor yang dipertimbangkan adalah difokuskan pada *knowledge, skill, and ability* (KSAs). Selain itu, faktor lain yang juga perlu dipertimbangkan adalah keseimbangan antara pegawai tersebut dengan tingkat ketertarikan pegawai dengan pekerjaan tersebut dan minat pegawai tersebut untuk mendapatkan pekerjaan tersebut. Dalam sebuah studi disebutkan bahwa ketepatan penempatan pegawai pada suatu jabatan akan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, komitmen pegawai, dan minat untuk keluar dari pekerjaannya tersebut. Oleh karena itu, penempatan pegawai yang tepat harus dilaksanakan secara konsekuen supaya pegawai dapat bekerja sesuai dengan spesialisasinya / keahliannya masing-masing (Mathis dan Jackson, 2007:226). Penempatan pegawai yang tepat akan dapat menimbulkan rasa senang dan nyaman pegawai terhadap pekerjaannya dan hal ini akan dapat memotivasi tumbuhnya semangat kerja pada diri pegawai tersebut untuk mencapai kinerja yang tinggi terhadap pekerjaan yang mejadi tanggung jawabnya.

Hasil pengujian koefisien jalur menunjukkan bahwa penempatan pegawai berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja dengan arah hubungan positif. Berdasarkan hasil pengujian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan penempatan pegawai berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur adalah terbukti. Hal ini berarti bahwa jika penilaian pegawai terhadap penempatan pegawai semakin baik

(meningkat), maka akan meningkatkan motivasi kerja, dan sebaliknya penilaian pegawai terhadap penempatan pegawai semakin jelek (menurun), maka akan menurunkan motivasi kerja.

Argumentasi logis dan rasional terhadap diterimanya hipotesis pertama terkait dengan karakteristik pegawai, dan persepsi pegawai atas indikator-indikator penilaian terhadap penempatan pegawai adalah berdasarkan hasil penelitian terindikasi bahwa karakteristik spesifik pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur adalah merupakan pegawai dengan status sudah kawin, berumur di atas 40 tahun, memiliki posisi jabatan staff, sudah bekerja selama lebih dari 10 tahun, kondisi ekonomi menengah ke atas (tingkat penghasilan rata-rata perbulan di atas Rp. 3.000.000,- dengan tingkat pendidikan minimal SMU. Pegawai dengan karakteristik tersebut merupakan kelompok pegawai yang cenderung mempunyai ekspektasi atau harapan yang tinggi terhadap proses penempatan pegawai yang mengacu pada kesesuaian antara deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan dengan kemampuan dan kemauan pegawai. Penempatan pegawai yang tepat akan memberikan motivasi kepada pegawai untuk melaksanakan tugas dengan baik sehingga pegawai tersebut merasakan kepuasan dalam bekerja dan pada akhirnya akan menciptakan kinerja yang tinggi pada pegawai. Pegawai sangat berkepentingan terhadap proses promosi, proses transfer, dan proses demosi pegawai sebagai indikator-indikator penempatan pegawai dapat membantu memotivasi mereka dalam menjalankan tugasnya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai menilai pelaksanaan penempatan pegawai yang telah dilakukan oleh Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur telah berjalan baik.

Van Herpen dkk. (2003) menyatakan bahwa motivasi intrinsik tidak dipengaruhi oleh *monetary compensation system*, tetapi oleh *promotion opportunities*. Selanjutnya, Van Herpen dkk. (2004) menyatakan bahwa promosi memiliki pengaruh terhadap motivasi intrinsik dan ekstrinsik secara signifikan. Promosi yang diharapkan akan dapat meningkatkan motivasi ekstrinsik, dan hubungan antara motivasi ekstrinsik dengan

promosi yang diharapkan akan dapat diterapkan bahwa promosi membawa dampak yang jelas terhadap insentif yang diperoleh pegawai.

Moynihan dan Pandey (2007) menemukan bahwa beberapa aspek motivasi kerja cenderung bisa tidak berfungsi dengan baik ketika pegawai bekerja terlalu lama pada sebuah perusahaan / instansi, karena pegawai yang melakukan pekerjaan rutin pada level tinggi cenderung memiliki motivasi kerja yang rendah. Oleh karena itu salah satu cara yang disarankan untuk mengatasinya adalah melalui promosi.

Penelitian yang dilakukan oleh Seo dkk. (2009) menunjukkan bahwa rasa senang di dalam bekerja memiliki hubungan positif dengan tiga indikator motivasi yaitu *expectancy, valence, and progress judgment components*. Artinya adalah bahwa dengan adanya penempatan kerja di tempat yang menyenangkan maka pegawai akan cenderung memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja.

Pengaruh Penempatan pegawai Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Sison (2000:311) menyatakan bahwa *employee placement* merupakan proses penempatan karyawan pada pekerjaan terbaik yang sesuai dengan kemampuannya atau menempatkan karyawan pada pekerjaan di mana dia bisa maksimum bagi perusahaan dan pada saat yang sama mampu memberikan kepuasan atas pekerjaannya kepada karyawan tersebut

Kepuasan kerja merupakan pernyataan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi atas pengalaman pekerjaan seseorang. Ketidakpuasan kerja terjadi ketika harapan seseorang terhadap pekerjaannya tidak terpenuhi (Mathis dan Jackson, 2007:70). Kepuasan kerja adalah derajat positif atau negatif perasaan seseorang mengenai segi tugas-tugas pekerjaannya (Hunt, 2004:119). Lebih lanjut, kepuasan kerja adalah derajat positif atau negatif perasaan seseorang mengenai segi tugas-tugas pekerjaannya, tatanan kerja serta hubungan antar sesama pekerja (Schermerhorn dkk., 2005:40).

Wexley dan Yukl (1977:98) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah *"the way an employee feel about his or her job, it is*

a generalized attitude toward the job based on evaluation of different aspect of the job. A person's attitude toward his job reflect plesant and unpleasent experiences in the job and his expectation about future experiences.” (Kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja secara umum merupakan sikap terhadap pekerjaan yang didasarkan pada evaluasi terhadap aspek-aspek yang berbeda bagi pekerja. Sikap seseorang terhadap pekerjaannya tersebut menggambarkan pengalaman-pengalaman menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam pekerjaan dan harapan-harapan mengenai pengalaman mendatang)

Hasil pengujian koefisien jalur menunjukkan bahwa penempatan pegawai berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dengan arah hubungan positif. Berdasarkan hasil pengujian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua yang menyatakan penempatan pegawai berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur adalah terbukti. Hal ini berarti bahwa jika penilaian pegawai terhadap penempatan pegawai semakin baik (meningkat), maka akan meningkatkan kepuasan Kerja pegawai, dan sebaliknya penilaian pegawai terhadap penempatan pegawai semakin jelek (menurun), maka akan menurunkan kepuasan kerja pegawai.

Argumentasi logis dan rasional terhadap diterimanya hipotesis kedua adalah para pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur adalah merupakan pegawai dengan mental kerja yang menyukai hal – hal baru dan tantangan baru. Penempatan pegawai yang tepat akan memberikan kepuasan kerja kepada pegawai dalam menjalankan pekerjaannya dan pada akhirnya kepuasan kerja tersebut akan menciptakan kinerja yang tinggi pada pegawai.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian oleh Kostea (2006) menunjukkan bahwa ada indikasi hubungan antara promosi dengan kepuasan pegawai. Selain itu, harapan untuk mendapatkan promosi juga memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mendapatkan

promosi dua tahun sebelumnya meningkatkan kepuasan kerja. Berpengaruhnya promosi dan harapan akan adanya promosi tersebut merupakan representasi dari adanya pengaruh penempatan pegawai terhadap kepuasan kerja, yaitu bahwa jika pegawai ditempatkan pada posisi yang diharapkan maka kepuasan kerja pegawai cenderung mengalami peningkatan

Pengaruh Penempatan pegawai Terhadap Lingkungan Kerja Pegawai

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan (Nitisemito, 2000:183). Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok (Sedarmayanti, 2001:1).

Pendapat lain mengatakan lingkungan kerja adalah keadaan fisik di mana seseorang melakukan tugas kewajibannya sehari-hari termasuk kondisi ruang yaitu baik dari kantor maupun pabrik (Siagian, 1992:139). Sedangkan Nawawi dan Martini (1994:129) mengungkapkan bahwa lingkungan kerja merupakan insentif material dan non material (psikis). Untuk itu perlu dilakukan usaha untuk menciptakan lingkungan kerja yang bersifat material dan non material.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan keadaan di mana seseorang bekerja yang meliputi perlengkapan dan fasilitas, suasana kerja (lingkungan non fisik) maupun lingkungan fisik yang dapat mempengaruhi pekerja dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Hasil pengujian koefisien jalur menunjukkan bahwa penempatan pegawai berpengaruh positif signifikan terhadap lingkungan kerja dengan arah hubungan positif. Berdasarkan hasil pengujian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan penempatan pegawai berpengaruh signifikan terhadap lingkungan kerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur adalah terbukti. Hal

ini berarti bahwa jika penilaian pegawai terhadap penempatan pegawai semakin baik (meningkat), maka akan meningkatkan suasana lingkungan kerja pegawai, dan sebaliknya penilaian pegawai terhadap penempatan pegawai semakin jelek (menurun), maka akan menurunkan suasana lingkungan kerja pegawai.

Argumentasi logis dan rasional terhadap diterimanya hipotesis ketiga adalah bahwa penempatan pegawai yang dilakukan pada pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur memiliki dampak bagi ketersediaan lingkungan kerja baik fisik maupun non fisik yang akan ditempati oleh para pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai menilai penempatan pegawai kerja kepada pegawai yang telah dilakukan oleh Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur telah berjalan baik sehingga dapat mendorong terciptanya lingkungan kerja yang kondusif bagi pelaksanaan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab para pegawai.

Hasil penelitian ini mendukung teori Dessler dan Philips (2007:404) yang mengemukakan bahwa motivasi merupakan intensitas keinginan seseorang untuk memulai atau melanjutkan pencapaian tujuannya, di mana faktor yang mempengaruhi timbulnya motivasi, mempertahankannya, dan meningkatkan motivasi tersebut bisa berasal dari diri individu itu sendiri, pekerjaan, dan lingkungan kerja. Melalui penempatan kerja yang sesuai dengan spesifikasi keahlian yang dimiliki dan lingkungan kerja yang mendukung pada posisi tertentu sebagaimana harapan pegawai maka penempatan kerja yang tepat akan mempengaruhi lingkungan kerja.

Pengaruh Penempatan pegawai Terhadap Kinerja Pegawai

Kinerja (*performance*) adalah mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan pegawai. Kinerja merefleksikan seberapa baik pegawai memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan (Simamora, 2006:339). Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Mangkunegara (2002:67) menyebutkan bahwa

istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Bernardin dan Russel (2003) memberikan definisi bahwa *performance is defined as the record of out-comes produced on a specified job function or activity during a specified time period*". Artinya, kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu (Ruky, 2006, p.15). Selain itu, kinerja pegawai atau prestasi kerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan kecakapan, pengalaman, dan keunggulan, serta waktu. Prestasi kerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja (Hasibuan, 2006, p.94).

Dapat disimpulkan bahwa kinerja (*performance*) adalah suatu hasil yang telah dikerjakan dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang dilaksanakan secara legal, tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya yang dicapai dalam suatu periode tertentu. Lebih lanjut, menurut Ilyas (1999:112) kinerja adalah penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi dan merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personil. Deskripsi dari kinerja menyangkut 3 komponen penting yaitu : (1) Tujuan: Penentuan tujuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi yang digunakan untuk meningkatkan kerja.; (2) Ukuran: Dibutuhkan ukuran apakah seorang personel telah mencapai kinerja yang diharapkan, untuk itu kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personel memegang peranan penting; (3) Penilaian: Penilaian kinerja secara reguler yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan kinerja setiap personel. Pengertian kinerja dengan deskripsi tujuan, ukuran operasional, dan penilaian

regular mempunyai peran penting dalam merawat dan meningkatkan motivasi personel.

Dengan demikian penempatan pegawai yang tepat adalah proses penempatan pegawai pada pekerjaan terbaik yang sesuai dengan kemampuannya atau menempatkan pegawai pada pekerjaan di mana dia bisa maksimum bagi perusahaan / instansi dan pada saat yang sama mampu memberikan kepuasan atas pekerjaannya kepada pegawai tersebut akan dapat menciptakan kinerja pegawai yang lebih baik.

Hasil pengujian koefisien jalur menunjukkan bahwa penempatan pegawai berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil pengujian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat yang menyatakan penempatan pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur adalah tidak terbukti. Artinya hasil penelitian tidak dapat membuktikan adanya pengaruh signifikan penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai. Namun demikian melalui motivasi kerja dan lingkungan kerja, pengaruh tidak langsung penempatan pegawai terhadap kinerja adalah signifikan dengan arah hubungan positif, atau dengan kata lain melalui mediasi motivasi kerja dan lingkungan kerja pengaruh positif dan signifikan antara penempatan pegawai dengan kinerja akan terbentuk. Temuan ini bermakna bahwa penempatan pegawai yang telah dilakukan oleh Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur belum mampu secara langsung berpengaruh pada terciptanya kinerja pegawai, kecuali setelah diberikan pemotivasian dan pemberian lingkungan kerja yang nyaman.

Hasil penelitian ini bisa dimengerti bila melihat kembali hasil jawaban responden terkait dengan kebijakan penempatan pegawai dilingkungan Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur. Sebagian besar (63,2 %) penilaian responden terhadap indikator proses promosi pegawai adalah memberikan skor nilai 4 yaitu responden setuju, sebagian besar (68,1%) penilaian responden terhadap indikator proses transfer pegawai adalah memberikan

skor nilai 4 yaitu responden setuju, sebagian besar (60,0%) penilaian responden terhadap indikator proses transfer pegawai adalah memberikan skor nilai 4 yaitu responden setuju. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa pegawai dilingkungan Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur mayoritas memiliki persetujuan terhadap penempatan pegawai yang telah dilakukan saat ini sehingga tidak begitu berpengaruh terhadap kinerja yang mereka hasilkan.

Hasil penelitian ini tidak mendukung atau menolak penelitian yang dilakukan oleh Campbell (2007) menjelaskan adanya sensitivitas antara keputusan promosi atau demosi dengan pengukuran kinerja financial dan nonfinansial bagi manajer tingkat bawah, di mana hal itu mempengaruhi perilaku manajer tersebut. Dalam hal ini diketahui bahwa setelah melakukan pengukuran terhadap kinerja finansial maka akan dilanjutkan dengan pengukuran kinerja nonfinansial, di mana selanjutnya akan berpengaruh pada keputusan demosi atau promosi. Dengan demikian maka dapat dijelaskan bahwa keputusan demosi dan promosi akan mempengaruhi manajer level bawah untuk memperbaiki kinerja finansial maupun nonfinansial.

Selanjutnya penelitian ini juga menolak penelitian yang dilakukan oleh Janakiram dan Kumar (2009) menunjukkan bahwa ada perbedaan kinerja dan kemampuan kecerdasan emosional pada pegawai dengan tingkat jabatan tertentu. Artinya, bahwa dengan ditempatkannya seorang pegawai pada level lebih tinggi maka pegawai tersebut memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi pula.

Pengaruh Motivasi kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Thompson (1999:72) menyebutkan bahwa orang yang termotivasi dengan baik adalah orang yang mampu mendefinisikan tujuan dengan jelas yang melakukan tindakan di mana dia memiliki harapan untuk mencapai tujuan tersebut.

Dengan demikian, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat

diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang sudah ditentukan, serta orang senang melakukan pekerjaannya. Sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi yang mendorongnya akan membuat orang senang mengerjakannya. Orang pun akan merasa dihargai/diakui, hal ini terjadi karena pekerjaannya itu betul-betul berharga bagi orang yang termotivasi, sehingga orang tersebut akan bekerja keras. Hal ini dimaklumi karena dorongan yang begitu tinggi menghasilkan sesuai target yang mereka tetapkan. Kinerjanya akan dipantau Oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi (Ishak dan Hendri, 2003:16-17).

Kinerja (*performance*) adalah suatu hasil yang telah dikerjakan dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang dilaksanakan secara legal, tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya yang dicapai dalam suatu periode tertentu. Lebih lanjut, menurut Ilyas (1999:112) kinerja adalah penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi dan merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personil. Deskripsi dari kinerja menyangkut 3 komponen penting yaitu : (1) Tujuan: Penentuan tujuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi yang digunakan untuk meningkatkan kerja.; (2) Ukuran: Dibutuhkan ukuran apakah seorang personel telah mencapai kinerja yang diharapkan, untuk itu kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personel memegang peranan penting; (3) Penilaian: Penilaian kinerja secara reguler yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan kinerja setiap personel. Pengertian kinerja dengan deskripsi tujuan, ukuran operasional, dan penilaian reguler mempunyai peran penting dalam merawat dan meningkatkan motivasi personel.

Hasil pengujian koefisien jalur menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil pengujian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima yang menyatakan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas

Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur adalah terbukti. Artinya Motivasi berpengaruh secara langsung pada Kinerja pegawai, yang berarti bahwa jika Motivasi kerja meningkat, maka akan meningkatkan Kinerja pegawai, dan sebaliknya jika Motivasi kerja menurun, maka akan menurunkan Kinerja pegawai.

Argumentasi logis dan rasional terhadap diterimanya hipotesis kelima terkait dengan indikator motivasi yang dinyatakan dalam penelitian ini, yaitu prestasi yang diraih, pengakuan orang lain, tanggung jawab, peluang untuk maju, kepuasan kerja, pengembangan karir, pemberian kompensasi, keamanan dan keselamatan, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, dan mutu supervise teknis. Pemberian motivasi kerja yang tepat terhadap aktivitas – aktivitas yang sesuai indikator tersebut akan menimbulkan semangat kerja bagi pegawai untuk memberikan kinerja yang terbaik bagi organisasi ditempat pegawai tersebut bekerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai menilai pemberian motivasi kerja kepada pegawai yang telah dilakukan oleh Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur telah berjalan baik yaitu memperhatikan tingkatan kebutuhan pegawai yang akan dimotivasi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Gagne´ dan Deci (2005) menunjukkan bahwa ketika motivasi intrinsik dan ekstrinsik dapat diidentifikasi oleh pegawai maka teori *cognitive evaluation* mampu menjelaskan bahwa kedua variabel tersebut bisa meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai di perusahaan / instansi.

Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Luthans (2000) juga menunjukkan bahwa salah satu fungsi kepemimpinan dalam organisasi adalah menguatkan dan memotivasi pegawai agar pegawai tersebut bersedia menggunakan potensinya untuk berkinerja tinggi. Salah satu cara yang digunakan adalah dengan memberikan *finansial rewards* dan *non financial*

Pengaruh Motivasi kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Thompson

(1999:72) menyebutkan bahwa orang yang termotivasi dengan baik adalah orang yang mampu mendefinisikan tujuan dengan jelas yang melakukan tindakan di mana dia memiliki harapan untuk mencapai tujuan tersebut.

Dengan demikian, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang sudah ditentukan, serta orang senang melakukan pekerjaannya. Sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi yang mendorongnya akan membuat orang senang mengerjakannya dan rasa senang tersebut akan menumbuhkan kepuasan kerja pada diri pegawai. Orang pun akan merasa dihargai/diakui, hal ini terjadi karena pekerjaannya itu betul-betul berharga bagi orang yang termotivasi, sehingga orang tersebut akan merasa puas akan pekerjaannya.

Kepuasan kerja merupakan pernyataan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi atas pengalaman pekerjaan seseorang. Ketidakpuasan kerja terjadi ketika harapan seseorang terhadap pekerjaannya tidak terpenuhi (Mathis dan Jackson, 2007:70). Kepuasan kerja adalah derajat positif atau negatif perasaan seseorang mengenai segi tugas-tugas pekerjaannya (Hunt, 2004:119). Lebih lanjut, kepuasan kerja adalah derajat positif atau negatif perasaan seseorang mengenai segi tugas-tugas pekerjaannya, tatanan kerja serta hubungan antar sesama pekerja (Schermerhorn dkk., 2005:40).

Wexley dan Yukl (1977:98) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah *"the way an employee feel about his or her job, it is a generalized attitude toward the job based on evaluation of different aspect of the job. A person's attitude toward his job reflect pleasant and unpleasant experiences in the job and his expectation about future experiences."* (Kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja secara umum merupakan sikap terhadap pekerjaan yang didasarkan pada evaluasi terhadap aspek-aspek yang berbeda bagi pekerja. Sikap seseorang terhadap pekerjaannya tersebut menggambarkan pengalaman-pengalaman menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam pekerjaan dan harapan-harapan mengenai pengalaman mendatang).

Kepuasan kerja juga didefinisikan sebagai perasaan senang atau tidak senang (*favorable or infavorable*) seseorang berkenaan dengan pekerjaannya (Davis dan Newstrom, 2001:105) atau sikap seseorang secara umum terhadap pekerjaannya (Robbins dan Judge, 2008:147). Dengan demikian, *job satisfaction* atau kepuasan kerja merupakan tingkatan di mana orang-orang menyukai pekerjaannya, di mana kepuasan kerja merupakan respon afeksi pegawai terhadap pekerjaannya. Sebagaimana juga dikatakan oleh Martoyo (2000:142) bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional pegawai yang terjadi maupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja pegawai dan perusahaan / instansi atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh pegawai yang bersangkutan.

Berdasarkan pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel sikap (*attitude*), yang berkaitan dengan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya. Oleh karena menggambarkan perasaan, maka mengacu komponen sikap, kepuasan kerja merupakan komponen afeksi. Sikap atau afeksi tersebut terbentuk sebagai hasil evaluasi terhadap pengalaman aspek-aspek pekerjaannya.

Hasil pengujian koefisien jalur menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Berdasarkan hasil pengujian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis keenam yang menyatakan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur adalah terbukti. Artinya Motivasi berpengaruh secara langsung pada kepuasan kerja pegawai, yang berarti bahwa jika Motivasi kerja meningkat, maka akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai, dan sebaliknya jika Motivasi kerja menurun, maka akan menurunkan kepuasan kerja pegawai.

Argumentasi logis dan rasional terhadap diterimanya hipotesis keenam terkait dengan respon pegawai setelah merasakan proses pemotivasian yang dilakukan terkait dengan prestasi yang diraih, pengakuan orang lain terhadap hasil pekerjaan, tanggung jawab yang diberikan, kepuasan yang

dicapai, prose pengembangan karir yang jelas dan objektif, pemberian kompensasi yang adil, keamanan dan keselamatan dalam bekerja, kondisi kerja yang nyaman, status pegawai, prosedur organisasi yang diterapkan serta kualitas supervise teknis yang bagus. Pegawai cenderung mempunyai ekspektasi atau harapan yang tinggi terhadap proses motivasi kerja yang sesuai/tepat dengan kebutuhan yang bisa menumbuhkan kepuasan kerja pada pegawai dalam menjalankan tugasnya. Pemberian motivasi kerja yang tepat akan rasa puas pegawai terhadap hasil pelaksanaan tugas mereka.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai menilai pemberian motivasi kerja kepada pegawai yang telah dilakukan oleh Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur telah berjalan baik sehingga dapat menumbuhkan kepuasan kerja pada pegawai..

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Gagne' dan Deci (2005) menunjukkan bahwa ketika motivasi intrinsik dan ekstrinsik dapat diidentifikasi oleh pegawai maka teori *cognitive evaluation* mampu menjelaskan bahwa kedua variabel tersebut bisa meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai di perusahaan / instansi

Pengaruh Lingkungan Kerja Pegawai Terhadap Kepuasan Kerja

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan (Nitisemito, 2000:183). Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok (Sedarmayanti, 2001:1).

Pendapat lain mengatakan lingkungan kerja adalah keadaan fisik di mana seseorang melakukan tugas kewajibannya sehari-hari termasuk kondisi ruang yaitu baik dari kantor maupun pabrik (Siagian, 1992:139). Sedangkan Nawawi dan Martini (1994:129) mengungkapkan bahwa lingkungan kerja merupakan

insentif material dan non material (psikis). Untuk itu perlu dilakukan usaha untuk menciptakan lingkungan kerja yang bersifat material dan non material.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan keadaan di mana seseorang bekerja yang meliputi perlengkapan dan fasilitas, suasana kerja (lingkungan non fisik) maupun lingkungan fisik yang dapat mempengaruhi pekerja dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Sedangkan kepuasan kerja merupakan pernyataan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi atas pengalaman pekerjaan seseorang. Ketidakpuasan kerja terjadi ketika harapan seseorang terhadap pekerjaannya tidak terpenuhi (Mathis dan Jackson, 2007:70). Kepuasan kerja adalah derajat positif atau negatif perasaan seseorang mengenai segi tugas-tugas pekerjaannya (Hunt, 2004:119). Lebih lanjut, kepuasan kerja adalah derajat positif atau negatif perasaan seseorang mengenai segi tugas-tugas pekerjaannya, tatanan kerja serta hubungan antar sesama pekerja (Schermerhorn dkk., 2005:40).

Kepuasan kerja juga didefinisikan sebagai perasaan senang atau tidak senang (*favorable or unfavorable*) seseorang berkenaan dengan pekerjaannya (Davis dan Newstrom, 2001:105) atau sikap seseorang secara umum terhadap pekerjaannya (Robbins dan Judge, 2008:147). Dengan demikian, *job satisfaction* atau kepuasan kerja merupakan tingkatan di mana orang-orang menyukai pekerjaannya, di mana kepuasan kerja merupakan respon afeksi pegawai terhadap pekerjaannya. Sebagaimana juga dikatakan oleh Martoyo (2000:142) bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional pegawai yang terjadi maupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja pegawai dan perusahaan / instansi atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh pegawai yang bersangkutan.

Berdasarkan pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel sikap (*attitude*), yang berkaitan dengan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya. Oleh karena menggambarkan perasaan, maka mengacu komponen sikap, kepuasan kerja merupakan komponen afeksi. Sikap atau

afeksi tersebut terbentuk sebagai hasil evaluasi terhadap pengalaman aspek-aspek pekerjaannya.

Hasil pengujian koefisien jalur menunjukkan bahwa lingkungan kerja pegawai berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Berdasarkan hasil pengujian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketujuh yang menyatakan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur adalah tidak terbukti.

Artinya hasil penelitian tidak dapat membuktikan adanya pengaruh signifikan lingkungan kerja pegawai terhadap kepuasan kerja pegawai. Temuan ini bermakna bahwa lingkungan kerja pegawai yang ada di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur belum memenuhi harapan pegawai, sehingga lingkungan kerja yang ada belum mampu memberikan kepuasan kerja kepada pegawai.

Berdasarkan uraian semua indikator variabel lingkungan kerja (Y_2) diketahui bahwa dari total 185 responden sebagian besar memiliki penilaian yang baik (skor nilai 4) untuk tujuh indikator lingkungan kerja (Y_2) yaitu yang terdiri dari sembilan indikator, yaitu pewarnaan ruangan kantor ($Y_{2.1}$), kebersihan ruangan kantor ($Y_{2.2}$), penerangan ruangan kantor ($Y_{2.3}$), ventilasi dan sirkulasi udara ($Y_{2.4}$), keamanan di tempat kerja ($Y_{2.6}$), suasana kerja ($Y_{2.8}$), hubungan antar pegawai ($Y_{2.9}$), dan penilaian sedang (skor 3) untuk dua indikator lingkungan kerja (Y_2) yaitu fasilitas musik dan hiburan ($Y_{2.5}$), dan ketenangan/ketidakhisihan ($Y_{2.7}$). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden sudah mempunyai penilaian yang baik terhadap lingkungan kerja (Y_2) dalam di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur sehingga tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja yang dirasakan.

Hasil penelitian ini menolak riset Imtiaz dan Ahmad (2010) dalam penelitiannya bahwa lingkungan kerja yang baik akan mampu meningkatkan kepuasan pegawai dan pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja pegawai secara keseluruhan

Pengaruh Lingkungan Kerja Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan (Nitisemito, 2000:183). Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok (Sedarmayanti, 2001:1).

Pendapat lain mengatakan lingkungan kerja adalah keadaan fisik di mana seseorang melakukan tugas kewajibannya sehari-hari termasuk kondisi ruang yaitu baik dari kantor maupun pabrik (Siagian, 1992:139). Sedangkan Nawawi dan Martini (1994:129) mengungkapkan bahwa lingkungan kerja merupakan insentif material dan non material (psikis). Untuk itu perlu dilakukan usaha untuk menciptakan lingkungan kerja yang bersifat material dan non material.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan keadaan di mana seseorang bekerja yang meliputi perlengkapan dan fasilitas, suasana kerja (lingkungan non fisik) maupun lingkungan fisik yang dapat mempengaruhi pekerja dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Sedangkan kinerja (*performance*) adalah suatu hasil yang telah dikerjakan dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang dilaksanakan secara legal, tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya yang dicapai dalam suatu periode tertentu. Lebih lanjut, menurut Ilyas (1999:112) kinerja adalah penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi dan merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personil. Deskripsi dari kinerja menyangkut 3 komponen penting yaitu : (1) Tujuan: Penentuan tujuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi yang digunakan untuk meningkatkan kerja.; (2) Ukuran: Dibutuhkan ukuran apakah seorang personel telah mencapai kinerja yang diharapkan, untuk itu kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personel

memegang peranan penting; (3) Penilaian: Penilaian kinerja secara reguler yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan kinerja setiap personel.

Hasil pengujian koefisien jalur menunjukkan bahwa lingkungan kerja pegawai berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil pengujian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedelapan yang menyatakan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur adalah terbukti. Artinya lingkungan kerja berpengaruh secara langsung pada kinerja pegawai, yang berarti bahwa jika lingkungan kerja pegawai semakin baik (mendukung kelancaran kerja), maka akan meningkatkan kinerja pegawai, dan sebaliknya jika lingkungan kerja pegawai semakin buruk (tidak mendukung kelancaran kerja), maka akan menurunkan kinerja pegawai.

Argumentasi logis dan rasional terhadap diterimanya hipotesis ini adalah bahwa pegawai berupaya bekerja dengan baik pada lingkungan kerja yang ada saat ini meskipun mereka tidak merasakan kepuasan terhadap lingkungan yang ada. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai menilai pihak manajemen Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur dengan baik untuk menciptakan lingkungan kerja yang mampu mendukung pencapaian kinerja yang lebih. Meskipun usaha-usaha tersebut belum mampu menciptakan lingkungan kerja yang ideal bagi pencapaian kinerja pegawai yang tinggi, karena adanya berbagai keterbatasan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Imtiaz dan Ahmad (2010) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa tingkat stress yang tinggi yang dialami oleh pegawai tanpa ada solusi yang diberikan akan menurunkan kinerja pegawai, menurunkan reputasi organisasi, dan perusahaan / instansi cenderung akan kehilangan pegawai yang memiliki keahlian. Di mana dalam penelitian tersebut variabel pencetus stress kerja yang diamati adalah *personal issues, lack of administrator support, lack of acceptance for work done, low span over work*

environment, unpredictability in work environment & inadequate monetary reward.

Pengaruh Kepuasan Kerja Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja merupakan pernyataan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi atas pengalaman pekerjaan seseorang. Ketidakpuasan kerja terjadi ketika harapan seseorang terhadap pekerjaannya tidak terpenuhi (Mathis dan Jackson, 2007:70). Kepuasan kerja adalah derajat positif atau negatif perasaan seseorang mengenai segi tugas-tugas pekerjaannya (Hunt, 2004:119). Lebih lanjut, kepuasan kerja adalah derajat positif atau negatif perasaan seseorang mengenai segi tugas-tugas pekerjaannya, tatanan kerja serta hubungan antar sesama pekerja (Schermerhorn dkk., 2005:40).

Wexley dan Yukl (1977:98) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah *"the way an employee feel about his or her job, it is a generalized attitude toward the job based on evaluation of different aspect of the job. A person's attitude toward his job reflect pleasant and unpleasant experiences in the job and his expectation about future experiences."* (Kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja secara umum merupakan sikap terhadap pekerjaan yang didasarkan pada evaluasi terhadap aspek-aspek yang berbeda bagi pekerja. Sikap seseorang terhadap pekerjaannya tersebut menggambarkan pengalaman - pengalaman menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam pekerjaan dan harapan-harapan mengenai pengalaman mendatang).

Kepuasan kerja juga didefinisikan sebagai perasaan senang atau tidak senang (*favorable or unfavorable*) seseorang berkenaan dengan pekerjaannya (Davis dan Newstrom, 2001:105) atau sikap seseorang secara umum terhadap pekerjaannya (Robbins dan Judge, 2008:147). Dengan demikian, *job satisfaction* atau kepuasan kerja merupakan tingkatan di mana orang-orang menyukai pekerjaannya, di mana kepuasan kerja merupakan respon afeksi pegawai terhadap pekerjaannya. Sebagaimana juga dikatakan oleh Martoyo (2000:142) bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional

pegawai yang terjadi maupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja pegawai dan perusahaan / instansi atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh pegawai yang bersangkutan.

Berdasarkan pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel sikap (*attitude*), yang berkaitan dengan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya. Oleh karena menggambarkan perasaan, maka mengacu komponen sikap, kepuasan kerja merupakan komponen afeksi. Sikap atau afeksi tersebut terbentuk sebagai hasil evaluasi terhadap pengalaman aspek-aspek pekerjaannya.

Sedangkan kinerja (*performance*) adalah suatu hasil yang telah dikerjakan dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang dilaksanakan secara legal, tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya yang dicapai dalam suatu periode tertentu. Lebih lanjut, menurut Ilyas (1999:112) kinerja adalah penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi dan merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personil. Deskripsi dari kinerja menyangkut 3 komponen penting yaitu : (1) Tujuan: Penentuan tujuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi yang digunakan untuk meningkatkan kerja.; (2) Ukuran: Dibutuhkan ukuran apakah seorang personel telah mencapai kinerja yang diharapkan, untuk itu kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personel memegang peranan penting; (3) Penilaian: Penilaian kinerja secara reguler yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan kinerja setiap personel.

Hasil uji kausalitas menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur, yang terlihat dari koefisien jalur positif sebesar 0,087 dengan C.R. sebesar 0,891 dan diperoleh probabilitas signifikan (p) sebesar (0,373) lebih besar dari taraf signifikansi (α) yang disyaratkan sebesar 0,05. Artinya Kepuasan Kerja berpengaruh tidak signifikan secara langsung pada Kinerja pegawai. Hasil ini menolak hipotesis penelitian kesembilan yang berarti Kepuasan Kerja Pegawai berpengaruh

tidak signifikan terhadap Kinerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur.

Hasil pengujian koefisien jalur menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil pengujian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kesembilan yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur adalah tidak terbukti. Artinya hasil penelitian tidak dapat membuktikan adanya pengaruh signifikan kepuasan kerja pegawai terhadap kinerja pegawai. Temuan ini bermakna bahwa kepuasan kerja yang dirasakan pegawai di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur belum menciptakan kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian kelima indikator variabel kepuasan kerja (Y_3) yaitu puas karena kemampuannya ($Y_{3.1}$), puas karena mendapat ganjaran yang pantas ($Y_{3.2}$), puas karena kondisi kerja yang mendukung ($Y_{3.3}$), puas karena rekan kerja mendukung ($Y_{3.4}$), dan puas karena pekerjaan sesuai dengan kepribadian ($Y_{3.5}$) diketahui bahwa dari total 185 responden sebagian besar memiliki penilaian yang baik (skor nilai 4) untuk kelima indikator kepuasan kerja (Y_3). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden mempunyai penilaian yang baik terhadap kepuasan kerja (Y_3) yang telah mereka peroleh di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur sehingga tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja yang mereka hasilkan. Hasil penelitian ini menolak riset yang dilakukan oleh Kristensen dan Nielsen (2004) menunjukkan bahwa kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai secara keseluruhan.

Temuan Teoritis

- a. Penempatan pegawai berpengaruh terhadap motivasi kerja Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur dengan

- arah hubungan positif. Artinya penempatan pegawai berpengaruh secara langsung pada motivasi kerja, yang berarti bahwa jika penilaian pegawai terhadap penempatan pegawai semakin baik (meningkat), maka akan meningkatkan motivasi kerja, dan sebaliknya penilaian pegawai terhadap penempatan pegawai semakin jelek (menurun), maka akan menurunkan motivasi kerja. Temuan ini bermakna bahwa penempatan pegawai yang dilakukan Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur telah mampu mempengaruhi motivasi kerja. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Van Herpen dkk. (2003), Moynihan dan Pandey (2007) dan Seo dkk. (2009).
- b. Penempatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur. Artinya penempatan pegawai berpengaruh secara langsung pada kepuasan kerja, yang berarti bahwa jika penilaian pegawai terhadap penempatan pegawai semakin baik (meningkat), maka akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai, dan sebaliknya penilaian pegawai terhadap penempatan pegawai semakin jelek (menurun), maka akan menurunkan kepuasan kerja pegawai. Temuan ini bermakna bahwa penempatan pegawai yang dilakukan Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur telah mampu memberikan kepuasan kerja kepada pegawainya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Kostea (2006).
 - c. Penempatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap lingkungan kerja Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur. Artinya penempatan pegawai berpengaruh secara langsung pada lingkungan kerja, yang berarti bahwa jika penilaian pegawai terhadap penempatan pegawai semakin baik (meningkat), maka akan meningkatkan lingkungan kerja pegawai, dan sebaliknya penilaian pegawai terhadap penempatan pegawai semakin jelek (menurun), maka akan

- menurunkan lingkungan kerja pegawai. Temuan ini bermakna bahwa penempatan pegawai yang dilakukan Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur telah mampu mempengaruhi lingkungan kerja. Hasil penelitian ini mendukung teori Dessler dan Philips (2007:404).
- d. Penempatan pegawai berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur. Artinya penempatan pegawai berpengaruh tidak signifikan secara langsung pada kinerja pegawai. Temuan ini bermakna bahwa penempatan pegawai yang dilakukan Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur secara belum mampu mempengaruhi kinerja pegawai. Hasil penelitian ini menolak penelitian yang dilakukan oleh Campbell (2007).
 - e. Motivasi kerja berpengaruh terhadap Kinerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur. Artinya motivasi kerja berpengaruh secara langsung pada kinerja pegawai, yang berarti bahwa jika motivasi kerja meningkat, maka akan meningkatkan kinerja pegawai, dan sebaliknya jika motivasi kerja menurun, maka akan menurunkan kinerja pegawai. Temuan ini bermakna bahwa motivasi kerja yang dilakukan Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur telah mampu mempengaruhi kinerja pegawai. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Gagne' dan Deci (2005), dan Luthans (2000).
 - f. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur. Artinya motivasi kerja berpengaruh signifikan secara langsung pada kepuasan kerja pegawai, yang berarti bahwa jika motivasi kerja meningkat, maka akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai, dan sebaliknya jika motivasi kerja menurun, maka akan menurunkan kepuasan kerja pegawai. Temuan ini bermakna bahwa motivasi kerja yang dilakukan Satuan Kerja

- Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur telah mampu mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Gagne' dan Deci (2005).
- g. Lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur. Artinya lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan secara langsung pada kepuasan kerja pegawai. Temuan ini bermakna bahwa Lingkungan Kerja pegawai di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur belum mampu mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian ini menolak penelitian yang dilakukan oleh Imtiaz dan Ahmad (2010).
 - h. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur. Artinya lingkungan kerja berpengaruh signifikan secara langsung pada kinerja pegawai, yang berarti bahwa jika penilaian pegawai atas lingkungan kerja semakin baik, maka akan meningkatkan kinerja pegawai, dan sebaliknya jika penilaian pegawai atas lingkungan kerja semakin menurun, maka akan menurunkan kinerja pegawai. Temuan ini bermakna bahwa lingkungan kerja pegawai di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur telah mampu berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Imtiaz dan Ahmad (2010).
 - i. Kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur. Artinya kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan secara langsung pada kinerja pegawai. Temuan ini bermakna bahwa kepuasan kerja pegawai di Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur belum mampu berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini

menolak penelitian yang dilakukan oleh Kristensen dan Nielsen (2004).

Temuan Empiris

- a. Kontribusi hasil penelitian terhadap pengembangan ilmu pengetahuan ditunjukkan melalui sembilan jalur yang diuji yang menunjukkan bahwa motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja merupakan prediktor penting dalam penerapan penempatan pegawai terhadap peningkatan kinerja pegawai.
- b. Hasil penelitian memberikan informasi kepada Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur bahwa penempatan pegawai yang baik mampu memberikan kontribusi terhadap terciptanya kinerja pegawai yang baik melalui terbentuknya motivasi kerja, lingkungan kerja dan kepuasan kerja yang baik;

Berdasarkan kesimpulan dari pembuktian kesembilan hipotesis tersebut, dapat disusun kesimpulan umum bahwa kinerja pegawai secara langsung dipengaruhi oleh motivasi kerja dan lingkungan kerja, dan secara tidak langsung dipengaruhi oleh penempatan pegawai, motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja pegawai. Sedangkan penempatan pegawai dan kepuasan kerja pegawai secara langsung berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Keterbatasan Kajian

Hasil studi ini mempunyai beberapa keterbatasan, namun keterbatasan yang ada diharapkan dapat digunakan sebagai bahan rujukan dan memiliki implikasi bagi penelitian berikutnya. Beberapa keterbatasan tersebut, antara lain sebagai berikut:

- a. Populasi tidak dilakukan strata berdasarkan karakteristik responden yang meliputi: status perkawinan, usia responden, jabatan, lama waktu bekerja, penghasilan, dan tingkat pendidikan tingkat pendidikan, sehingga jumlah sampel yang terpilih tidak proporsional ditinjau dari variabel-variabel tersebut. Kajian selanjutnya dapat memperhitungkan karakteristik dan pengalaman responden dalam melakukan

alokasi jumlah sampelnya dan dapat memperluas kajian pada pegawai secara menyeluruh;

Penelitian ini didesain untuk penelitian *cross-sectional*. Motivasi kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai dinamis dari waktu ke waktu, sehingga studi longitudinal akan dapat lebih memperkuat kesimpulan hasil penelitian dan model yang dikembangkan dan diuji dalam penelitian ini dapat lebih memberikan manfaat.

Bab 9

Transkrip Ringkas Dan Rekomendasi

Transkrip Ringkas

Berdasarkan analisis data dan pembahasan tentang pengaruh penempatan pegawai terhadap motivasi kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kinerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan seperti berikut ini.

- a. Penempatan pegawai berpengaruh terhadap motivasi kerja Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur dengan arah hubungan positif. Hasil ini memberikan dukungan terhadap hipotesis pertama yang menyatakan bahwa penempatan pegawai berpengaruh terhadap motivasi kerja Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur.
- b. Penempatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur. Hasil ini menerima hipotesis penelitian kedua yang berarti penempatan pegawai berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur.
- c. Penempatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap lingkungan kerja Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur. Hasil ini menerima hipotesis penelitian ketiga yang berarti penempatan pegawai berpengaruh signifikan terhadap lingkungan kerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur.
- d. Penempatan pegawai berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan

- (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur. Hasil ini menolak hipotesis penelitian keempat yang berarti penempatan pegawai berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur.
- e. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur. Hasil ini menerima hipotesis penelitian kelima yang berarti motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur.
 - f. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur. Hasil ini menerima hipotesis penelitian keenam yang berarti motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur.
 - g. Lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur. Hasil ini menolak hipotesis penelitian ketujuh yang berarti lingkungan kerja pegawai berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur.
 - h. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur. Hasil ini menerima hipotesis penelitian kedelapan yang berarti lingkungan kerja pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur.

- i. Kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur. Hasil ini menolak hipotesis penelitian kesembilan yang berarti kepuasan kerja pegawai berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur.
- j. Kontribusi hasil penelitian terhadap pengembangan ilmu pengetahuan ditunjukkan melalui sembilan jalur yang diuji yang menunjukkan bahwa motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja merupakan prediktor penting dalam penerapan penempatan pegawai terhadap peningkatan kinerja pegawai.
- k. Hasil penelitian memberikan informasi kepada Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur bahwa penempatan pegawai yang baik mampu memberikan kontribusi terhadap terciptanya kinerja pegawai yang baik melalui terbentuknya motivasi kerja, lingkungan kerja dan kepuasan kerja yang baik;
- l. Berdasarkan kesimpulan dari pembuktian kesembilan hipotesis tersebut, dapat disusun kesimpulan umum bahwa kinerja pegawai secara langsung dipengaruhi oleh motivasi kerja dan lingkungan kerja, dan secara tidak langsung dipengaruhi oleh penempatan pegawai, motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja pegawai. Sedangkan penempatan pegawai dan kepuasan kerja pegawai secara langsung berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Rekomendasi

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian, maka dapat disampaikan beberapa saran yang diharapkan berguna bagi kepentingan praktis dan kepentingan penelitian selanjutnya.

- a. Hasil penelitian menemukan bahwa penempatan pegawai secara langsung berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan lingkungan kerja serta kepuasan kerja dengan arah

hubungan positif. Berdasarkan temuan ini, maka disarankan kepada manajemen Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur bahwa untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai dapat ditempuh melalui peningkatan efektifitas penempatan pegawai. Peningkatan efektifitas penempatan pegawai dapat ditempuh dengan melakukan analisis deskripsi pekerjaan dan analisis spesifikasi pekerjaan dengan baik, yaitu yang memperhatikan tentang kemampuan, kemampuan, serta kemauan pegawai yang akan ditempatkan pada pekerjaan tertentu. Penempatan pegawai yang dilakukan sesuai dengan prinsip *the right man in the right place/job*. Penempatan pegawai yang sesuai dengan prinsip *the right man in the right place/job* tersebut akan menciptakan suasana lingkungan kerja yang nyaman bagi pegawai tersebut, dan perasaan yang nyaman terhadap pekerjaan tersebut akan menumbuhkan kepuasan kerja pada diri pegawai tersebut.

Hasil penelitian menemukan bahwa motivasi kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai dengan arah hubungan positif. Berdasarkan temuan ini, maka disarankan kepada manajemen Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur untuk dapat memberikan motivasi kerja yang tepat terhadap pegawai. Motivasi kerja yang tepat adalah motivasi kerja yang diberikan dengan memperhatikan tingkatan kebutuhan dari pegawai yang akan dimotivasi. Menurut teori Maslow yang sering disebut dengan model hierarki kebutuhan, menyatakan bahwa kebutuhan seseorang harus dipenuhi agar individu tersebut termotivasi untuk kerja. Menurut teori tersebut umumnya terdapat hierarki kebutuhan manusia, yang terdiri dari kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial merupakan kebutuhan tingkat rendah (faktor eksternal) dan kebutuhan penghargaan, aktualisasi diri merupakan kebutuhan tingkat tinggi (faktor internal). Teori ini mengasumsikan bahwa orang berupaya memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (psikologi) sebelum memenuhi kebutuhan yang

tertinggi (aktualisasi diri). Hal ini penting karena dengan motivasi yang tepat (sesuai dengan kebutuhan pegawai), maka pegawai tersebut akan merasakan kepuasan kerja dan juga akan berusaha untuk meningkatkan kinerjanya di masa yang akan datang.

- b. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur. Oleh karena itu organisasi perlu memusatkan perhatiannya lagi pada terciptanya suasana lingkungan kerja yang mendukung efektifitas dan efisiensi pelaksanaan tugas para pegawai. Peningkatan efektifitas dan efisiensi lingkungan kerja terhadap pelaksanaan pekerjaan pegawai dapat dilakukan dengan peningkatan penyediaan sarana dan prasarana, suasana, serta *hardware* dan *software* yang sesuai dengan kebutuhan yang mengarah kepada peningkatan kinerja pegawai dan organisasi.
- c. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dan lingkungan kerja terbukti menjadi variabel mediasi yang signifikan antara penempatan pegawai dan kepuasan kerja dengan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja dan lingkungan kerja pegawai merupakan instrumen penting untuk kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Oleh karena itu Satuan Kerja Unit Pelaksana Penimbangan (Jembatan Timbang) Dinas Perhubungan dan LLAJ Jawa Timur perlu memusatkan perhatiannya terhadap efektifitas dan efisiensi dalam penerapan motivasi kerja dan dalam penciptaan lingkungan kerja yang sesuai dengan kebutuhan pelaksanaan pekerjaan pegawai sebagai usaha untuk menciptakan kinerja pegawai dan organisasi yang lebih baik..
- d. Hasil penelitian dapat menjadi dasar rujukan bagi penelitian selanjutnya tentang kinerja pegawai, mengingat kinerja pegawai merupakan salah satu dasar bagi terciptanya kinerja organisasi.
- e. Bagi para peneliti lain yang terkait dengan kajian ini masih terbuka peluang mengembangkan hasil penelitian dengan memasukkan unsur strata pada polulasi penelitian

- berdasarkan karakteristik status perkawinan, umur, jabatan, lama bekerja, penghasilan dan tingkat pendidikan;
- f. Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan penelitian dengan cara menggabungkan data *cross-sectional* dan data longitudinal (time series).

DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, David A., V. Kumar, dan George S. Day. (2001). *Marketing Research*. 7th edition. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- As'ad, Moh. (2003). *Psikologi Industri: Seri Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty.
- Aswathappa, K. (2005). *Human resources and Personnel management*. 4th edition. Tata McGraw-Hill.
- Bowen, R. Brayton. (2000). *Recognizing and Rewarding Employees*. Penerbit McGraw-Hill Professional.
- Campbell, Dennis. (2007). *Nonfinancial Performance Measures and Promotion-Based Incentives*. Harvard Business School, April 2007. dcampbell@hbs.edu.
- Deliarnov (2007) *Perkembangan Pemikiran Ekonomi*. Edisi ke 5. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Dessler, Gary. (1988). *Personnel management: modern concepts & techniques*. 4th edition. University of California: Reston Pub. Co.
- Dessler, Gary. (2005). *Human Resources Management*. Hong Kong: Pearson Education Asia Ltd. and Tsinghua University Press.
- Dessler, Gary dan Jean Phillips. (2007). *Managing Now*. Cengage Learning
- Dimiyati, Mohammad. (2009) *Analisis SEM Dalam Uji Pengaruh Beberapa Variabel Terhadap Loyalitas*. Mitra Wacana Media. Jakarta.
- Ferdinand, Agusty. (2002). *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen: Aplikasi Model-Model Rumit Dalam Penelitian untuk Tesis Magister dan Disertasi Doktor*. Edisi 2. Semarang: BP Undip.

- Gagne', Maryle`ne dan Edward L. Deci. (2009). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362. Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com). DOI: 10.1002/job.322.
- Ghozali, Imam dan Fuad. (2005). *Model Persamaan Struktural, Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos Ver. 5.0*, Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gomes, Faustino Cardooso. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Griffin. (2008). *Manajemen*. Edisi 7. Jilid 1. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Hasibuan, Malayu. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Heidjrachman dan Suad Husnan. (2002). *Manajemen Personalialia*. Yogjakarta: BPFEE.
- Hunt, James G. (2004). *Organizational behavior*. 8th edition. Wiley.
- Ilyas, Y., (1999). *Kinerja*. Cetakan pertama. Depok: Badan Penerbit FKM UI, Depok.
- Imtiaz, Subha dan Shakil Ahmad. (2010). Impact Of Stress On Employee Productivity, Performance And Turnover; An Important Managerial Issue. *Proceedings of the 12th International Business Research Conference*. 8-9 April 2010, Crowne Plaza Hotel, Sheikh Zayed Road, Dubai, United Arab Emirates.
- Ishak, Arep dan Tanjung Hendri. (2003). *Manajemen Motivasi*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Ivancevich, John M., Robert Konopaske, Michael T. Matteson. (2008). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Edisi 7. Jilid 1. Jakarta: Erlangga.

- Kerlinger, F.N. (1993). *Dasar-Dasar Penelitian Perilaku*. Edisi ketiga. diterjemahkan oleh L.R. Simatupang, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Kerzner, Harold. (2009). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Tenth edition. John Wiley and Sons.
- Kosteas, Vasilios D. (2006). *Job Satisfaction and Promotions*. Cleveland: Cleveland State University.
- Kristensen, Nicolai dan Niels Westergård-Nielsen (2004). Does Low Job Satisfaction Lead to Job Mobility?. Working Paper Series. IZA Discussion Paper No. 1026 February 2004
- Kulkarni, Praveen M., B. Janakiram, dan D.N.S. Kumar. (2009). Emotional Intelligence and Employee Performance as an Indikator for Promotion, a Study of Automobile Industry in the City of Belgaum, Karnataka, India. *International Journal of Business and Management*, Vol. 4, No. 4. April 2009.
- Long, J. Richard. (1998). *Compensation in Canada*. Canada: ITP Nelson.
- Luthans, Fred. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi 10 (Terjemahan). Yogyakarta: Andi.
- Luthans, Kyle. (2000). Recognition: A Powerful, but often Overlooked, Leadership Tool to Improve Employee Performance. *Journal of Leadership Studies*, 2000, Vol. 7 No.1.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan / instansi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Martoyo, S. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. (2007). Human Resource Management. Edisi 12. Penerbit Cengage Learning.
- Moekijat. (1995). Tata Laksana Kantor (Manajemen Perkantoran). Bandung: Mandar Maju.
- Moynihan, Donald P. dan Sanjay K. Pandey. (2007). Finding Workable Levers Over Work Motivation: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement and Organizational Commitment. Working Paper Series. La Follette School Working Paper No. 2007-003. March 26, 2007.
- Nawawi, Hadari. (2005). Manajemen Strategik. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nawawi, Hadari dan Martini Hadari. (1994). Ilmu Administrasi. Jakarta: Galia Indonesia.
- Nazir, Muhammad. (2005). Metode Penelitian. Bogor: Ghalia Indonesia
- Nitisemito, Alex S. (2000). Manajemen Personalial: Manajemen Sumber Daya Manusia, Ed. 3. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Panggabean, Mutiara S. (2004). Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan kedua. Bogor: PT. Ghalia Indonesia.
- Pradiansyah, Arvan. (2003). You are a Leader. Jakarta: Penerbit Elex Media Komputindo.
- Riduwan. (2008). Dasar-dasar statistika. Bandung: CV Alfabeta.
- Robbins, Stephens P. dan Timothy A. Judge. (2008). Perilaku Organisasi. Edisi Indonesia Jilid 1. Jakarta: PT Salemba Empat.
- Robbins, Stephens P. (2010). Essentials of Organizational Behaviour, 10/e (New Edition). New Delhi: Penerbit Pearson Education India.

- Ruky, Ahmad. (2001). *Sistem Manajemen Kinerja (Performance Management System): Panduan Praktis untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sarwono, J. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*, Edisi Pertama, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Schermerhorn, John R., James G. Hunt, Richard N. Osborn. (2005). *Organizational behavior*. 9th edition. Wiley.
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sekaran, Uma. (2003). *Research Methods for Business*, New York: John Willey and Sons, Inc.
- Siagian, Sondang P. (1992). *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Simamora, Bilson. (2004). *Riset pemasaran: Falsafah, teori, dan aplikasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Simamora, Henry. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sison, Perfecto S. (2000). *Personnel and Human Resources Management*. Quezon City: Rex Storebook Inc.
- Solimun. (2002). *Structural Equation Modeling (SEM): Lisrel dan AMOS*, Cetakan I. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Spencer, Lyle M. dan Signe M. Spencer. (2008). *Competence at Work Models For Superior Performance*. New Delhy: Wiley India Pvt. Ltd.
- Teixeira, Edilson Gonçalves, Leonardo Cruz Basso, dan Diógenes Manoel Leiva Martin. (2003). *Factors that Influence Operating Performance through the use of Gainsharing Plans: Evidence in Brazil's Chemical Industry*. Working Paper Series. November 26, 2003.

- Van Herpen, Marco, Kees Cools, dan Mirjam Van Praag. (2003). The Effects of Performance Measurement and Compensation on Motivation: An Empirical Study. Working Paper Series. Tinbergen Institute Discussion Paper No. 03-048/3. June 2003.
- Van Herpen, Marco, Kees Cools, dan Mirjam Van Praag. (2004). Wage Structure and the Incentive Effect of Promotions. Working Paper Series. Tinbergen Institute Discussion Paper No. TI 04-107/3. May 2004.
- Wexley, Kenneth N. dan Gary A. Yukl. (1977). Organizational behavior and personnel psychology. R. D. Irwin.