

## **PENGARUH MODAL PSIKOLOGI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL**

*Sukiman<sup>1</sup>, Bambang Suko Priyono<sup>2</sup>*  
Universitas Stikubank Semarang  
suko.pri@gmail.com, bambangsp@edu.unisbank.ac.id

### **Abstrak**

*Tujuan penelitian ini untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh modal psikologi, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai di kantor BPTIKP Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah. Jenis data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Seluruh pegawai berjumlah 92 orang dijadikan sampel penelitian. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Uji validitas kuesioner menggunakan analisis faktor dan uji reliabilitas menggunakan Cronbach Alpha. Uji hipotesis menggunakan regresi linier berganda.*

*Hasil penelitian menyimpulkan: (1) modal psikologi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja; (2) Motivasi kerja pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; (3) modal psikologi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai dengan koefisien regresi; (4) motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional; (5) kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai; (6) modal psikologi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; (7) motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien regresi; (8) kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai; (9) komitmen organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.*

**Kata Kunci:** modal psikologi, motivasi kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja pegawai

### **1. PENDAHULUAN**

Menurut penelitian Masrukhin dan Waridin (2006) variabel yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi kerja, kepuasan kerja, modal psikologi dan Motivasi Kerja, sedangkan menurut penelitian Yuwalliatin (2006) variabel yang dapat mempengaruhi kinerja dan keunggulan kompetitif adalah modal psikologi, motivasi dan komitmen. Menurut penelitian Kadir dan Didik (2003), variabel yang dapat mempengaruhi kepuasan

### **2. TELAAH PUSTAKA**

#### **2.1 Pengaruh Modal Psikologi Terhadap Kepuasan Kerja**

Modal psikologi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Psikologi yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik (Robbins, 1996).

Penelitian Kirk L. Rogga (2001) menyatakan bahwa modal psikologi dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian Lund, Daulatram B. (2003), menunjukkan Tiga tipe modal psikologi (*Clan, Adhocracy, Hierarchy, Market*) mempengaruhi kepuasan kerja. Mengangkat masalah modal psikologi dan kepuasan kerja intansi yang representatif di USA. Memberikan kontribusi yang memperkuat pengaruh modal psikologi terhadap kepuasan kerja.

Jadi pegawai yang memiliki modal psikologi yang tinggi akan dengan mudah menyesuaikan diri dengan lingkungan organisasi di mana ia bekerja, sehingga membuat pegawai yang bersangkutan merasa cocok dengan lingkungan kerja, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan kerja.

#### **2.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Motivasi kerja adalah segala sesuatu yang menjadi pendorong tingkah laku pegawai yang menuntut atau mendorong pegawai yang bersangkutan untuk memenuhi suatu kebutuhan. Menurut Reksohadiprodjo (Handoko, 2002) bahwa motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan.

Dengan adanya motivasi kerja, maka pegawai akan memiliki dorongan yang kuat untuk melakukan tugas dan fungsinya sebagai pegawai demi mencapai kebutuhan, seperti aktualisasi diri (prestasi kerja), pengakuan dan mempengaruhi orang lain (kekuasaan) dan hubungan baik dengan rekan kerja atau pimpinan (afiliasi). Hal ini seperti yang dikemukakan oleh McClelland (Robbins, 2001) bahwa ada tiga kebutuhan, yaitu prestasi (*achievement*), kekuasaan (*power*), dan afiliasi (*pertalian*) yang menjadi motivasi setiap individu untuk memenuhi kebutuhan.

### 2.3 Pengaruh Modal Psikologi terhadap Komitmen Organisasional

Setiap kenaikan modal psikologi umumnya diikuti dengan peningkatan komitmen organisasional pegawai yang bersangkutan. Sebaliknya, setiap penurunan modal psikologi umumnya diikuti dengan penurunan komitmen organisasional pegawai yang bersangkutan. Steers dalam (Yuwalliatin, 2006) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Steers berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai dan sasaran organisasi. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan.

### 2.4 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasional

Pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan berupaya dapat memuaskan setiap kebutuhannya. Oleh karena itu, tiap kebutuhan pada jejang kebutuhan yang satu telah cukup banyak terpenuhi, maka kebutuhan berikutnya menjadi dominan untuk menjadi motivator dan ingin terpenuhi, begitu seterusnya. Jadi yang bersangkutan akan menunjukkan komitmennya untuk berupaya mencapai keinginannya demi aktualisasi dirinya. Allen dan Meyer (1993) berpendapat bahwa dimensi komitmen organisasional, yaitu: (1) Komponen *afektif* berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan pegawai di dalam suatu organisasi; (2) Komponen *normative* merupakan perasaan-perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi; (3) Komponen *continuance* berarti komponen berdasarkan persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapi jika ia meninggalkan organisasi.

### 2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional

Pegawai yang telah merasa puas dengan apa yang telah diraihinya, umumnya menunjukkan komitmennya terhadap tujuan organisasi. Penelitian Morrison (1997) yang menunjukkan kepuasan kerja pengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Memberikan kontribusi yang memperkuat pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. Mathis & Jackson dalam Yuwalliatin (2006) memberikan pengertian bahwa komitmen organisasional merupakan tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut.

### 2.6 Pengaruh Modal Psikologi terhadap Kinerja Pegawai

Kepribadian seseorang akan dibentuk pula oleh lingkungannya dan agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung oleh suatu norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak. Glaser et al. (1987); Modal psikologi seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Beraneka ragam bentuk organisasi atau intansi, tentunya mempunyai psikologi yang berbeda-beda hal ini wajar karena lingkungan organisasi berbeda-beda pula misalnya intansi jasa, manufaktur dan *trading*.

Hasil penelitian Fey dan Denison (2000) menyimpulkan bahwa modal psikologi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai. Mendukung hasil penelitian Shea, M. (1999) yang berjudul: *The Effect of Leadership Style on Performance Improvement on a Manufacturing Task*, yang menyimpulkan bahwa Modal psikologi berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja. Memberikan kontribusi yang memperkuat pengaruh Modal psikologi terhadap kinerja pegawai.

### 2.7 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Reksahadiprodjo (Handoko, 2002) bahwa motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Ada pengaruh positif motivasi kerja terhadap kinerja pegawai mengindikasikan bahwa peningkatan motivasi kerja umumnya diikuti dengan peningkatan kinerja pegawai yang bersangkutan. Sebaliknya, penurunan motivasi kerja umumnya diikuti dengan penurunan kinerja pegawai yang bersangkutan.

Menurut Waldman (1994) kinerja merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi.

### 2.8 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Locke dalam Testa (1999) menjelaskan bahwa kepuasan kerja mencerminkan kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang. Kegembiraan yang dirasakan oleh pegawai akan memberikan dampak sikap yang positif bagi pegawai. Vroom (1964) dalam Kadir dan Didik (2003) menggambarkan kepuasan kerja adalah memiliki sikap positif terhadap pekerjaan pada diri seseorang.

Seseorang yang merasa puas dengan kerjanya bisa tercermin dari kegembiraan yang mereka tunjukkan atas prestasi kerja yang diarahkannya. Di samping itu, pegawai yang merasa puas lingkungan kerjanya, mereka akan

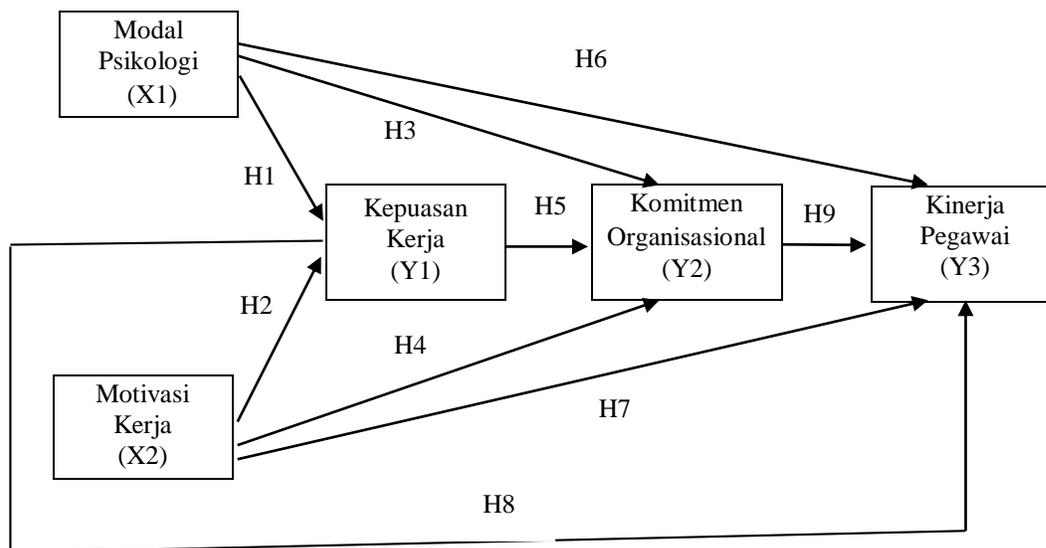
menunjukkan sikap positif dalam bekerja yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerjanya. Cascio (1995) dalam Koesmono (2005) mengatakan bahwa kinerja merupakan prestasi pegawai dari tugas-tugasnya yang telah ditetapkan. Soeprihantono (1998); mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standard, target/sasaran/criteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

**2.9 Pengaruh Komitmern Organisasional terhadap Kinerja Pegawai**

Menurut Gregson (1992) kepuasan kerja adalah sebagai pertanda awal komitmen organiasional. Suwandi dan Indriantono (1999) dalam Cahyono dan Ghozali (2002) menyatakan bahwa komitmen organisasional mendahului kepuasan kerja. Ghozali dan Cahyono (2002) menyatakan bahwa hasil penelitiannya menunjukkan adanya pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja

Adanya pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai menandakan bahwa setiap peningkatan komitmen pegawai umumnya diikuti dengan peningkatan kinerjanya. Sebaliknya, setiap penurunan komitmen pegawai umumnya diikuti dengan penurunan kinerjanya. Hal ini bisa dikarenakan pegawai yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi cenderung memiliki kinerja yang baik. Menurut Waldman (1994) kinerja merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi.

Berdasarkan penelitian sebelumnya tersebut maka kerangka pemikiran yang digunakan dalam penelitian ini dapat digambarkan dalam gambar 1 sebagai berikut:



Gambar 1  
Kerangka Pemikiran Penelitian

**3. METODE PENELITIAN**

**3.1 Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah: (a) Data Primer, adalah data mengenai pendapat responden tentang motivasi kerja, modal psikologi, komitmen organisasional, kepuasan kerja dan kinerja pegawai yang diperoleh secara langsung dari responden dengan memberikan tanggapan atas pernyataan kuesioner. Dalam penelitian ini kuesioner dibagikan langsung pada responden; (b) Data Sekunder, adalah data yang diperoleh secara tidak langsung melalui perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Dalam penelitian ini, data sekunder hanya mendukung pengumpulan data awal sebagai output penelitian. Data sekunder yang dimaksud adalah data tingkat absensi pegawai, buku pedoman BPTIKP, dll.

**3.2 Populasi dan Sampling**

Populasi yaitu sekelompok orang, kejadian, atau segala yang mempunyai karakteristik tertentu (Supomo dan Indriantono, 1998). Adapun yang menjadi objek penelitian ini adalah seluruh pegawai di kantor BPTIKP Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah. Mengingat jumlah pegawai di kantor BPTIKP Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah berjumlah 92 orang, maka seluruh pegawai akan dijadikan sampel.

**3.3 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner. Hasil dari kuesioner digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pernyataan-pernyataan dalam kuesioner diukur dengan menggunakan skala 1-7.

**3.4 Uji Validitas dan Reliabilitas**

Uji validitas dilakukan dengan tujuan mengetahui ketepatan kuesioner, kehandalan kuesioner mempunyai arti bahwa kuesioner mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Hasil dari uji ini cukup mencerminkan topik yang sedang diteliti. Uji validitas menggunakan analisis faktor. Adapun pengujian reliabilitas terhadap seluruh item/pernyataan yang dipergunakan pada penelitian ini akan menggunakan formula Cronbach alpha (koefisien alfa Cronbach).

**3.5 Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data adalah Regresi linier berganda. Adapun persamaan regresi linier berganda seperti berikut ini.

$$\begin{aligned}
 Y_1 &= a_1 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + e_1 \\
 Y_2 &= a_2 + b_3 X_1 + b_4 X_2 + b_5 Y_1 + e_2 \\
 Y_3 &= a_3 + b_6 X_1 + b_7 X_1 + b_7 X_2 + b_8 Y_1 + b_9 Y_2 + e_3
 \end{aligned}$$

Keterangan :

- Y<sub>1</sub> = Kepuasan kerja
- Y<sub>2</sub> = Komitmen organisasional
- Y<sub>3</sub> = Kinerja Pegawai
- a<sub>1</sub>-a<sub>3</sub> = intercept/konstanta
- b<sub>1</sub>-b<sub>9</sub> = koefisien regresi
- X<sub>1</sub> = Modal psikologi
- X<sub>2</sub> = Motivasi kerja

**4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

**4.1 Uji Instrumen Penelitian**

**4.1.1 Uji Validitas**

Uji validitas dilakukan untuk menjamin bahwa instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian adalah valid. Untuk memudahkan uji validitas ini dilakukan dengan bantuan kompuetr SPSS yaitu Analisis Faktor seperti tabel di bawah ini.

Tabel 1  
Hasil Uji Validitas Item Kuesioner

Kuesioner	Jml Item	KMO	Item Tdk valid nomor
Modal psikologi	16	0,665	2,7,14
Motivasi Kerja	18	0,688	5, 10
Kepuasan Kerja	20	0,689	2,6,12,17
Komitmen Organisaional	18	0,675	1,2
Kinerja Pegawai	21	0,684	7,9,18,21

Sumber: Data primer yang diolah

**4.1.2 Uji Reliabilitas**

Berdasarkan hasil uji reliabilitas dengan Cronbach Alpha didapatkan hasil seperti pada tabel di bawah ini.

Tabel 2  
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Alpha Cronbach	Kriteria	Ket
Modal Psikologi	0,849	Alpha Cronbach > 0,70 maka reliabel	Reliabel
Motivasi Kerja	0,864		Reliabel
Kepuasan Kerja	0,915		Reliabel
Komitmen Organisasional	0,844		Reliabel
Kinerja Pegawai	0,866		Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah

Pada tabel di atas terlihat bahwa nilai koefisien Cronbach Alpha untuk kelima instrumen penelitian (kuesioner) lebih besar dari 0,70 dan dinyatakan reliabel atau kuesioner dapat diandalkan dan dipercaya untuk mengumpulkan data.

**4.2 Deskripsi Variabel**

Skor rata-rata responden untuk setiap kuesioner dapat dibuat pengelompokkan skor menurut tinggi, sedang, dan rendah dengan cara sebagai berikut ini.

Tabel 3  
Deskripsi Variabel Penelitian

Skor	Ketagori	Frek	%
Modal Psikologi			
≥ 84	Tinggi	54	58.70
77 - 83	Sedang	27	29.35
≤ 76	Rendah	11	11.96
Motivasi Kerja			
≥ 85	Tinggi	66	71.74
79 - 84	Sedang	24	26.09
≤ 78	Rendah	2	2.17
Kepuasan Kerja			
≥ 81	Tinggi	46	50.00
72 - 80	Sedang	33	35.87
≤ 71	Rendah	13	14.13
Komitmen Organisasional			
≥ 85	Tinggi	64	69.57
80 - 84	Sedang	24	26.09
≤ 79	Rendah	4	4.35
Kinerja Pegawai			
≥ 86	Tinggi	77	83.70
81 - 85	Sedang	10	10.87
≤ 80	Rendah	5	5.43

Sumber: Data primer yang diolah

**4.2.1 Modal Psikologi**

Dari 92 responden ada 54 pegawai (58,70%) yang menilai bahwa modal psikologi di kantor BPTIKP Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah adalah tinggi, ada 27 (29,35%) pegawai mengatakan bahwa modal psikologi di kantor adalah sedang, dan ada 11 pegawai (11,96%) mengatakan modal psikologi di kantor adalah rendah. Dari temuan ini diketahui bahwa sebagai besar pegawai di kantor BPTIKP Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah secara psikologis merasa cocok dengan lingkungan kerjanya.

**4.2.2 Motivasi Kerja**

Dari 92 responden ada 66 pegawai (91,74%) di kantor BPTIKP Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah memiliki motivasi kerja dengan kategori tinggi, ada 24 (26,09%) pegawai memiliki motivasi kerja dengan kategori sedang, dan ada 2 pegawai (2,17%) memiliki motivasi kerja dengan kategori rendah. Dari temuan ini diketahui bahwa sebagai besar pegawai di kantor BPTIKP Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah memiliki motivasi kerja dengan kategori tinggi.

**4.2.3 Kepuasan Kerja**

Dari 92 responden ada 46 pegawai (50,00%) di kantor BPTIKP Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah menunjukkan kepuasan kerja dengan kategori tinggi, ada 33 (35,87%) pegawai menunjukkan kepuasan kerja dengan kategori sedang, dan ada 13 pegawai (14,13%) menunjukkan kepuasan kerja dengan kategori rendah. Dari temuan ini diketahui bahwa sebagai besar pegawai di kantor BPTIKP Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah menunjukkan kepuasan kerja dengan kategori tinggi.

**4.2.4 Komitmen Organisasional**

Dari 92 responden ada 64 pegawai (69,57%) di kantor BPTIKP Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah memiliki komitmen organisasional dengan kategori tinggi, ada 24 (26,09%) pegawai memiliki komitmen organisasional dengan kategori sedang, dan ada 4 pegawai (4,35%) memiliki komitmen organisasional dengan

kategori rendah. Dari temuan ini diketahui bahwa sebagai besar pegawai di kantor BPTIKP Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah memiliki komitmen organisasional dengan kategori tinggi.

**4.2.5 Kinerja Pegawai**

Dari 92 responden ada 77 pegawai (83,70%) di kantor BPTIKP Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah memiliki kinerja dengan kategori tinggi, ada 10 (10,87%) pegawai memiliki kinerja dengan kategori sedang, dan ada 5 pegawai (5,43%) memiliki kinerja dengan kategori rendah. Dari temuan ini diketahui bahwa sebagai besar pegawai di kantor BPTIKP Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah memiliki kinerja dengan kategori tinggi.

**4.3 Uji Hipotesis**

**4.3.1 Pengaruh Modal Psikologi (X1) dan Motivasi Kerja (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y1)**

Hasil analisis regresi linier berganda antara modal psikologi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja disajikan pada tabel 4 berikut ini.

Tabel 4. Hasil Regresi Linier Berganda Pengaruh Modal Psikologi dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja (Model 1)

Dependen	Independen	Uji R <sup>2</sup> Ajusted	Uji F		Hipotesis			Ket
			F	Sig	β	t	Sig	
Kepuasan kerja	Modal psikologi	0,283	18,974	0,000	0,154	1,374	0,173	Sig > 0,05 Hipotesis 1 ditolak
	Motivasi kerja				0,439	3,929	0,000	Sig < 0,05 Hipotesis 2 diterima

Sumber: Data primer yang diolah

**1) Uji Model**

Pada tabel 4 di atas terlihat bahwa besarnya R<sup>2</sup> Ajusted = 0,283 (28,3%) yaitu kemampuan modal psikologi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. Sedangkan besarnya nilai F = 18,974 dengan signifikansi 0,000 < 0,01. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara bersama-sama variabel modal psikologi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

**2) Uji t**

Pengaruh modal psikologi terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai t hitung sebesar 1,374 dengan nilai signifikansi sebesar 0,173 > 0,05 (kesalahan 5%), maka dapat disimpulkan bahwa modal psikologi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian ini tidak membuktikan hipotesis 1 atau hipotesis 1 ditolak.

Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai t hitung sebesar 3,929 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 < 0,01 (kesalahan 1%), maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian ini dapat membuktikan hipotesis 2 atau Hipotesis 2 diterima.

**4.3.2 Pengaruh Modal Psikologi (X1), Motivasi Kerja (X2), dan Kepuasan Kerja (Y1) terhadap Komitmen Organisasional (Y2)**

Hasil analisis regresi linier berganda antara modal psikologi, motivasi kerja, kepuasan kerja dengan komitmen organisasional disajikan pada tabel 5 berikut ini.

Tabel 5. Hasil Regresi Linier Berganda Pengaruh Modal Psikologi, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional (Model 2)

Dependen	Independen	Uji R <sup>2</sup> Ajust	Uji F		Hipotesis			Ket
			F	Sig	β	t	Sig	
Komitmen organisasional	Modal psikologi	0,856	180,845	0,000	0,072	1,416	0,160	Sig > 0,05 Hipotesis 3 ditolak
	Motivasi kerja				0,873	16,053	0,000	Sig < 0,05 Hipotesis 4 diterima
	Kepuasan kerja				0,017	0,360	0,720	Sig > 0,05 Hipotesis 5 ditolak

Sumber: Data primer yang diolah

**1) Uji Model**

Pada tabel 5 di atas menunjukkan bahwa besarnya  $R^2$  Ajusted = 0, 856 (85,6%) yaitu kemampuan modal psikologi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. Sedangkan terlihat bahwa besarnya nilai  $F = 180,845$  dengan signifikansi  $0,000 < 0,01$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara bersama-sama variabel modal psikologi, motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai.

**2) Uji t**

Pengaruh modal psikologi terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai t hitung sebesar 1,416 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,160 > 0,05$  (kesalahan 5%), maka dapat disimpulkan bahwa modal psikologi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai. Hasil penelitian ini tidak membuktikan hipotesis 3 (ditolak).

Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai t hitung sebesar 16,053 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,01$ , maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai. Hasil penelitian ini dapat membuktikan hipotesis 4 (diterima).

Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional menunjukkan nilai t hitung sebesar 0,360 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,720 > 0,05$  (kesalahan 5%), maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai. Hasil penelitian ini tidak membuktikan hipotesis 5 atau ditolak

**4.3.3 Pengaruh Modal Psikologi (X1), Motivasi Kerja (X2), Kepuasan Kerja (Y1) dan Komitmen Organisasional (Y2) terhadap Kinerja pegawai (Y3)**

Hasil analisis regresi linier berganda antara modal psikologi, motivasi kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja pegawai disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 6. Hasil Regresi Linier Berganda Pengaruh Modal Psikologi, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai (Model 3)

Dependen	Independen	Uji $R^2$ Ajust	Uji F		Hipotesis			Ket
			F	Sig	$\beta$	t	Sig	
Kinerja pegawai	Modal psikologi	0,401	16,223	0,000	0,232	2,220	0,029	Sig < 0,05 Hipotesis 6 diterima
	Motivasi kerja				0,059	0,270	0,788	
	Kepuasan kerja				0,111	1,146	0,255	Sig > 0,5 Hipotesis 8 ditolak
	Komitmen organisasional				0,360	1,657	0,101	

Sumber: Data primer yang diolah

**1) Uji Model**

Pada tabel di atas terlihat bahwa besarnya nilai Ajust  $R^2$  adalah 0,401 (40,1%). Sedangkan nilai  $F = 16,223$  dengan signifikansi  $0,000 < 0,01$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara bersama-sama variabel modal psikologi, motivasi kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

**2) Uji t**

Berdasarkan analisis didapatkan hasil t (hitung) seperti pada tabel di atas, dapat dijelaskan sebagai berikut ini.

(a) Pengaruh Modal Psikologi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji t untuk pengaruh modal psikologi terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai t hitung sebesar 2,220 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,029 < 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa modal psikologi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini membuktikan hipotesis 6 (H 6 diterima)

(b) Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji t untuk pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai t hitung sebesar 0,270 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,788 > 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini tidak dapat membuktikan hipotesis 7 (H7 ditolak).

(c) Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji t untuk pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai t hitung sebesar 1,146 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,255 > 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini tidak membuktikan hipotesis 8 (H8 ditolak).

(d) Pengaruh Komitmern Organisasional terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji t untuk pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai t hitung sebesar 1,657 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,101 > 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini tidak membuktikan hipotesis 9 (H9 ditolak).

#### 4.4 Pembahasan

##### 4.4.1 Pengaruh Modal Psikologi Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian membuktikan bahwa modal psikologi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja yang dibuktikan dengan nilai t hitung sebesar 1,734 dan nilai signifikansi sebesar  $0,173 > 0,05$  (5%). Dengan tidak adanya pengaruh signifikan modal psikologi terhadap kepuasan kerja, maka hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat modal psikologi tidak selalu menyebabkan semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja pegawai yang bersangkutan. Sebaliknya, semakin rendah tingkat modal psikologi tidak selalu menyebabkan semakin rendah pula tingkat kepuasan kerja pegawai yang bersangkutan.

Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian Kirk L. Rogga (2001) yang menyatakan bahwa modal psikologi dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian Lund, Daulatram B. (2003), menunjukkan Tiga tipe modal psikologi (Clan, Adhocracy, Hierarchy, Market) mempengaruhi kepuasan kerja. Mengangkat masalah modal psikologi dan kepuasan kerja intansi yang representatif di USA. Memberikan kontribusi yang memperkuat pengaruh modal psikologi terhadap kepuasan kerja.

##### 4.4.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa uji t untuk pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja sebesar 3,688 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ , maka motivasi kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Adanya pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja dengan kepuasan kerja mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi kerja akan menyebabkan semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja. Sebaliknya, semakin rendah tingkat motivasi kerja akan menyebabkan semakin rendah pula tingkat kepuasan kerja.

##### 4.4.3 Pengaruh Modal Psikologi terhadap Komitmen Organisasional

Hasil penelitian membuktikan bahwa untuk pengaruh modal psikologi terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai t hitung sebesar 1,416 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,160 > 0,05$  (5%), maka dapat disimpulkan bahwa modal psikologi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai. Dengan demikian setiap kenaikan modal psikologi tidak selalu diikuti dengan peningkatan komitmen organisasional pegawai yang bersangkutan. Sebaliknya, setiap penurunan modal psikologi tidak selalu diikuti dengan penurunan komitmen organisasional pegawai yang bersangkutan.

##### 4.4.4 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Komitmern Organisasional

Hasil penelitian membuktikan bahwa untuk pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai t hitung sebesar 16,053 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai. Adanya pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap komitmen organisasional tersebut menandakan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi kerja akan menyebabkan semakin tinggi pula tingkat komitmen organisasional pegawai yang bersangkutan. Sebaliknya, semakin rendah tingkat motivasi kerja akan menyebabkan semakin rendah pula tingkat komitmen organisasional pegawai yang bersangkutan.

##### 4.4.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional

Hasil penelitian membuktikan bahwa untuk pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional menunjukkan nilai t hitung sebesar 0,360 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,720 > 0,05$  (5%), maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai.

Dengan adanya pengaruh positif tetapi tidak signifikan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional menandakan bahwa peningkatan kepuasan kerja tidak selalu diikuti dengan peningkatan komitmen organisasionalnya. Sebaliknya, penurunan kepuasan kerja tidak selalu diikuti dengan penurunan komitmen organisasionalnya. Hal ini bisa disebabkan bahwa pegawai yang telah merasa puas dengan apa yang telah diraihinya, kurang menunjukkan komitmennya terhadap tujuan organisasi, karena umumnya pegawai tersebut juga tidak memiliki motivasi kerja untuk

meraih sesuatu yang telah terpuaskan. Penelitian ini tidak mendukung penelitian Morrison (1997) yang menunjukkan kepuasan kerja pengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Memberikan kontribusi yang memperkuat pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional.

#### 4.4.6 Pengaruh Modal Psikologi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk pengaruh modal psikologi terhadap kinerja pegawai didapatkan nilai  $t$  hitung sebesar 2,220 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,029 < 0,05$  (5%), maka dapat disimpulkan bahwa modal psikologi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Adanya pengaruh positif dan signifikan modal psikologi terhadap kinerja pegawai tersebut mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat modal psikologi akan menyebabkan semakin tinggi pula tingkat kinerja pegawai yang bersangkutan. Sebaliknya, semakin rendah tingkat modal psikologi akan menyebabkan semakin rendah pula tingkat kinerja pegawai yang bersangkutan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Fey dan Denison (2000) yang menyimpulkan bahwa modal psikologi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai. Mendukung hasil penelitian Shea, M. (1999) yang berjudul: *The Effect of Leadership Style on Performance Improvement on a Manufacturing Task*, yang menyimpulkan bahwa Modal psikologi berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja. Memberikan kontribusi yang memperkuat pengaruh Modal psikologi terhadap kinerja pegawai.

#### 4.4.7 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian membuktikan bahwa untuk pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai  $t$  hitung sebesar 0,270 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,788 < 0,05$  (kesalahan 5%), maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Adanya pengaruh positif tetapi tidak signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai mengindikasikan bahwa peningkatan motivasi kerja tidak selalu diikuti dengan peningkatan kinerja pegawai yang bersangkutan. Sebaliknya, penurunan motivasi kerja tidak selalu diikuti dengan penurunan kinerja pegawai yang bersangkutan. Hal ini dapat dikarenakan bahwa pegawai yang bersangkutan memiliki motivasi kerja yang tinggi namun tidak didukung oleh kompetensi yang memadai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, sehingga tidak dapat menghasilkan kinerja yang diharapkan.

#### 4.4.8 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian membuktikan bahwa untuk pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai  $t$  hitung sebesar 1,146 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,255 > 0,05$  (5%), maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Adanya pengaruh positif tetapi tidak signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja tidak selalu menyebabkan semakin tinggi tingkat kinerja pegawai yang bersangkutan. Sebaliknya, semakin rendah tingkat kepuasan kerja tidak selalu menyebabkan semakin rendah pula tingkat kinerja pegawai yang bersangkutan.

#### 4.4.9 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian membuktikan bahwa untuk pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai  $t$  hitung sebesar 1,657 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,101 > 0,05$  (5%), maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Adanya pengaruh positif tetapi tidak signifikan komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai menandakan bahwa setiap peningkatan komitmen pegawai tidak selalu diikuti dengan peningkatan kinerjanya. Sebaliknya, setiap penurunan komitmen pegawai tidak selalu diikuti dengan penurunan kinerjanya. Hal ini bisa dikarenakan pegawai yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi dan tidak didukung dengan motivasi dan kompetensi, belum tentu akan memiliki kinerja yang baik.

#### 4.4.10 Pengaruh Modal Psikologi, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara bersama-sama variabel modal psikologi dan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai yang dibuktikan dengan besarnya nilai  $F = 16,223$  dengan signifikansi  $0,000 < 0,01$ . Secara bersama-sama variabel modal psikologi, motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai, yang dibuktikan dengan besarnya nilai  $F = 16,223$  dengan signifikansi  $0,000 < 0,01$ . Secara bersama-sama variabel modal psikologi, motivasi kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai yang dibuktikan dengan besarnya nilai  $F = 16,223$  dengan signifikansi  $0,000 < 0,01$ .

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Yuwalliatin (2006) yang menyatakan bahwa modal psikologi, motivasi, dan komitmen berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Penelitian Masrukhin & Waridin (2006), dengan model analisis regresi berganda kuadrat terkecil biasa menunjukkan Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai. Juga mendukung hasil penelitian Samad (2005) yang

menyimpulkan bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, variabel kepuasan kerja sebagai variabel moderating. Memberikan kontribusi yang memperkuat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.

## 5. KESIMPULAN

Ada pengaruh positif tetapi tidak signifikan modal psikologi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,154 dengan nilai signifikansi  $0,173 > 0,05$  (5%). Ada pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja dengan kepuasan kerja sebesar 0,439 dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,01$  (1%). Modal psikologi memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai.

Adanya pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap komitmen organisasional sebesar 0,873 dengan signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai sebesar 0,017 dengan signifikansi  $0,720 > 0,05$  (5%). Adanya pengaruh positif dan signifikan modal psikologi terhadap kinerja pegawai sebesar 0,232 dengan signifikansi  $0,029 < 0,05$  (5%).

Motivasi kerja memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai sebesar 0,059 dengan signifikansi  $0,788 > 0,05$  (5%). Adanya pengaruh positif tetapi tidak signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 0,111 dengan signifikansi  $0,255 > 0,05$  (5%). Komitmen organisasional memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai sebesar 0,360 dengan signifikansi  $0,101 > 0,05$  (5%).

## 6. SARAN

Berkaitan dengan hasil penelitian tersebut, maka untuk meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan kantor BPTIKP Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah, perlu ditempuh hal-hal berikut:

Para pimpinan di lingkungan kantor BPTIKP Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah perlu mengupayakan adanya lingkungan kerja yang kondusif yang mampu meningkatkan modal psikologi, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional pegawai.

Para pegawai di lingkungan kantor BPTIKP Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah perlu memahami tugas pokok dan fungsinya agar mampu melaksanakan tanggung jawabnya sesuai target kerja yang diinginkan atau kinerja pegawai, sehingga memiliki kontribusi yang besar terhadap pencapaian kinerja organisasi.

Pada pimpinan dan pegawai di lingkungan kantor BPTIKP Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah perlu terus menjalin komunikasi dua arah, dan kerjasama yang baik, sehingga pelaksanaan tugas dapat dilakukan lebih baik untuk mencapai target organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] Allen, NJ., Meyer PJ. And Smith CA, 1993, Commitment to Organizations and Occupations : Extension and Test of a Three-Component Conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No. 4.
- [2] Cascio, Wayne F, 1995, *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Worklife*, Profits. Fourth Edition. Singapore : McGraw Hill Inc.
- [3] Cahyono, Dwi, Ghazali I., 2002, Pengaruh Jabatan, Psikologi Organisasional, dan Konflik Peran Terhadap Hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi, *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol. 5, No. 3.
- [4] Fey, C. F. and Denison, D. N, 2000, "Organization Culture and Effectiveness: The Case Of Foreign Firms in Rusia and Sweden, "Working Paper Services in Business Administration, No. 4.
- [5] Glaser, Susan R; Zamanou, Sonia and Hacker Kenneth, 1987, Measuring and Interpreting Organizational Culture. *Management Communication Quarterly* Vol.1 No.2 pp 173-178.
- [6] Gregson, T., 1992, An Investigation of the Causal Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models in Accounting. *Behavior Research In Accounting*, 4 : 80-95.
- [7] Kadir, dan Ardiyanto Didik, 2003, Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Keinginan Pegawai Untuk Berpindah, *Jurnal Bisnis dan Strategi*, Vol. 2.
- [8] Kirk L. Rogga, 2001. Human Resources Practices, Organizational Climate and Employee Satisfaction, *Academy Of Management Review*, July, 619 – 644.
- [9] Koesmono, Teman H. 2005, Pengaruh Modal psikologi, Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Pegawai Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur, *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 7 No. 2
- [10] Lund, Daulatram B., 2003, Organizational Culture and Job Satisfaction, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 18 No. 3.
- [11] Masrukhin dan Waridin, 2006, Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Modal psikologi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai, *EKOBIS*, Vol. 7 No. 2

- [12] Morrison, 1997, How Franchise Job Satisfaction and Personality Affects Performance, Organizational Commitment, Franchisor Relation and Intention to Remain, *Journal of Small Business Management*
- [13] Nasarudin, 2001, Job satisfaction and organizational commitment among the Malaysian workforce. *Proceeding of 5 th Asian Academic of Management Conference* Kuantan Pahang pp. 270-276.
- [14] Pool, Steven W., 1997 The Relationship of Job Satisfaction With Substitutes of Leadership, Leadership Behavior, and Work Motivation, *The Journal of Psychology*, Vol. 13, May
- [15] Robbins, Stephen P., 1996 *Perilaku Organisasi, Konsep-Kontroversi-Aplikasi*, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta, PT. Prenhalindo.
- [16] Samad, Sarminah, 2005, “Unraveling the Organizational Commitment and Job Performance Relationship: Exploring the Moderating Effect of Job Satisfaction”, *The Business Review*, Vol. 4, December.
- [17] Supomo, Bambang dan Indriantono, Nur, 1998, “Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasional terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif dalam Peningkatan Kinerja Manajerial: Studi Empiris pada Intansi Manufaktur Indonesia”, *Kelola No. 18/VIII*
- [18] Testa, mark R., 1999, Satisfaction with Organizational Vision, Job Satisfaction and Service Efforts: an Empirical Invetigation, *Leadership & OrganizationDevelopment Journal*. Vol 20 No. 3
- [19] Waldman, David A., 1994, The Contribution of Total Quality Management to a Theory of Work performance, *Academy of Management Review*, Vol 19 No.3, pp 210.
- [20] Yuwalliatin, Sitty, 2006, Pengaruh Modal psikologi, Motivasi, dan Komitmen Terhadap Kinerja Serta Pengaruhnya Terhadap Keunggulan Kompetitif, *EKOBIS*, Vol. 7 No. 2