

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI  
DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP  
KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PEGAWAI  
PADA RSUD DR. ACHMAD DIPONEGORO  
PUTUSSIBAU**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Manajemen**

**Disusun Oleh :**

**D A R M A W A N**

**NIM. 018521863**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2014**

## ABSTRACT

### **Influence of Leadership Style, Organizational Culture and Organizational Commitment Against Job Satisfaction and Employee Performance the RSUD dr. Ahmad Diponegoro Putussibau**

**Darmawan**

Darmawan.ut.mm@gmail.com

#### **GRADUATE STUDIES PROGRAM INDONESIA OPEN UNIVERSITY**

Managing human resources in the organization is not an easy job as it involves various elements that include: leadership, personnel and systems that exist in the organization. No exception RSUD dr. Ahmad Diponegoro Putussibau working to improve its performance through efforts to increase job satisfaction and performance of employees.

The purpose of this study is to investigate and analyze the influence of leadership style, organizational culture, and organizational commitment on job satisfaction and performance of employees in RSUD dr. Ahmad Diponegoro Putussibau regency the Hulu Kapuas in West Kalimantan Province.

Research explanation (explanatory research) that attempt to explain the causal relationship between variables through hypothesis testing. The sampling technique using proportional random sampling method. The research sample of 120 respondents were divided based on the criteria of the type of labor. Variation measurement instruments questions on the questionnaire using a Likert scale with a score of 1 to 5 scale. Analysis using Structural Equation Modeling (SEM) with Partial Least Square (PLS) which is operated through the software program SmartPLS 2.0.M3 version.

The results of this study suggest that leadership style had no significant effect on job satisfaction, organizational culture is not significant direct effect on job satisfaction, organizational commitment was not a significant influence on job satisfaction, leadership style had no significant effect on the performance of employees, organizational culture is a significant direct effect on the performance employees, organizational commitment is not significant direct effect on employee performance and job satisfaction a significant direct effect on employee performance.

Based on the results of this study, managerial implications that can be recommended to improve the performance of employees is necessary prioritize aspects of organizational culture through changing the work culture of competition into the cultural aspects of cooperation between groups while job satisfaction through the provision of compensation for employees who excel to cultivate an attitude of loyalty to the organization. Besides strengthening the effectiveness of leadership styles through a strong attitude determination and confidence in making decisions by leaders.

**Keywords** : Leadership Style, Organizational Culture, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Employee Performance, and SmartPLS.

## ABSTRAK

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai pada RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau**

**Darmawan**

Darmawan.ut.mm@gmail.com

#### **PROGRAM PASCA SARJANA UNIVERSITAS TERBUKA**

Mengelola sumber daya manusia dalam organisasi merupakan pekerjaan yang tidak mudah karena melibatkan berbagai elemen yang meliputi: pimpinan, pegawai serta sistem yang ada pada organisasi. Tak terkecuali RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau berupaya meningkatkan kinerjanya melalui upaya peningkatan kepuasan kerja dan kinerja pegawainya.

Tujuan dari studi ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai di RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau Kabupaten Hulu Provinsi Kalimantan Barat.

Studi ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*) yang berusaha menjelaskan hubungan kausalitas antar variabel melalui pengujian hipotesis. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *proportional random sampling*. Sampel penelitian 120 responden dibagi berdasarkan kriteria jenis tenaga kerja. Instrumen pengukuran variasi pertanyaan pada kuesioner menggunakan Skala Likert dengan skala skor 1 sampai 5. Teknik analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan *Partial Least Square* (PLS) yang dioperasikan melalui program *software SmartPLS* versi 2.0.M3.

Hasil studi ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh langsung tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, gaya kepemimpinan berpengaruh langsung tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi berpengaruh langsung signifikan terhadap kinerja pegawai, komitmen organisasional berpengaruh langsung tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, dan kepuasan kerja berpengaruh langsung signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil studi ini, implikasi manajerial yang dapat direkomendasikan guna meningkatkan kinerja pegawai adalah perlu memprioritaskan aspek budaya organisasi melalui merubah budaya kerja kompetisi menjadi budaya kerjasama antar kelompok sedangkan aspek kepuasan kerja melalui pemberian kompensasi bagi pegawai yang berprestasi untuk menumbuhkan sikap loyalitas terhadap organisasi. Selain itu memperkuat efektivitas penerapan gaya kepemimpinan melalui penentuan sikap yang tegas dan percaya diri dalam mengambil keputusan oleh pemimpin.

**Kata Kunci :** Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai, dan *SmartPLS*.

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCA SARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai pada RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau” adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Pontianak, 14 Maret 2014

Yang Menyatakan,



*DARMAWAN*  
**DARMAWAN**  
NIM. 018521863

## LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai pada RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau.

Penyusun TAPM : Darmawan

NIM : 018521863


Program Studi : Magister Manajemen


Hari/Tanggal :

Menyetujui :

Pembimbing II,

Pembimbing I,


  
**Dr. Dodi Sukmayadi, M.Sc.Ed.**  
 NIP. 19610727 198703 1 002

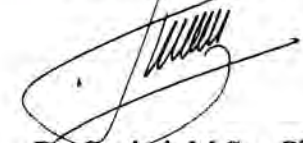
  
**Dr. A. Shalahuddin, SE., MM.**  
 NIP. 19690903 200003 1 001

Mengetahui :

Kepala Bidang Ilmu Ekonomi dan Manajemen,

Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka,

  
**Maya Maria, SE., MM.**  
 NIP. 19720501 199903 2 003

  
**Dr. Suciati, M.Sc., Ph.D.**  
 NIP. 19520213 198503 2 001

**UNIVERSITAS TERBUKA**  
**PROGRAM PASCA SARJANA**  
**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**PENGESAHAN**

Nama : Darmawan  
 NIM : 018521863  
 Program Studi : Magister Manajemen  
 Judul Tesis : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai pada RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau.

Telah dipertahankan dihadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Program Studi Magister Manajemen, Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka pada:

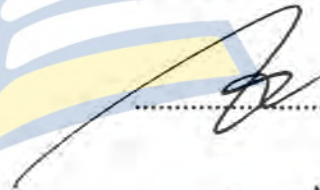
Hari/Tanggal : Minggu, 13 April 2014  
 Waktu : 14.00 s/d 16.00 wiba

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Tanda Tangan


Ketua Komisi Penguji  
 Dr. Liestyodono B. I., M.Si.



Penguji Ahli  
 Dr. FX. Bambang Wiharto, MM.



Pembimbing I  
 Dr. A. Shalahuddin, SE., MM.




Pembimbing II  
 Dr. Dodi Sukmayadi, M.Sc.Ed.



## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

”Carilah apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah melupakan bagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan”.

(QS. Al-Qashash 28:77)



**Saya Persembahkan Untuk**  
***Keluarga Tercinta Kedua Orang Tua***  
***“Istri tercinta Halimatussa’diah, SP.***  
***Kedua bidadari permata hati***  
***“Amara Fatiha Istarisa dan Dane Salmanza***  
***Fadilanda”***

By. Olang Thampone.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan penulisan TAPM (Tesis) sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka. Adapun judul TAPM ini adalah “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai pada RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau”.

Saya menyadari tanpa adanya bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak dalam penulisan TAPM ini, sangatlah sulit bagi saya untuk dapat menyelesaikannya. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dr. Suciati, M.Sc., Ph.D. selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka Jakarta;
2. Ir. Edward Djubir, MM. selaku Kepala UPBJJ-UT Pontianak penyelenggara Program Pascasarjana;
3. Dr. A. Shalahuddin, SE., MM. selaku Pembimbing I dan Dr. Dodi Sukmayadi, M.Sc.Ed. selaku Pembimbing II;
4. Maya Maria, SE., MM. selaku Kepala Bidang Ilmu Ekonomi dan Manajemen Sumber Daya Manusia penanggung jawab Program Manajemen Sumberdaya Manusia;
5. dr. Berounly Star Rey, M.PH. selaku Direktur Rumah Sakit Umum Daerah dr. Achmad Diponegoro Putussibau;
6. Rekan-rekan mahasiswa kelas belajar Putussibau Program Pascasarjana Jurusan Magister Manajemen UPBJJ-UT Pontianak;

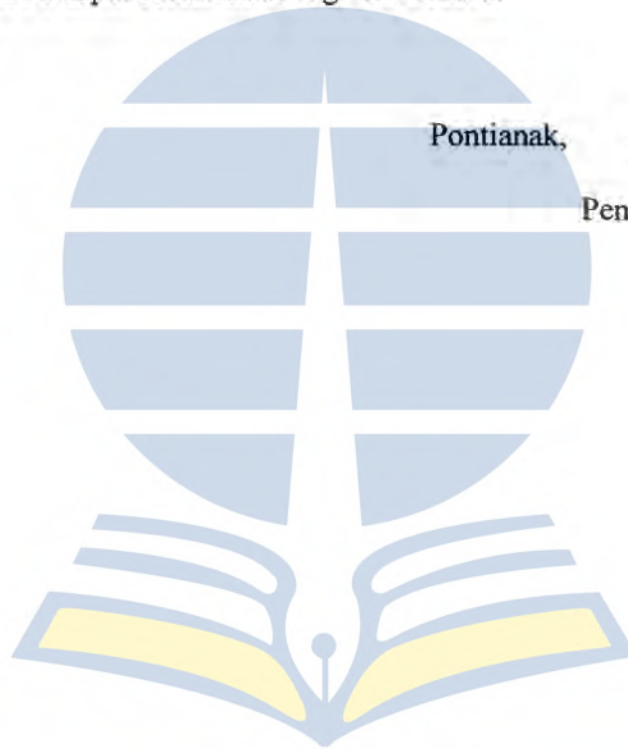


7. Istri tercinta Halimatussa'diah, SP. beserta kedua bidadari permata hati "Amara Fatiha Istarisa dan Dane Salmanza Fadilanda".
8. Semua pihak yang telah banyak membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Saya menyadari bahwa penulisan TAPM ini masih banyak kekurangan dan jauh dari kesempurnaan, untuk itu kritik dan saran yang sifatnya membangun sangat diharapkan demi perbaikan di masa mendatang. Harapan saya semoga penulisan TAPM dapat bermanfaat bagi kita semua.

Pontianak, Desember 2013

Penulis,



## RIWAYAT HIDUP

- Nama : Darmawan  
 NIM : 018521863  
 Program Studi : Magister Manajemen  
 Tempat/Tanggal Lahir : Sungai Kuyit, 3 Agustus 1974
- Riwayat Pendidikan : Lulus Madrasah Ibtidaiyah (MI) di Sungai Kuyit pada Tahun 1988.  
 Lulus Madrasah Stanawiyah (MTS) di Sungai Kuyit pada Tahun 1991.  
 Lulus Sekolah Menengah Teknologi Pertanian (SMTP) di Mempawah pada Tahun 1994.  
 Lulus D3 Akademi Penyuluhan Pertanian (APP) di Magelang pada Tahun 2004.  
 Lulus S1 Universitas Terbuka UPBJJ di Pontianak pada Tahun 2008.
- Riwayat Pekerjaan : Tahun 1997 s/d 1999 sebagai Pembina Pertanian Desa (PPD) di Dinas Pertanian Kabupaten Pontianak.  
 Tahun 2000 s/d 2004 sebagai Penyuluh Pertanian Lapangan (PPL) di Dinas Pertanian dan Perikanan Kabupaten Landak.  
 Tahun 2005 s/d 2014 sebagai Pelaksana Teknis Peternakan di Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Peternakan Kabupaten Kapuas Hulu.

Pontianak, 19 April 2014



Darmawan  
NIM. 018521863

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
ABSTRAK .....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TAPM .....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN .....	v
LEMBAR PENGESAHAN .....	vi
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
RIWAYAT HIDUP.....	x
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR TABEL .....	xv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvi
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Penelitian .....	1
B. Rumusan Masalah .....	11
C. Tujuan Penelitian .....	12
D. Manfaat Penelitian .....	12
<b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Kajian Teori .....	14
1. Gaya kepemimpinan.....	14
2. Budaya organisasi .....	20
3. Komitmen organisasional.....	25
4. Kepuasan kerja .....	29
5. Kinerja pegawai.....	33
B. Penelitian Terdahulu .....	37
C. Kerangka Berpikir.....	43

D. Dimensionalisasi Variabel .....	43
1. Variabel gaya kepemimpinan.....	44
2. Variabel budaya organisasi .....	45
3. Variabel komitmen organisasional.....	46
4. Variabel kepuasan kerja .....	47
5. Variabel kinerja pegawai.....	48
E. Hipotesis Penelitian.....	49
<b>BAB III. METODE PENELITIAN</b>	
A. Desain Penelitian.....	50
B. Populasi dan Sampel .....	51
C. Definisi Operasional Variabel.....	53
D. Metode Pengumpulan Data.....	56
E. Prosedur Pengumpulan Data.....	56
F. Instrumen Penelitian .....	57
G. Lokasi Penelitian.....	57
H. Uji Validitas dan Reabilitas .....	57
I. Metode Analisis Data.....	59
<b>BAB IV. TEMUAN DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Gambaran Daerah Penelitian .....	70
B. Gambaran Obyek Penelitian .....	72
C. Gambaran Responden Penelitian .....	77
1. Karakteristik berdasarkan jenis kelamin .....	77
2. Karakteristik berdasarkan usia .....	78
3. Karakteristik berdasarkan pendidikan .....	79
4. Karakteristik berdasarkan masa kerja.....	80
D. Deskripsi Variabel Penelitian.....	81
1. Indeks gaya kepemimpinan.....	82
2. Indeks budaya organisasi .....	84
3. Indeks komitmen organisasional .....	85
4. Indeks kepuasan kerja .....	87
5. Indeks kinerja pegawai.....	88
E. Analisis Hasil Penelitian .....	90
1. Evaluasi model pengukuran ( <i>outer model</i> ) .....	90
a. Uji validitas konvergen.....	92
b. Uji validitas diskriminan .....	98
c. Uji reabilitas komposit.....	100

2. Evaluasi model struktural ( <i>inner model</i> ).....	103
a. Uji kebaikan model ( <i>goodness of fit</i> ).....	103
b. Koefisien parameter jalur (uji hipotesis) .....	105
c. Interpretasi model .....	113
F. Pembahasan.....	115
1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja...	115
2. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja .....	117
3. Pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja .....	119
4. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai .	122
5. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai .....	123
6. Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja Pegawai .....	125
7. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai .....	126
 BAB V. SIMPULAN DAN SARAN	
A. Simpulan .....	128
B. Saran.....	130
 DAFTAR PUSTAKA .....	132



## DAFTAR GAMBAR

		Halaman
Gambar 2.1	Proses Kepemimpinan Jalur Tujuan .....	19
Gambar 2.2	Enam Karakteristik dalam Budaya Organisasi .....	22
Gambar 2.3	Bagan Kerangka Pemikiran Teoritis.....	43
Gambar 2.4	Variabel Gaya Kepemimpinan .....	44
Gambar 2.5	Variabel Budaya Organisasi .....	45
Gambar 2.6	Variabel Komitmen Organisasional .....	46
Gambar 2.7	Variabel Kepuasan Kerja.....	47
Gambar 2.8	Variabel Kinerja Pegawai.....	48
Gambar 3.1	Pengukuran Skor Skala Likert.....	57
Gambar 3.2	Mode Struktur Penelitian.....	69
Gambar 4.1	Struktur Organisasi RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau .....	76
Gambar 4.2	Diagram Jalur (Path Diagram) Model Awal PLS.....	92
Gambar 4.3	Diagram Jalur (Path Diagram) Model Akhir PLS .....	95



## DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 1.1	Jumlah Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	8
Tabel 1.2	Capaian Kinerja Berbasis Kompetensi .....	9
Tabel 3.1	Proporsi Sampel Berdasarkan Jenis Tenaga Kerja.....	52
Tabel 3.2	Definisi Variabel dan Indikator.....	55
Tabel 3.3	Kriteria Penilaian <i>Output PLS</i> .....	64
Tabel 4.1	Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin .....	77
Tabel 4.2	Karakteristik Berdasarkan Tingkatan Usia .....	78
Tabel 4.3	Karakteristik Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	79
Tabel 4.4	Karakteristik Berdasarkan Masa Kerja .....	80
Tabel 4.5	Indeks Variabel Gaya Kepemimpinan .....	83
Tabel 4.6	Indeks Variabel Budaya Organisasi .....	84
Tabel 4.7	Indeks Variabel Komitmen Organisasional .....	86
Tabel 4.8	Indeks Variabel Kepuasan Kerja.....	87
Tabel 4.9	Indeks Variabel Kinerja Pegawai.....	89
Tabel 4.10	Uji Validitas Konvergen <i>First Order</i> Tahap Awal .....	93
Tabel 4.11	Uji Validitas Konvergen <i>Second Order</i> Tahap Awal .....	94
Tabel 4.12	Uji Validitas Konvergen <i>First Order</i> Tahap Akhir .....	96
Tabel 4.13	Uji Validitas Konvergen <i>Second Order</i> Tahap Akhir.....	97
Tabel 4.14	<i>Average Variance Extracted</i> (AVE) dan Akar AVE.....	99
Tabel 4.15	Korelasi Antar Variabel Laten .....	99
Tabel 4.16	Reliabilitas Komposit.....	101
Tabel 4.17	<i>R Square</i> .....	104
Tabel 4.18	<i>Q Square</i> .....	105
Tabel 4.19	Koefisien Parameter Jalur .....	106



**DAFTAR LAMPIRAN**

	<b>Halaman</b>
Lampiran 1 Instrumen Penelitian .....	137
Lampiran 2 Data Karakteristik Responden .....	145
Lampiran 3 Tabulasi Jawaban Resouden .....	146
Lampiran 4 Hasil Output SmartPLS (Awal) .....	151
Lampiran 5 Hasil Output SmartPLS (Akhir) .....	162
Lampiran 6 Output SmartPLS Blindfolding ( $Q^2$ ) .....	175





# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Penelitian

Organisasi pada masa sekarang ini menghadapi tantangan dengan perubahan lingkungan yang semakin cepat dan dinamis sehingga menuntut setiap organisasi bersikap lebih responsif agar mampu bertahan dan terus berkembang. Untuk mendukung perubahan organisasi maka diperlukan adanya pengelolaan sumber daya manusia yang dianggap sebagai sumber daya yang terpenting bagi organisasi. Tanpa adanya sumber daya manusia yang berkualitas, maka organisasi tidak akan mampu bertahan dalam menghadapi persaingan.

Mengelola sumber daya manusia dalam organisasi merupakan suatu pekerjaan yang tidak mudah karena melibatkan berbagai elemen dalam organisasi yang meliputi pimpinan, pegawai, maupun sistem yang ada dalam organisasi itu sendiri. Perpaduan antara ketiga hal tersebut diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga baik pimpinan maupun pegawai dapat melaksanakan pekerjaannya secara maksimal. Lingkungan kerja yang kondusif diharapkan mampu meningkatkan kinerja pegawai.

Tujuan dari pengelolaan sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi, sehingga dapat membentuk satuan kerja yang efektif. Dalam rangka mencapai tujuan organisasi diperlukan suatu aktivitas untuk mengevaluasi hal-hal yang berkaitan dengan masalah yang dapat memberikan motivasi, gairah, keinginan bekerja lebih baik bagi pegawai sehingga pada akhirnya dapat memberikan kontribusi positif bagi organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Organisasi yang berhasil mencapai tujuan serta mampu memenuhi tanggungjawab sosialnya sangat tergantung kepada pemimpin. Apabila pemimpin mampu memerankan dan melaksanakan tugasnya dengan baik, maka sangat dimungkinkan organisasi tersebut akan mampu mencapai sasarannya. Seorang pemimpin akan diakui sebagai pemimpin apabila dia mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi. Kualitas dari pemimpin sering kali dianggap sebagai faktor terpenting yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi (Menon, 2002).

Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi, biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan bagi pemimpin. Begitu pentingnya peran kepemimpinan dalam sebuah organisasi sehingga menjadi hal yang menarik perhatian bagi para peneliti dibidang perilaku keorganisasian. Pada dasarnya setiap pemimpin berkewajiban memberikan perhatian untuk membina, menggerakkan, dan mengarahkan semua potensi pegawai di lingkungannya agar terwujud beban kerja yang terarah pada tujuan.

Setiap pimpinan dalam memberikan pembinaan, menggerakkan dan mengarahkan semua potensi pegawai yang ada di lingkungannya memiliki cara dan pola yang berbeda-beda. Perbedaan ini disebabkan oleh gaya kepemimpinan dari setiap pemimpin. Seorang pemimpin akan menggunakan gaya kepemimpinan sesuai kemampuan dan kepribadiannya (Marzuki, 2002). Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Kesesuaian antara gaya kepemimpinan, norma-norma dan budaya organisasi dipandang sebagai suatu persyaratan untuk kesuksesan prestasi tujuan organisasi.

Budaya organisasi yang berlaku dalam organisasi memiliki karakteristik tersendiri yang merupakan salah satu faktor untuk membedakan suatu organisasi dengan organisasi yang lainnya. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana pegawai menerima dan mentaati nilai-nilai atau norma-norma yang berlaku dalam organisasi. Menurut Siagian (2002:188) menyatakan budaya organisasi adalah kemauan, kemampuan, dan kesediaan seseorang menyesuaikan perilakunya dengan budaya organisasi, mempunyai relevansi tinggi dengan kemauan, kemampuan dan kesediaannya meningkatkan produktivitas kerjanya.

Budaya organisasi menurut Waridin dan Masrukhin (2006) adalah sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, sehingga terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi yang tumbuh menjadi kuat sehingga mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik memberi makna bahwa setiap ada perbaikan budaya kerja ke arah yang lebih kondusif akan memberikan sumbangan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja pegawai.

Suatu organisasi akan semakin maju dan berkembang sangat didukung oleh komitmen organisasional yang tinggi dari para pegawainya. Komitmen organisasional menjadi perhatian penting karena dapat memberikan dampak positif terhadap perilaku kerja seperti kinerja, kepuasan kerja, absensi pegawai dan juga *turn over* pegawai. Komitmen organisasional yang tinggi dalam organisasi akan membuat pegawai memberikan yang terbaik pada organisasi, sehingga pegawai lebih berorientasi pada pekerjaan, cenderung senang membantu dan dapat bekerja sama dengan pegawai yang lain dalam organisasi.

Pendapat yang dikemukakan oleh Luthans (2006:249) mengenai komitmen organisasional adalah suatu sikap yang merefleksikan loyalitas seorang pegawai kepada organisasi dan merupakan suatu proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengungkapkan perhatian terhadap organisasi, terhadap keberhasilan organisasi serta kemajuan yang berkelanjutan. Dijelaskan lebih lanjut bahwa sikap loyalitas seseorang dapat diindikasikan dengan tiga hal, meliputi: (1) keinginan kuat seseorang untuk tetap menjadi anggota organisasinya, (2) kemauan untuk mengerahkan usahanya untuk organisasinya, dan (3) keyakinan dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Komitmen organisasional yang tinggi dari setiap pegawai pada organisasi di sektor publik, karena terjalinnya ikatan batin antara pegawai dengan organisasi dapat dibangun melalui kesamaan mengenai visi, misi, dan tujuan organisasi. Ikatan kerja yang dibangun bukan sekedar untuk memperoleh penghasilan maupun jabatan, melainkan lebih dari ikatan batin dengan tingkat loyalitas yang tinggi misalnya ingin menjadi abdi negara, abdi masyarakat, peningkatan status sosial, dan sebagainya. Apabila setiap pegawai memiliki komitmen organisasional yang tinggi untuk memberikan pelayanan terbaik bagi negara dan masyarakat, tentunya kinerja sektor publik akan semakin meningkat.

Pembahasan mengenai kepuasan kerja tidak bisa dilepaskan dari kenyataan bahwa kepuasan kerja pegawai merupakan refleksi dari perasaan dan sikap individu terhadap pekerjaannya yang merupakan interaksi antara yang bersangkutan dengan lingkungan kerjanya. Individu dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi diharapkan akan mengeluarkan seluruh kemampuan dan energi yang dimilikinya untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sehingga dapat

menghasilkan kinerja yang optimal bagi organisasi. Ada lima faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja individu dalam organisasi, antara lain adalah: penghasilan, rekan kerja, kesempatan berkembang, pekerjaan itu sendiri serta supervisi (Luthans, 2006).

Kepuasan kerja merupakan dampak atau hasil dari keefektifan kinerja dan kesuksesan dalam bekerja. Selain itu kepuasan kerja sangat berkaitan dengan prospek pekerjaan, apakah pekerjaan tersebut dapat memberikan harapan untuk berkembang atau bahkan tidak berkembang. Kepuasan kerja yang rendah pada organisasi pada dasarnya merupakan suatu rangkaian dari menurunnya pelaksanaan tugas, meningkatnya absensi, dan penurunan moral organisasi. Sedangkan pada tingkat individu ketidakpuasan kerja sangat berkaitan dengan keinginan yang kuat untuk keluar atau meninggalkan pekerjaan, terjadinya peningkatan stress kerja bahkan sering munculnya berbagai masalah mengenai konflik psikologis dan fisik pada organisasi di sektor publik.

Pendapat yang dikemukakan oleh Kreitner dan Kinicki (2005:271) mengenai kepuasan kerja adalah efektifitas atau respon emosional terhadap aspek pekerjaan. Untuk memahami kepuasan kerja pegawai, maka seorang pemimpin harus memahami karakteristik bawahannya sehingga dapat menentukan pekerjaan apa yang sesuai dengan karakteristik masing-masing individu. Apabila hal tersebut terwujud, maka kepuasan kerja akan dapat tercapai sehingga kinerja pegawai tersebut menjadi lebih baik. Kepuasan kerja yang tinggi pada setiap diri pegawai akan mendorong para pegawai untuk memberikan komitmen mereka kepada organisasi. Dengan komitmen yang ada secara tidak langsung akan memberikan dorongan pada kinerja.

Setiap organisasi pada dasarnya selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai dengan harapan apa yang menjadi tujuan organisasi akan dapat tercapai. Kinerja pegawai merupakan suatu hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaan yang sesuai menurut kriteria dan standar kerja tertentu yang berlaku pada pekerjaan itu sendiri. Untuk meningkatkan kinerja suatu organisasi melalui kinerja pegawai, ada beberapa faktor yang perlu mendapat perhatian oleh manajemen organisasi di antaranya adalah mengenai kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen organisasional.

Peningkatan kinerja akan terjadi jika organisasi bergerak dari pendekatan berorientasi kontrol tradisional terhadap manajemen tenaga kerja yang terletak pada perintah yang telah ada, melaksanakan kontrol dan mencapai efisiensi dalam penerapan tenaga kerja (Walton dalam Sunarto, 2005). Pendekatan tersebut harus diganti dengan strategi komitmen. Tenaga kerja akan membalas dengan sangat baik dan kreatif tidak seperti ketika mereka dikontrol dengan sangat ketat oleh manajemen, ditempatkan dalam jabatan yang telah ditetapkan secara sempit, dan diberlakukan seperti suatu kebutuhan yang tidak diterima.

Penilaian kinerja biasanya didasarkan pada *job description* yang telah disusun oleh organisasi. Kinerja pegawai dapat dilihat dari kemampuannya dalam melaksanakan tugas sesuai pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Penilaian kinerja di lingkungan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dikenal dengan sebutan penilaian pelaksanaan pekerjaan (Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979). Penilaian kinerja dilaksanakan menggunakan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) dengan unsur penilaian, meliputi: kesetiaan, prestasi kerja, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan.

Instrumen penilaian kinerja pegawai menggunakan DP3 pada kenyataannya masih banyak bersifat bias sehingga DP3 belum dapat menghasilkan penilaian prestasi kerja yang obyektif serta belum dapat memberikan hasil untuk memotivasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. DP3 sebagai instrumen penilaian kinerja formatnya masih bersifat umum dan belum fokus terhadap kinerja spesifik fungsi dari personel pegawai yang akan dinilai. Unsur-unsur penilaian masih tampak bersifat konseptual sebagai alat ukur penilaian, sehingga DP3 sebagai instrumen penilaian prestasi kerja tidak efektif untuk penilaian bagi pegawai.

Penelitian ini dilaksanakan di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) dr. Achmad Diponegoro Putussibau dengan pertimbangan bahwa sebagai rumah sakit rujukan tertinggi satu-satunya yang ada di Kabupaten Kapuas Hulu terletak di bagian utara Provinsi Kalimantan Barat berbatasan langsung dengan Negara Malaysia. Adapun jasa yang ditawarkan adalah berupa pelayanan kesehatan dengan mendudukan peran serta sumber daya manusia yang memiliki kemampuan kualitas tinggi sebagai faktor yang sangat mendasar dan utama dalam rangka memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat dengan mengutamakan upaya penyembuhan dan pemulihan kesehatan.

Keberadaan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan berkualitas menjadi kebutuhan mendasar bagi suatu organisasi rumah sakit. Di mana tenaga medis, para medis maupun tenaga teknis lainnya merupakan tulang punggung sistem ketenagaan. Sebagai lembaga yang melaksanakan fungsi pelayanan dibidang kesehatan, RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau didukung oleh kualitas sumber daya manusia seperti yang disajikan pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1. Jumlah Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Jenis Pegawai	Tingkat Pendidikan						Jlh
		S2	S1	DIPLO MA	SMA	SMP	SD	
1.	Medis	6	10	0	0	0	0	16
2.	Para Medis	0	9	118	0	0	0	127
3.	Penujang Kesehatan	0	8	39	7	0	0	54
4.	Administrasi	2	9	5	35	6	2	59
	Jumlah	8	36	162	42	6	2	256

Sumber: Bagian Tata Usaha RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau, 2013.

Data dari Tabel 1.1. dapat diketahui jumlah pegawai berdasarkan komposisi tingkat pendidikan di RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau adalah pendidikan Strata 2 sebanyak 8 orang (3%), pendidikan Strata 1 sebanyak 36 orang (14%), pendidikan Diploma sebanyak 162 orang (63%), pendidikan setingkat SMA sebanyak 42 orang (16%), pendidikan setingkat SMP sebanyak 6 orang (2%), dan pendidikan setingkat SD sebanyak 2 orang (1%).

Seiring dengan perkembangan peraturan dan perundangan otonomi daerah, RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau ditetapkan menjadi lembaga teknis daerah sebagai Rumah Sakit Umum Tipe C yang mengupayakan penyembuhan dan pemulihan kesehatan yang mana sejak tanggal 20 Oktober 2011 sudah terakreditasi lima pelayanan peningkatan kinerja berbasis kompetensi. Dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai berbasis kompetensi, visi RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau adalah "Menjadi Rumah Sakit Terbaik, Mandiri dan Profesional". Aspek yang perlu mendapat perhatian bagi manajemen rumah sakit adalah bagaimana meningkatkan kualitas kinerja pegawai untuk memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat.



Untuk mendukung visi sehingga tugas pokok dan fungsi rumah sakit dapat terlaksana dengan baik untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat, maka misi RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau adalah sebagai berikut:

1. Memberikan pelayanan yang berkualitas dan terjangkau bagi masyarakat;
2. Meningkatkan pengetahuan dan keterampilan melalui pendidikan, pelatihan, penelitian, dan pengembangan sumber daya manusia;
3. Meningkatkan kesejahteraan pegawai;
4. Meningkatkan pendapatan guna menunjang kemandirian rumah sakit.

Berdasarkan data yang diperoleh dari Bagian Tata Usaha pada RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau, mengenai pencapaian kinerja berbasis kompetensi terhadap pelayanan kepada masyarakat dan peningkatan sumber daya manusia rumah sakit dapat di sajikan pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2. Capaian Kinerja Berbasis Kompetensi

No.	Kriteria Pelayanan	Capaian Kinerja (%)	
		Tahun 2011	Tahun 2012
1.	Mewujudkan mutu pelayanan kesehatan secara efektif dan efisiensi.	97,85	95
2.	Meningkatkan pelayanan prima secara terus menerus dan berkesinambungan.	83,75	95
3.	Meningkatkan mutu dan profesionalisme SDM rumah sakit dalam memberikan pelayanan.	57,5	85
4.	Meningkatkan kesejahteraan karyawan rumah sakit.	64	64,33
5.	Meningkatkan pendapatan rumah sakit guna menunjang kelancaran pelayanan.	100	88,82

Sumber: Bagian Tata Usaha RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau, 2013.

Data pada Tabel 1.2. menunjukkan capaian kinerja berbasis kompetensi pada kriteria mewujudkan mutu pelayanan kesehatan secara efektif dan efisiensi terjadi penurunan kinerja sebesar 2,85%, kriteria meningkatkan pelayanan prima secara terus menerus dan berkesinambungan terjadi peningkatan kinerja sebesar

11,25%, kriteria meningkatkan mutu dan profesionalisme SDM rumah sakit dalam memberikan pelayanan terjadi peningkatan kinerja sebesar 27,5%, kriteria meningkatkan kesejahteraan karyawan rumah sakit terjadi peningkatan kinerja sebesar 0,33%, dan kriteria meningkatkan pendapatan rumah sakit guna menunjang kelancaran pelayanan terjadi penurunan kinerja sebesar 11,18%.

Dasar pertimbangan lain dilaksanakan penelitian di RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau adalah keberhasilan manajemen rumah sakit dalam meningkatkan mutu dan profesionalisme SDM rumah sakit dalam memberikan pelayanan kesehatan. Di mana capaian kinerja data pada Tabel 1.2 menunjukkan pada tahun 2011 tingkat capaian kinerja 57,5% sedangkan pada tahun 2012 tingkat capaian kinerja 85% artinya terjadi peningkatan kinerja mutu dan profesionalisme SDM rumah sakit dalam memberikan pelayanan sebesar 27,5%. Peningkatan kinerja yang dicapai dalam memberikan pelayanan kesehatan tidak terlepas dari upaya dan kerja keras pegawai dalam mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan oleh manajemen RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau.

Peningkatan kinerja pegawai di RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau tidak bisa dilepaskan dari peranan pemimpin, mengingat pemimpin merupakan kunci utama dalam manajemen yang memainkan peranan penting dan strategis demi kelangsungan hidup organisasi rumah sakit. Pemimpin harus selalu mampu untuk menciptakan kondisi yang dapat memuaskan pegawainya dalam bekerja sehingga tercipta kinerja organisasi rumah sakit. Untuk meningkatkan kinerja pegawai rumah sakit, maka beberapa faktor yang perlu mendapat perhatian oleh unsur pemimpin adalah dalam hal mengenai gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasional dan tingkat kepuasan kerja pegawai.

Penelitian yang dilaksanakan di RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau berusaha untuk melihat kembali kinerja pegawai medis, para medis, penunjang kesehatan, dan tenaga administrasi dalam memberikan pelayanan kesehatan. Untuk menyikapi permasalahan ini, maka dilakukan penelitian yang berkaitan dengan “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai pada RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau”.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian, maka rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau?
3. Apakah komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau?
4. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau?
5. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau?
6. Apakah komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau?
7. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan tujuan yang hendak dicapai dari hasil penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai di RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai di RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja pegawai di RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai di RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau.

### **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian yang hendak dipetik dari hasil penelitian ini adalah:

1. Secara teoritis hasil penelitian ini dapat menyajikan data secara empiris terutama menyangkut perilaku organisasi dalam memecahkan permasalahan khususnya mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja dan peningkatan kinerja pegawai.

2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi institusi dalam mengelola sumber daya manusia yang berkualitas khususnya mengenai gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja dan peningkatan kinerja pegawai.
3. Sebagai tambahan informasi bagi peneliti selanjutnya dalam mengembangkan penelitian dibidang sumber daya manusia khususnya mengenai gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen organisasional pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dan peningkatan kinerja pegawai.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

##### 1. Gaya kepemimpinan

Kepemimpinan telah muncul bersamaan dengan dimulainya sejarah kehidupan manusia. Semenjak manusia menyadari begitu pentingnya hidup berkelompok, mereka membutuhkan seorang pemimpin yang mempunyai kelebihan atau kemampuan untuk mencapai tujuan bersama. Terlepas dalam bentuk apa kelompok manusia itu dibentuk, hal ini membuktikan bahwa pada dasarnya manusia selalu mempunyai keterbatasan dan kelebihan tertentu.

Peranan pemimpin dalam organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuannya serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya sangat tergantung kepada pemimpinnya. Apabila pemimpin mampu melaksanakan fungsinya dengan baik, maka sangat dimungkinkan organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya. Oleh sebab itu suatu organisasi membutuhkan pemimpin efektif yang memiliki kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya. Seorang pemimpin organisasi akan diakui sebagai pemimpin apabila dia dapat mempengaruhi dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi.

Pendapat yang dikemukakan oleh Siagian (2002:66) bahwa peranan pemimpin atau kepemimpinan dalam organisasi ada tiga bentuk, yaitu:

- a. Peranan yang bersifat interpersonal  
Pemimpin dalam organisasi merupakan simbol akan keberadaan organisasi, bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada bawahan, dan mempunyai peran sebagai penghubung.
- b. Peranan yang bersifat informasional  
Pemimpin dalam organisasi mempunyai peran sebagai pemberi, penerima dan penganalisa informasi.

c. Peranan pengambilan keputusan

Pemimpin mempunyai peran sebagai penentu kebijakan yang akan diambil berupa strategi-strategi bisnis yang mampu untuk mengembangkan inovasi, mengambil peluang atau kesempatan dan bernegosiasi dan menjalankan usaha dengan konsisten.

Menurut Robbins (2001:39) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan. Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Sejalan dengan pendapat Yukl (1989) bahwa kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain, untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain dalam hal ini adalah para bawahan sehingga mau melakukan keinginannya meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenangi oleh bawahannya. Hal ini mensyaratkan bahwa setiap pemimpin berkewajiban untuk memberikan perhatian dalam membina, menggerakkan dan mengarahkan semua potensi pegawai yang ada di lingkungannya agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan dapat juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerjasama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi. Kepemimpinan mengandung makna pemimpin mempengaruhi yang

dipimpin tapi hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin bersifat saling menguntungkan kedua belah pihak. Pendapat Lok dan Crawford (2004) memandang kepemimpinan sebagai sebuah proses mempengaruhi aktivitas suatu organisasi dalam upaya menetapkan dan mencapai tujuan organisasi.

Perilaku kepemimpinan memiliki kecenderungan pada dua hal yaitu konsiderasi atau hubungan dengan bawahan dan struktur inisiasi atau hasil yang dicapai. Kecenderungan kepemimpinan menggambarkan sebuah hubungan yang akrab dengan bawahan misalnya bersikap ramah, membantu dan membela kepentingan bawahan, bersedia menerima konsultasi bawahan dan memberikan kesejahteraan. Kecenderungan seorang pemimpin memberikan batasan antara peranan pemimpin dan bawahan dalam mencapai tujuan, memberikan instruksi pelaksanaan tugas (kapan, bagaimana dan hasil apa yang akan dicapai).

Kepemimpinan adalah proses yang digunakan oleh pemimpin untuk mengarahkan organisasi dan pemberian contoh perilaku terhadap para pengikut (Mas'ud, 2004:37). Sedangkan gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahan, namun harus disesuaikan dengan karakter tingkat kemampuan dalam tugas setiap bawahannya. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya kepemimpinan semestinya harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahan, dan tahu bagaimana memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Cara yang dipergunakan pimpinan dalam mempengaruhi para pengikutnya disebut gaya kepemimpinan.



Setiap gaya kepemimpinan yang dipergunakan oleh seorang pemimpin merupakan norma perilaku yang dipahami sebagai kemampuan untuk membentuk kerjasama agar tercapai tujuan organisasi. Rivai (2004) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Lebih lanjut dijelaskan bahwa seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya memiliki tiga pola dasar gaya kepemimpinan yaitu: (1) mementingkan pelaksanaan tugas, (2) mementingkan hubungan kerjasama, dan (3) mementingkan hasil yang dapat dicapai.

Menurut Thoha (2001) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang dia lihat. Gaya kepemimpinan akan dapat menyelaraskan persepsi di antara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya dalam organisasi. Sehingga dapat dirumuskan gaya kepemimpinan sebagai suatu pola perilaku yang dirancang untuk memadukan kepentingan pemimpin guna mengejar beberapa sasaran yang telah ditetapkan dalam organisasi.

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

di dalam kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Apabila orang-orang yang menjadi pengikut atau bawahan dapat dipengaruhi oleh kekuatan kepemimpinan yang dimiliki oleh atasan maka mereka akan mau mengikuti kehendak pimpinannya dengan sadar, rela, dan sepenuh hati.

Dalam teori jalur tujuan (*path goal theory*) yang dikembangkan oleh House dalam Kreitner dan Kinicki (2005) menyatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius. Pada situasi yang berbeda mensyaratkan gaya kepemimpinan merupakan karakteristik personal dan kekuatan lingkungan.

Digambarkan juga dalam teori jalur tujuan (*path goal theory*) bahwasanya bagaimana suatu persepsi harapan dapat dipengaruhi oleh hubungan kontijensi di antara ke empat gaya kepemimpinan dan berbagai sikap serta perilaku karyawan. Perilaku dari seorang pemimpin dapat memberikan motivasi kepada karyawan sampai pada tingkat:

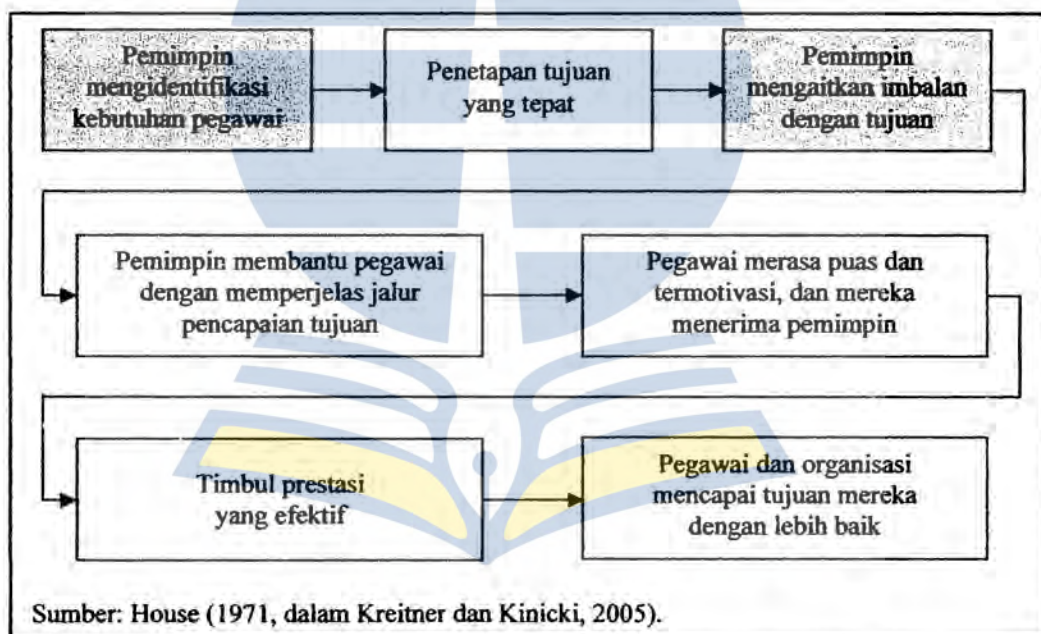
1. Mengurangi halangan jalan yang mengganggu pencapaian tujuan;
2. Memberikan panduan dan dukungan yang dibutuhkan oleh para karyawan;
3. Mengaitkan penghargaan yang berarti terhadap pencapaian tujuan.

Selain itu House menyatakan bahwa pemimpin dapat menunjukkan lebih dari satu gaya dan mengidentifikasi empat gaya kepemimpinan, yaitu:

- a. Gaya pemimpin direktif  
Gaya kepemimpinan yang memberikan panduan kepada para bawahan tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara melakukannya, menjadwalkan pekerjaan dan mempertahankan standar kerja.
- b. Gaya pemimpin supportif  
Gaya kepemimpinan yang menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan para karyawan, sikap ramah dan dapat didekati serta memperlakukan karyawan setara dengan dirinya.

- c. Gaya pemimpin partisipatif  
Gaya kepemimpinan yang mengharapkan saran-saran, ide dan berkonsultasi dengan bawahan serta secara serius mempertimbangkan gagasan mereka sebelum mengambil suatu keputusan.
- d. Gaya pemimpin berorientasi prestasi  
Gaya kepemimpinan yang mendorong para bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka dengan menetapkan tujuan yang menantang, menekankan pada kesempurnaan, dan memperlihatkan kepercayaan diri atas kemampuan karyawan.

Sebagai seorang pemimpin dalam suatu organisasi dengan mempergunakan salah satu dari ke empat gaya pemimpin tersebut, maka akan berusaha mempengaruhi persepsi dan memotivasi bawahannya dengan cara mengarahkan setiap bawahan pada suatu kejelasan tugas-tugas, pencapaian tujuan, kepuasan kerja, dan pelaksanaan kerja yang lebih efektif.



Gambar 2.1. Proses Kepemimpinan Jalur Tujuan

Singh-Sengupta, Sunita dalam Mas'ud (2004:383) menyatakan gaya kepemimpinan terdiri dari lima dimensi, yaitu:

- a. Gaya kepemimpinan otoriter  
Gaya kepemimpinan yang tidak membutuhkan pokok-pokok pikiran dari bawahan dan mengutamakan kekuasaan serta prestise sehingga pemimpin mempunyai kepercayaan diri yang tinggi dalam pengambilan keputusan.

- b. Gaya kepemimpinan pengasuh  
Gaya kepemimpinan yang selalu memperhatikan bawahan dalam peningkatan karier, memberikan bimbingan, arahan, bantuan dan bersikap baik serta menghargai bawahan yang bekerja tepat waktu.
- c. Gaya kepemimpinan partisipatif  
Gaya kepemimpinan mengharapkan saran-saran dan ide-ide dari bawahan sebelum mengambil suatu keputusan.
- d. Gaya kepemimpinan birokratis  
Gaya kepemimpinan mengutamakan pengambilan keputusan besar ke pihak yang lebih berwenang, bertindak sesuai aturan organisasi, dan menyukai prosedur rinci dalam melaksanakan pekerjaan.
- e. Gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas  
Gaya kepemimpinan yang selalu menuntut bawahan untuk disiplin dalam hal pekerjaan atau tugas.

Berdasarkan uraian landasan teori mengenai gaya kepemimpinan dari beberapa pendapat ahli, disimpulkan pendefinisian gaya kepemimpinan memiliki titik kesamaan kata kunci yaitu proses mempengaruhi. Perbedaan konseptualisasi gaya kepemimpinan adalah siapa yang mempergunakan pengaruh, tujuan mempengaruhi, dan cara menggunakan pengaruh. Pada dasarnya gaya kepemimpinan merupakan interaksi dari pemimpin dengan bawahannya.

## **2. Budaya organisasi**

Kondisi suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh budaya kerja yang terjadi pada organisasi. Budaya organisasi bukanlah perilaku yang jelas atau benda yang dapat terlihat dan diamati, melainkan asumsi yang terletak di belakang nilai dan menentukan pola perilaku individu terhadap nilai-nilai organisasi, suasana organisasi dan kepemimpinan. Organisasi dengan budaya tertentu memberikan daya tarik bagi individu dengan karakteristik tertentu untuk bergabung.

Menurut Robbins dan Judge (2008:256) budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Lebih lanjut dijelaskan, perubahan budaya organisasi

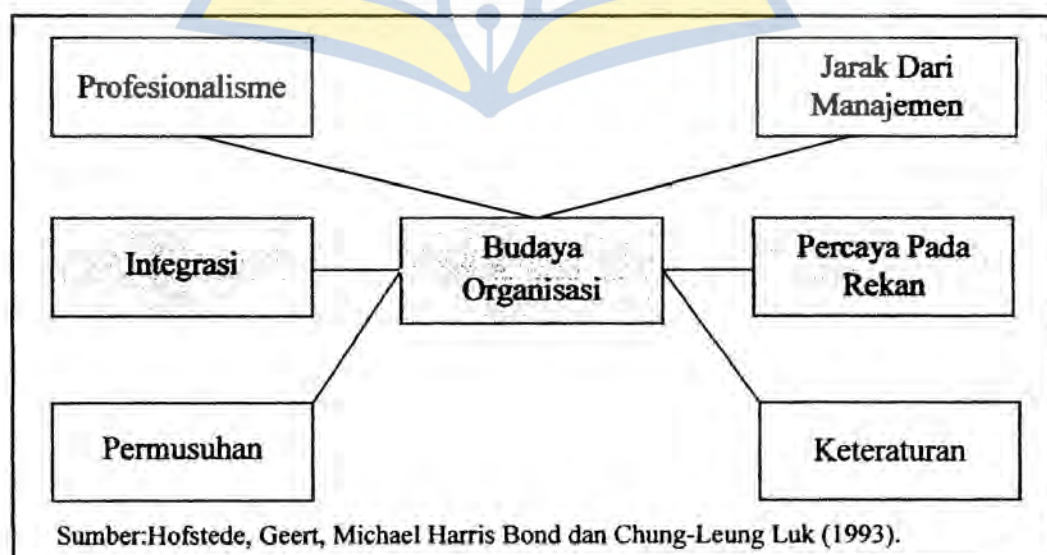
dapat dilakukan melalui: (1) menjadikan perilaku manajemen sebagai model, (2) menciptakan sejarah baru, simbol dan kebiasaan serta keyakinan sesuai dengan budaya yang diinginkan, (3) menyeleksi, mempromosikan dan mendukung pegawai, (4) menentukan kembali proses sosialisasi untuk nilai-nilai yang baru, (5) mengubah sistem penghargaan dengan nilai-nilai baru, (6) menggantikan norma yang tidak tertulis dengan aturan formal atau tertulis, (7) mengacak sub budaya melalui rotasi jabatan, dan (8) meningkatkan kerja sama kelompok.

Budaya organisasi merupakan serangkaian nilai-nilai dan norma-norma informal yang mengontrol cara interaksi seseorang dengan orang lain di dalam organisasi sehingga dapat mengarahkan perilaku anggota organisasi. Budaya organisasi yang kuat menunjukkan adanya konsistensi internal sehingga berpengaruh secara kuat terhadap anggota organisasi. Sebaliknya budaya organisasi yang lemah akan menampakkan inkonsistensi dan kecil pengaruhnya terhadap anggota organisasi. Setiap anggota organisasi akan berperilaku sesuai budaya organisasi yang telah berlaku agar diterima oleh lingkungannya.

Sebagai sistem nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi, maka budaya organisasi dapat dipelajari, diterapkan dan dikembangkan secara berkesinambungan dalam organisasi sehingga fungsi budaya organisasi sebagai sistem perekat dapat dijadikan acuan berperilaku bagi anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dapat terlaksana. Pengertian budaya organisasi di sini adalah nilai yang menentukan arah perilaku dari anggota di dalam organisasi untuk memandu dan membentuk sikap serta perilaku yang sesuai dengan karakteristik organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi dapat memberikan arah untuk membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Keutamaan budaya organisasi adalah sebagai pengendali dan arah untuk membentuk sikap dan perilaku anggota agar dapat melibatkan diri dalam kegiatan organisasi. Secara individu maupun kelompok, seseorang tidak akan terlepas dengan budaya organisasi. Soedjono (2005) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat memberikan pedoman bagi karyawan mengenai bagaimana dalam mempersepsikan karakteristik budaya organisasi, nilai yang dibutuhkan karyawan dalam bekerja, berinteraksi dengan kelompok, sistem dan administrasi, serta cara berinteraksi dengan atasan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Luk *et al.* dalam Mas'ud (2004:121) terdapat enam karakteristik dalam budaya organisasi, yaitu: (1) profesionalisme, (2) jarak dari manajemen, (3) percaya pada rekan sekerja, (4) keteraturan, (5) permusuhan, dan (6) integrasi. Dengan menilai suatu organisasi berdasarkan enam karakteristik tersebut, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi itu. Gambaran ini menjadi dasar pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi, bagaimana urusan diselesaikan di dalamnya, dan cara para anggota diharapkan berperilaku.



Gambar 2.2. Enam Karakteristik dalam Budaya Organisasi

Robbins dan Judge (2008:256) memberikan karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

- 1) Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*innovation and risk taking*), adalah sejauh mana karyawan didorong bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
- 2) Perhatian pada hal-hal rinci (*attention to detail*), adalah sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis dan perhatian pada hal-hal detail.
- 3) Orientasi hasil (*outcome orientation*), adalah sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- 4) Orientasi orang (*people orientation*), adalah sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi.
- 5) Orientasi tim (*team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang pada individu-individu.
- 6) Keagresifan (*aggressiveness*), adalah sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif.

Seorang pemimpin dalam membuat suatu perencanaan harus mempertimbangkan pengetahuan dan fleksibilitas dalam perbedaan budaya. Suatu kehidupan dipengaruhi oleh budaya yang berbeda sehingga manajemen yang afektif akan melakukan kerjasama. Oleh karena itu, pemimpin perlu memahami suatu budaya dan berbagai karakteristik yang ada dalam budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan suatu pola asumsi yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan agar seseorang dapat menyesuaikan diri dalam suatu lingkungan organisasi. Budaya organisasi merupakan sistem yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi yang dilakukan dengan cara yang berbeda pada setiap organisasi.

Budaya organisasi menurut McShane dan Glinow (2010) mempunyai tiga fungsi utama, yaitu: (1) sebagai perekat sosial yang mengikat karyawan dan membantunya untuk memahami tempatnya bekerja, (2) suatu budaya yang kuat dapat menjadikan organisasi bisa melakukan lebih baik dibandingkan dengan budaya yang lemah, dan (3) mendorong keluarnya nilai disenting yang dapat membentuk nilai-nilai yang muncul di masa mendatang.

Penelitian yang dilakukan Jennifer dan Bersade (1997) yang mengambil sampel 102 perusahaan jasa di Amerika. Hasil penelitian ditemukan yang berkaitan dengan budaya organisasi yang kuat adalah budaya organisasi yang kuat dapat membantu kinerja organisasi bisnis karena menciptakan suatu tingkatan yang luar biasa dalam diri para karyawan. Di sisi lain budaya organisasi yang kuat dapat membantu kinerja organisasi karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang kaku sehingga dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi karyawan. Jadi, budaya organisasi yang kuat adalah budaya yang dapat menjadikan organisasi menjadi produktif sehingga dapat mencapai tujuan organisasi.

Budaya organisasi yang dikutip dari pendapat Makmuri (2005:531) adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi itu dan suatu sistem dari makna bersama. Sistem makna bersama merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh anggota organisasi itu sendiri. Lebih lanjut dijelaskan bahwa hakikat dari budaya organisasi meliputi antara lain: (1) inovasi dan pengambilan resiko, (2) perhatian kerincian, (3) orientasi hasil, (4) orientasi orang, (5) orientasi tim, (6) keagresifan, dan (7) kemandapan.

Efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang kuat sehingga dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi yang berbudaya kuat akan memiliki ciri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung. Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan melakukan pekerjaan lebih baik, sehingga setiap karyawan perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan.



### 3. Komitmen organisasional

Keberhasilan maupun kegagalan suatu pengelolaan organisasi sangat ditentukan oleh seberapa tinggi komitmen pegawai terhadap organisasi di tempat dia bekerja. Di mana komitmen organisasional merupakan suatu kepercayaan yang tinggi terhadap nilai dan tujuan organisasi, kesediaan untuk melakukan upaya ekstra agar tetap menjadi anggota dari bagian organisasi. Komitmen organisasional yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, sebab dengan terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi situasi kerja yang profesional. Berbicara mengenai komitmen organisasional tidak bisa dilepaskan dari sebuah istilah loyalitas yang sering mengikuti kata komitmen.

Komitmen organisasional adalah sebuah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan merupakan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan terhadap keberhasilan organisasi serta kemajuan yang berkelanjutan (Luthans, 2006:249). Dijelaskan lebih lanjut komitmen organisasional sebagai sikap loyalitas karyawan terhadap suatu organisasi didefinisikan sebagai: (1) keinginan kuat seseorang untuk tetap menjadi anggota sebuah organisasi, (2) kemauan untuk mengerahkan usahanya untuk organisasinya, dan (3) keyakinan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai serta tujuan organisasi.

Sehubungan komitmen organisasional merupakan sikap karyawan terhadap organisasi tempat mereka berkerja, maka sikap ini berkaitan dengan persepsi tujuan organisasi dan keterlibatannya dalam melaksanakan kerja. Apabila seseorang dengan komitmen tinggi, maka kinerjanya akan menjadi lebih baik. Sementara kepuasan kerja merupakan sikap dari seseorang berkaitan dengan apa

yang diterimanya atas pekerjaan yang telah dilakukan. Oleh sebab itu, semakin tinggi komitmen seseorang terhadap organisasinya maka akan semakin tinggi pula kinerjanya dan kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya.

Komitmen organisasional menurut Robbins dan Judge (2008:100-101) adalah tingkat sampai di mana seorang karyawan memihak organisasi dan keinginannya untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Seorang karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi terhadap organisasi akan bekerja dan berjuang demi kemajuan organisasi, karena mereka menyadari bahwa telah menjadi bagian dari organisasi. Dijelaskan oleh Yousef (2000) bahwa pekerja dengan komitmen yang tinggi akan cenderung lebih sesuai dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi, mau memberikan usaha lebih kepada organisasi dan berupaya memberikan manfaat kepada organisasi.

Meyer dan Allen (1993) mengajukan tiga model komitmen organisasional dan direfleksikan dalam tiga pokok utama, yaitu:

- 1) komitmen afektif (*affective commitment*) adalah perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya.
- 2) komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) adalah nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.
- 3) komitmen normatif (*normative commitment*) adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis.

Berdasarkan penjelasan Allen dan Meyer tersebut, dapat diinterpretasi bahwa keputusan seseorang untuk tetap bertahan dalam organisasi memiliki motivasi yang berbeda-beda. Dengan komitmen *affective*, seseorang bertahan dalam organisasi karena memang menyukai organisasi itu. Sedangkan komitmen *continuance*, seseorang bertahan dalam organisasi karena alasan kebutuhan hidup sebagai dorongan utamanya. Sementara komitmen *normative*, seseorang bertahan

dalam organisasi karena alasan moralitas. Secara substansial dapat dijelaskan bahwa wujud dari komitmen organisasional adalah sama yaitu hasil penerimaan seseorang terhadap tujuan dan nilai organisasi, kesediaan seseorang berupaya mencapai tujuan organisasi, dan keinginan seseorang untuk tetap menjadi bagian anggota dalam organisasi.

Pendapat yang dikemukakan oleh Mowday, *et al.* dalam Bourantas dan Papalexandris (1993) mengenai komitmen organisasional adalah kekuatan relatif dalam pengidentifikasian keterlibatan individu dalam organisasi. Mereka menyatakan bahwa komitmen organisasional mempunyai tiga komponen utama yang terdapat dalam individu, yaitu: (1) keyakinan kuat akan penerimaan nilai dan tujuan organisasi, (2) keinginan untuk berusaha lebih keras mencapai tujuan organisasi, dan (3) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi.

Menurut Mathis dan Jackson (2001:99) komitmen organisasional adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan dari tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi. Dijelaskan Steers dalam Yuwalliatin (2006) bahwa komitmen organisasional adalah sebagai rasa identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas yang dinyatakan oleh seorang karyawan terhadap organisasinya. Sedangkan Aranya dan Ferris dalam Trisnaningsih (2003) mengemukakan komitmen organisasional adalah perpaduan antara sikap dan perilaku. Komitmen organisasional menyangkut dua sikap yaitu, rasa mengidentifikasi dengan tujuan organisasi dan rasa kesetiaan kepada organisasi.

Komitmen organisasional menunjukkan suatu daya dari seseorang dalam mengidentifikasikan keterlibatannya pada organisasi yang dibangun atas dasar kepercayaan karyawan atas nilai-nilai organisasi, kerelaan membantu

mewujudkan tujuan organisasi dan loyalitas untuk tetap menjadi anggota organisasi. Oleh karena itu, komitmen organisasional akan menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) bagi karyawan terhadap organisasi dan apabila jiwanya merasa terikat dengan nilai organisasi maka dia akan merasa senang bekerja sehingga kinerjanya dapat terus meningkat.

Komitmen organisasional merupakan tingkat kekerapan identifikasi dan keterikatan individu terhadap organisasi yang dimasukinya. Karakteristik komitmen adalah loyalitas terhadap organisasi, kemauan untuk mempergunakan usaha atas nama organisasi, dan kesesuaian antara tujuan seseorang dengan tujuan organisasi. Komitmen organisasional merupakan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi (Darlis, 2002).

Menurut Kreitner dan Kinicki (2005:274) komitmen organisasional mencerminkan bagaimana seorang individu mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan-tujuannya. Sedangkan Charles dalam Djati, dkk (2003) menyatakan bahwa komitmen organisasional secara umum dipahami sebagai ikatan kejiwaan individu terhadap organisasi termasuk keterlibatan kerja, kesetiaan, dan perasaan percaya pada nilai-nilai organisasi.

Berdasarkan beberapa teori di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional merupakan suatu keadaan di mana karyawan memihak dan peduli kepada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Bentuk keberpihakan dan kepedulian karyawan dapat dilakukan dengan berbagai cara, seperti terlibat dalam kegiatan organisasi, berkurangnya membuang-buang waktu dalam bekerja dan berkurangnya kemungkinan meninggalkan lingkungan kerja.

#### 4. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap seorang individu terhadap pekerjaannya dengan mempertimbangkan aspek yang ada di dalam pekerjaannya sehingga timbul dalam dirinya suatu perasaan senang atau tidak senang terhadap situasi kerja dan rekan sekerjanya. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya. Semakin banyak aspek yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi kepuasan kerjanya. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan, sehingga kepuasan kerja berkaitan erat dengan teori keadilan, perjanjian psikologis dan motivasi.

Mengutip dari pendapat Robbins (2001:148) kepuasan kerja adalah sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya di mana dalam pekerjaan tersebut seseorang dituntut untuk berinteraksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, serta memenuhi standar kinerja. Dijelaskan juga bahwa ukuran kepuasan sangat didasari atas kenyataan yang dihadapi dan diterima sebagai kompensasi usaha dan tenaga yang diberikan. Kepuasan kerja tergantung dari kesesuaian antara yang diharapkan dengan kenyataan. Indikasi kepuasan kerja biasanya dikaitkan dengan tingkat absensi, tingkat perputaran tenaga kerja, disiplin kerja, loyalitas dan konflik di lingkungan kerja.

Beberapa alasan pemimpin harus peduli dengan kepuasan kerja karyawan, karena: (1) karyawan yang tidak puas lebih sering meninggalkan kerja dan besar kemungkinan mengundurkan diri, (2) karyawan yang puas memiliki kesehatan yang lebih baik, usia yang lebih panjang, (3) kepuasan pada pekerjaan terbawa pada kehidupan karyawan di luar pekerjaan, dan (4) bagi manajemen, pekerja

yang puas akan memberikan produktifitas yang lebih tinggi karena gangguan (disturpsi) yang lebih sedikit.

Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya. Dijelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan antar teman kerja, hubungan sosial ditempat kerja dan sebagainya. Sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja adalah dipenuhinya beberapa keinginan dan kebutuhannya melalui kegiatan kerja atau bekerja (Dole dan Schroeder dalam Koesmono, 2005).

Menurut Mangkunegara (2005:120) bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya. Faktor yang ada pada diri pegawai yaitu kecerdasan (*IQ*), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja. Sedangkan faktor pekerjaan yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan keuangan, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Kepuasan atau ketidakpuasan seseorang dengan pekerjaannya merupakan keadaan yang sifatnya subjektif dan merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang secara nyata diterima oleh karyawan dari pekerjaannya dibandingkan dengan apa yang diharapkan, diinginkan dan dipikirkannya sebagai hal yang pantas atau berhak baginya (Gomes, 2003:178). Pendapat yang dikemukakan Gibson (2006:182) kepuasan kerja adalah ekspresi

seseorang terhadap penghargaan yang diterimanya, terkait dengan pekerjaan yang dilakukan. Penghargaan yang diterimanya dapat berbentuk intrinsik berupa adanya perasaan tanggung jawab, tantangan dan pengakuan orang lain. Penghargaan ekstrinsik dapat berupa gaji, kondisi kerja, tingkat pengawasan, lingkungan kerja, dan sebagainya.

Kreitner dan Kinichi (2005:271) mengatakan kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respon emosional terhadap aspek pekerjaan. Selanjutnya dikemukakan lima model kepuasan kerja, yaitu:

- 1) Pertama pemenuhan kebutuhan; model ini menjelaskan bahwa kepuasan ditentukan oleh karakteristik dari sebuah pekerjaan yang memungkinkan seseorang dapat memenuhi kebutuhannya.
- 2) Kedua ketidakcocokan, model ini menjelaskan bahwa kepuasan adalah hasil dari harapan yang terpenuhi.
- 3) Ketiga pencapaian nilai, model ini menjelaskan bahwa kepuasan berasal dari persepsi bahwa suatu pekerjaan memungkinkan untuk pemenuhan nilai-nilai kerja yang penting dari individu.
- 4) Keempat persamaan, model ini kepuasan adalah suatu fungsi dari bagaimana seorang individu diperlakukan ditempat kerja.
- 5) Kelima watak/genetik, model ini berusaha menjelaskan beberapa orang merasa puas dengan situasi dan kondisi kerja tertentu, namun sebagian lagi merasa tidak puas dengan kondisi tersebut.

Teorinya tentang kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Herzberg dalam Kreitner dan Kinichi (2005) bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan faktor *motivator-hygiene*. Faktor *motivator* berkaitan dengan pekerjaan yang menawarkan prestasi, pengakuan, pekerjaan yang menantang, tanggungjawab serta prospek kemajuan. Sedangkan faktor *hygiene* yang berkaitan kebijakan perusahaan, pengawasan, gaji, hubungan kerja dan kondisi kerja. Disimpulkan faktor *hygiene* hanya dapat mengeliminasi ketidakpuasan saja, tidak mampu untuk meningkatkan kepuasan kerja, sedangkan faktor *motivator* akan dapat meningkatkan kepuasan kerja, apabila faktor ini ada.

Ketidakpuasan kerja dapat menyebabkan seseorang mencari cara untuk menghindari pekerjaan (*employee withdrawal*), mengarahkan pekerja untuk berpikir tentang keluar dari organisasi, kemudian hal ini akan mengarahkan pada keputusan untuk mencari pekerjaan lain. Jika pencarian ini sukses, maka seseorang akan mengembangkan keinginan yang pasti untuk keluar dari organisasi. Untuk menghindari hal ini usaha yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan adalah dengan menciptakan pekerjaan yang menarik, menciptakan sistem pembayaran yang adil, menempatkan orang sesuai dengan bidang yang diminati, serta dapat menghindari kebosanan.

Celluci dan Vries dalam Mas'ud (2004:185) merumuskan indikator-indikator kepuasan kerja dalam lima indikator, sebagai berikut:

- 1) Kepuasan dengan gaji (*satisfaction with pay*)
- 2) Kepuasan dengan promosi (*satisfaction with promotion*)
- 3) Kepuasan dengan rekan sekerja (*satisfaction with co-workers*)
- 4) Kepuasan dengan penyelia (*satisfaction with supervisor*)
- 5) Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri (*satisfaction with work itself*)

Pemahaman tentang kepuasan kerja mempunyai aspek yang luas, kepuasan kerja tidak hanya dapat dipahami dari aspek fisik pekerjaan itu sendiri, akan tetapi dari sisi non fisik. Kepuasan kerja yang berkaitan dengan aspek non fisik dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan dipengaruhi oleh kondisi lingkungan pekerjaan itu sendiri. Di sisi lain juga berkaitan dengan interaksi sesama rekan kerja, serta sistem hubungan di antara sesama rekan kerja. Selain itu kepuasan kerja juga berkaitan dengan prospek pekerjaan itu sendiri, apakah pekerjaan tersebut memberikan harapan seseorang untuk berkembang atau tidak. Dengan demikian, semakin banyak aspek harapan seseorang terpenuhi maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya.



Tinggi rendahnya kepuasan kerja dapat dilihat dari beberapa aspek seperti tingkat produktivitas, tingkat absensi, serta tingkat pengunduran diri dari pekerjaan. Selain itu ketidakpuasan kerja sering dimanifestasikan dalam tindakan-tindakan destruktif aktif dan pasif, seperti suka mengeluh, menjadi tidak patuh terhadap peraturan, tidak berusaha menjaga aset perusahaan, membiarkan hal-hal buruk terus terjadi, dan menghindar dari tanggung jawabnya.

## 5. Kinerja pegawai

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (*job performance*) pegawai, untuk itu setiap organisasi akan berusaha meningkatkan kinerja pegawainya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Dengan kata lain kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan.

Menurut Mangkunegara (2005:67) istilah kinerja berasal dari kata prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang (*job performance* atau *actual performance*) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Dijelaskan kembali, kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu: kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok.

Kinerja (*ferformance*) yang dikemukakan oleh Gibson, *et al.* (2006:149) merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa. Kinerja seringkali dipikirkan sebagai pencapaian tugas, di mana istilah tugas sendiri berasal dari pemikiran aktivitas yang dibutuhkan oleh karyawan. Kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas yang menjadi tanggung jawabnya didasarkan pada indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan organisasi. Kemampuan kinerja karyawan dapat dikelompokkan ke dalam tingkatan kinerja tinggi, menengah atau rendah.

Kinerja berhubungan dengan kepuasan kerja dan kompensasi yang dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran maupun kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Oleh sebab itu agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan dan mengetahui pekerjaannya serta dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang.

Seperti yang dikemukakan oleh Brahmasari (2004:64) bahwa kinerja merupakan pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk *output* kuantitatif maupun kualitatif, kreatifitas, fleksibilitas, dapat diandalkan, atau hal-hal lain yang diinginkan oleh organisasi. Manajemen kinerja merupakan suatu proses yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu. Kinerja juga merupakan tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur.

Untuk mengetahui tingkat kinerja seseorang atau organisasi perlu diadakan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja yang dikemukakan oleh Stout dalam BPKP (2000) adalah proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mission accomplishment*) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses. Maksudnya setiap kegiatan organisasi harus dapat diukur dan dinyatakan keterkaitan dengan pencapaian arah organisasi dimasa yang akan datang melalui pencapaian visi dan misi organisasi.

Melalui pengukuran kinerja diharapkan pola kerja dan pelaksanaan tugas pembangunan dan tugas umum pemerintahan akan terlaksana secara efisien dan efektif dalam mewujudkan tujuan nasional. Pengukuran kinerja pegawai akan dapat berguna untuk: (1) mendorong orang agar berperilaku positif atau memperbaiki tindakan mereka yang berada di bawah standar kinerja, (2) sebagai bahan penilaian bagi pihak pimpinan apakah mereka telah bekerja dengan baik, dan (3) memberikan dasar yang kuat bagi pembuatan kebijakan untuk peningkatan organisasi (BPKP, 2000).

Pendapat Tsui *et al.* dalam Mas'ud (2004:213) menjelaskan kinerja adalah hasil pencapaian dari usaha yang telah dilakukan dan dapat diukur melalui indikator tertentu, antara lain: (1) kuantitas kerja, (2) kualitas kerja, (3) efisiensi, (4) standar kualitas, (5) berusaha lebih keras, (6) standar profesional, (7) kemampuan melaksanakan pekerjaan inti, (8) menggunakan akal sehat, (9) ketepatan, (10) pengetahuan, dan (11) kreativitas karyawan.

Keseluruhan unsur penilaian kinerja harus ada dalam pelaksanaan penilaian agar hasil penilaian dapat mencerminkan kinerja dari para karyawan. Secara umum, penilaian kinerja bertujuan untuk memberikan *feedback* kepada

karyawan dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan produktifitas organisasi, dan secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijaksanaan terhadap karyawan, seperti tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan pelatihan.

Dikemukakan oleh Furtwengler (2002:79) bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai, maka suatu organisasi perlu melakukan perbaikan kinerja. Adapun perbaikan kinerja yang perlu diperhatikan oleh organisasi adalah faktor kecepatan, kualitas, layanan, dan nilai. Selain ke empat faktor tersebut, juga terdapat faktor lainnya yang turut mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu: keterampilan interpersonal, mental untuk sukses, terbuka untuk berubah, kreativitas, terampil berkomunikasi, inisiatif, serta kemampuan dalam merencanakan dan mengorganisir kegiatan yang menjadi tugasnya.

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan dapat ditunjukkan dengan seberapa banyak seorang karyawan dapat memberikan kontribusi kepada organisasi, antara lain: kuantitas keluaran, kualitas keluaran, jangka waktu keluaran, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif (Mathis dan Jackson, 2002:378).

Pendapat yang dikemukakan Ostroff (1992) menyatakan bahwa kinerja karyawan mengacu pada prestasi kerja karyawan diukur berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan organisasi. Pengelolaan untuk mencapai kinerja karyawan yang sangat tinggi terutama untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan meliputi strategi organisasi, (nilai tujuan jangka pendek dan jangka panjang, budaya organisasi dan kondisi ekonomi) dan atribut individual antara lain kemampuan

dan keterampilan. Kinerja dapat meningkatkan kepuasan para karyawan dalam organisasi dengan kinerja tinggi daripada organisasi dengan kinerja rendah.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja merupakan konsep yang bersifat universal yang merupakan efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan bagian karyawannya berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan di dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

#### **B. Penelitian Terdahulu**

Griffin dalam Yukl (1989) melakukan penelitian terhadap perusahaan manufaktur divisi perusahaan besar multinasional mengenai sikap pimpinan, antara lain: gaya partisipatif, gaya orientasi prestasi, gaya direktif, gaya supportif, dan gaya pengasuh yang berhubungan dengan bentuk tugas seperti kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hasil penelitiannya menemukan adanya korelasi positif antara sikap pimpinan dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

McNesse-Smith (1996) melakukan penelitian untuk menelaah lima perilaku kepemimpinan (tantangan proses, inspirasi, visi bersama, memungkinkan orang lain untuk bertindak, percontohan cara, dan mendorong semangat). Dari kegiatan penelitian yang telah dilakukan menemukan hasil yang dapat mengidentifikasi hubungan baik korelasi maupun prediktif antara penggunaan perilaku kepemimpinan dengan kinerja karyawan, kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasional.

Bourantas dan Papalexandris (1993) melakukan penelitian pada organisasi publik dan swasta di Yunani. Hasil penelitiannya menemukan perbedaan yang signifikan pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan dan komitmen karyawan, di mana pada organisasi publik kurang signifikan dibandingkan dengan organisasi swasta. Hal tersebut didukung dengan fakta bahwa karena menyangkut peraturan upah, penarikan, pemilihan, pelatihan, kriteria, bahkan prosedur kenaikan pangkat. Pada organisasi publik di Yunani kurang efektif dibandingkan organisasi swasta dalam menjaga kompetensi pemimpin.

Lok dan Crawford (2004) meneliti tentang hubungan gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasional dengan mengambil perbandingan sampel antara Hongkong dan Australia. Hasil penelitiannya menemukan hubungan signifikan antara gaya pemimpin inovatif dan gaya pemimpin supportif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Sedangkan gaya pemimpin birokrasi tidak ada hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

Ali (2005) melakukan penelitian yang hasilnya menyimpulkan bahwa ada pengaruh positif antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Adanya komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan, interaksi dengan atasan dan partisipatif yang melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan mempengaruhi kinerja pegawai. Sedangkan Walumbwa, *et al.* (2005) melakukan penelitian di Kenya dan Amerika Serikat dengan membandingkan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja. Penelitiannya menghasilkan hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja.

Brown dalam Suhana (2007) menguji pengaruh perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan dan tugas terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitiannya menunjukkan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan yang meliputi: membangun kepercayaan, memberikan inspirasi, visi, mendorong kreativitas dan menekankan pengembangan berpengaruh secara positif terhadap komitmen afektif karyawan. Sedangkan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas juga berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan walaupun tingkat pengaruhnya lebih rendah.

Kadir (2005) melakukan penelitian terhadap 34 distributor obat di Malang menggunakan sampel penelitian sebanyak 155 responden melalui teknik *purposive sampling*. Variabel bebas yang digunakan adalah keadilan organisasi, budaya organisasi, kepuasan gaji, dan komitmen organisasional. Sedangkan variabel terikat yang digunakan adalah kinerja karyawan. Hasil penelitiannya menemukan bahwa keadilan organisasi, budaya organisasi, kepuasan gaji, dan komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Masrukhin dan Waridin (2006) dengan model analisis regresi berganda kuadrat terkecil biasa menunjukkan motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan budaya organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sementara hasil penelitian Yuwalliatin (2006) menemukan ada pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian Yuwalliatin didukung oleh Robbins (2001) ada pengaruh positif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Dalam studinya menyatakan bahwa kinerja organisasi mensyaratkan strategi lingkungan, teknologi dan budaya organisasi bersatu.

Jennifer dan Bersade (1997) melakukan penelitian dengan mengambil sampel pada 102 perusahaan jasa di Amerika. Hasil penelitian ditemukan yang berkaitan dengan budaya organisasi yang kuat adalah budaya organisasi membantu kinerja organisasi bisnis karena dapat menciptakan tingkatan dalam diri karyawan. Di sisi lain budaya organisasi dapat membantu kinerja organisasi karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan dan dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

Chen (2004) melakukan penelitian yang hasilnya menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada perusahaan industri kecil dan menengah di Taiwan. Sedangkan Armanu (2005) hasil penelitiannya menyatakan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, dan strategi organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Meyer dan Allen (1997) dalam penelitiannya menemukan adanya hubungan signifikan antara komitmen afektif dan kinerja. Penelitian Meyer dan Allen didukung hasil penelitian Sulaiman (2002), dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa komitmen organisasional berhubungan positif terhadap kinerja karyawan. Secara umum, komitmen organisasional dianggap sebagai ukuran yang penting dari keefektifan organisasi.

Perryer dan Jordan (2005) meneliti dasar hubungan antara komitmen organisasional dan gaya kepemimpinan dilihat dari gaya mendukung (*support*) dan gaya memadamkan (*extinct*) pada organisasi Pemerintah Federal Australia. Hasil penelitiannya menemukan bahwa baik gaya mendukung dan gaya memadamkan yang dimiliki seorang pemimpin mempengaruhi komitmen



berorganisasi, di mana terjadi sebuah peningkatan dalam gaya mendukung yang dimiliki seorang pemimpin bersamaan dengan penurunan dalam gaya pemimpin yang cenderung memadamkan akan meningkatkan komitmen. Samad (2005) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen organisasional dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Variabel kepuasan kerja sebagai variabel moderating memberikan kontribusi yang memperkuat pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

Ostroff (1992) menganalisis hubungan antara kepuasan kerja, sikap karyawan (komitmen, penyesuaian dan *stress psychologis*) dan kinerja organisasi. Penelitian ini dilakukan terhadap 13.808 pengajar di 298 sekolah menengah di Negara Amerika dan Kanada. Hasil penelitiannya diungkapkan lebih khusus, organisasi dengan karyawan yang lebih puas, berkomitmen, sesuai dan tidak stress tinggi akan memiliki tingkat kinerja lebih tinggi daripada karyawan yang kurang puas, kurang berkomitmen, kurang mampu menyesuaikan dan lebih banyak mengalami stress.

Penelitian mengenai hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja, sebagian peneliti mengemukakan pendapat bahwa hampir tidak ada hubungannya. Perdebatan yang muncul mengenai hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja, seperti yang dikemukakan peneliti Petty *et al.* (1984), Laffaldano dan Muchinsky (1985), Varca dan Valutis (1993), dan Basset (1994). Mereka menyatakan bahwa jikalau ada hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja yang lebih kuat diperlukan pada keadaan tertentu seperti posisi tertentu dalam pekerjaan. Hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja ditemukan pada orang-orang yang berada pada level manajer (Morrison dan Kimberly, 1997).

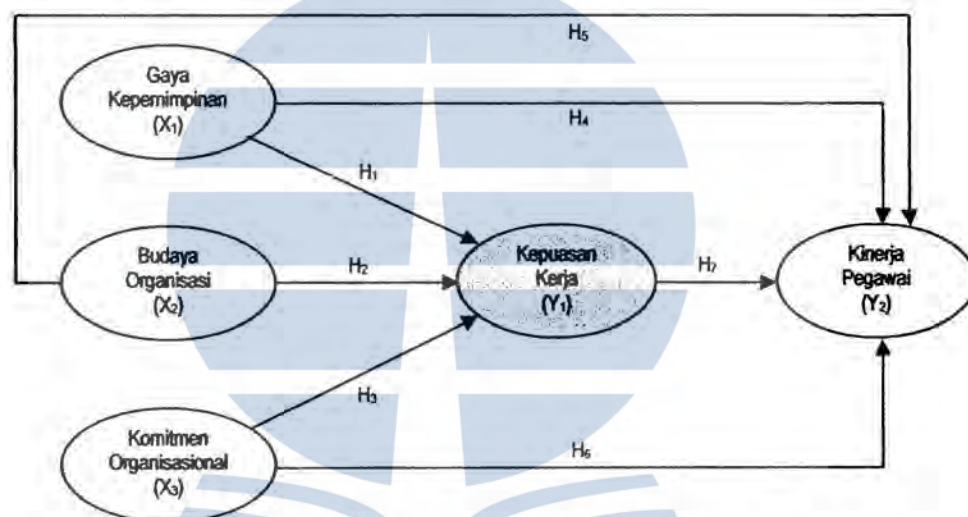
Sebagian peneliti lain berpendapat bahwa kinerja dapat mengakibatkan kepuasan kerja. Pemikiran pendapat ini berdasarkan bahwa dengan kinerja yang baik karyawan akan mendapatkan penghargaan seperti: promosi, insentif atau perhatian lebih dari atasan. Pertentangan ini dijawab oleh penelitian Mackenzie, Podsakoff dan Ahearne (1998) yang membedakan kinerja menjadi *in-role* dan *extra-role performance*. Menurut mereka kinerja yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah *in-role*, sedangkan kinerja yang dipengaruhi kepuasan kerja adalah *extra-role*. Sehingga pendapat peneliti terdahulu mengenai apakah kepuasan kerja dipengaruhi atau mempengaruhi kinerja semuanya dianggap benar tergantung dari kinerja mana yang dijadikan variabel penelitian.

Adisasmito dan Paramita (2005) melakukan penelitian pada Dinas Kesehatan Kabupaten Bogor menemukan 69,5% responden mengatakan bahwa DP3 sebagai instrumen penilaian belum dapat memberikan hasil penilaian prestasi kerja yang obyektif dan dampak hasil penilaian prestasi kerja tidak memberikan motivasi untuk bekerja. DP3 sebagai instrumen penilaian belum dapat diandalkan karena format DP3 bersifat umum, tidak fokus terhadap kinerja spesifik fungsi personel yang akan dinilai. Unsur penilaian masih bersifat konseptual sebagai alat penilaian, sehingga DP3 sebagai instrumen penilaian prestasi kerja tidak efektif.

Penelitian yang dilakukan oleh Tim peneliti dari Universitas Gajah Mada Yogyakarta yang diketuai oleh Drs. Djeremia T. Keban, M.Si, Murp, P.hd, terhadap 57 responden di Lingkungan Pemprov Gorontalo (2005) tentang persepsi dan sikap terhadap penilaian kinerja yang dilakukan terhadap PNS di Lingkungan Pemda Provinsi Gorontalo. Sebanyak 68,4% dari 57 responden memilih jawaban tidak terhadap apakah penilaian melalui DP3 menggambarkan kinerja pegawai.

### C. Kerangka Berpikir

Kerangka pemikiran yang mendasari penelitian ini adalah tingkat kinerja pegawai baik tenaga medis, tenaga para medis, tenaga penunjang kesehatan dan tenaga administrasi di RSUD dr. Ahcmad Diponegoro Putussibau yang dianggap paling penting oleh manajemen rumah sakit. Penelitian ini menyelidiki tingkat kinerja pegawai yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja pegawai sehingga dapat digambarkan kerangka pemikiran dalam penelitian ini.



Sumber : Yulk (1989) dan Suhana (2007), Chen (2004), McNeese-Smith (1996) dan Sulaiman (2002), Chen (2004), Mackenzie, *et al.* (1998) dikembangkan untuk penelitian ini.

Gambar 2.3. Bagan Kerangka Pemikiran Teoritis

### D. Dimensionalisasi Variabel

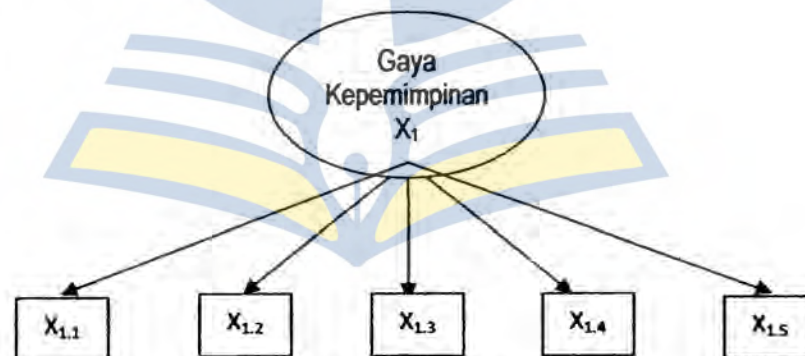
Proses penentuan dimensionalisasi pada masing-masing variabel pada bagian ini merupakan upaya pembentukan indikator dari sebuah variabel yang telah dipaparkan sebelumnya. Pembentukan indikator variabel perlu dilakukan guna membantu teknik pengukuran dan memberi kemudahan pengamatan dalam pengumpulan data di lapangan.

## 1. Variabel gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang dia lihat. Sehingga menyelaraskan persepsi di antara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya (Thoha, 2001).

Variabel gaya kepemimpinan merupakan variabel independen dan secara operasional diukur melalui lima indikator yang diambil dari teori gaya kepemimpinan Singh-Sengupta, Sunita dalam Mas'ud (2004:383), yaitu:

- Gaya pemimpin partisipatif.
- Gaya pemimpin pengasuh.
- Gaya pemimpin otoriter.
- Gaya pemimpin birokratis.
- Gaya pemimpin berorientasi pada tugas.



Gambar 2.4. Indikator Gaya Kepemimpinan

Keterangan:

- X<sub>1.1</sub> : Gaya pemimpin partisipatif  
 X<sub>1.2</sub> : Gaya pemimpin pengasuh  
 X<sub>1.3</sub> : Gaya pemimpin otoriter  
 X<sub>1.4</sub> : Gaya pemimpin birokratis  
 X<sub>1.5</sub> : Gaya pemimpin berorientasi pada tugas

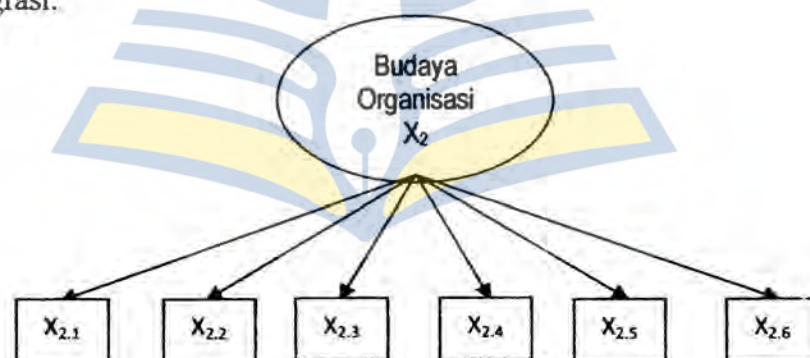
Sumber : Singh-Sengupta, Sunita (1997, dalam Mas'ud, 2004:383).

## 2. Variabel budaya organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi-organisasi yang lain (Robbins dan Judge, 2008:256). Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi.

Variabel budaya organisasi merupakan variabel independen dan secara operasional diukur melalui enam indikator yang diambil dari teori budaya organisasi Luk *et al.* dalam Mas'ud (2004:121), yaitu:

- a. Profesionalisme.
- b. Jarak dari manajemen.
- c. Percaya pada rekan sekerja.
- d. Keteraturan.
- e. Permusuhan.
- f. Integrasi.



Gambar 2.5. Indikator Budaya Organisasi

Keterangan:

- X<sub>2.1</sub> : Profesionalisme  
 X<sub>2.2</sub> : Jarak dari manajemen  
 X<sub>2.3</sub> : Percaya pada rekan sekerja  
 X<sub>2.4</sub> : Keteraturan  
 X<sub>2.5</sub> : Permusuhan  
 X<sub>2.6</sub> : Integrasi

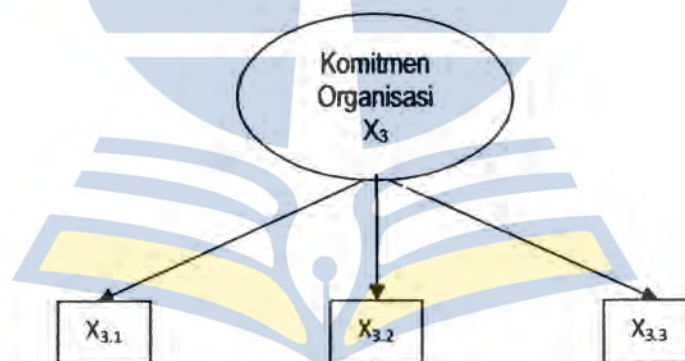
Sumber : Hofstede, Geert, Michael Harris Bond dan Chung-Leung Luk (1993, dalam Mas'ud, 2004:121).

### 3. Variabel komitmen organisasional

Komitmen organisasional adalah sebuah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan kepada organisasi dan merupakan suatu proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengungkapkan perhatiannya terhadap organisasi dan terhadap keberhasilan organisasi serta kemajuan yang berkelanjutan (Luthans, 2006:249).

Variabel komitmen organisasional merupakan variabel independen dan secara operasional diukur melalui tiga indikator yang diambil dari teori Meyer dan Allen dalam Mas'ud (2004:223), yaitu:

- a. Komitmen afektif.
- b. Komitmen berkelanjutan.
- c. Komitmen normatif.



Gambar 2.6. Indikator Komitmen Organisasional

Keterangan:

$X_{3.1}$  : Komitmen afektif

$X_{3.2}$  : Komitmen berkelanjutan

$X_{3.3}$  : Komitmen normatif

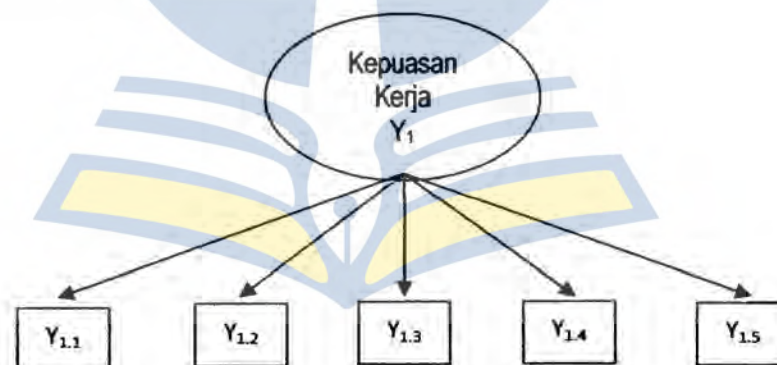
Sumber : Meyer, J. P., Natalie J. Allen, dan Chatrine A. Smith, (1993, dalam Mas'ud, 2004:223).

#### 4. Variabel kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya di mana dalam pekerjaan tersebut dituntut untuk berinteraksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan organisasi, dan memenuhi standar kinerja (Robbins, 2001:148).

Variabel kepuasan kerja merupakan variabel intervening dan secara operasional diukur melalui lima indikator yang diambil dari teori Celluci dan Vries dalam Mas'ud (2004:185), yaitu:

- a. Kepuasan dengan gaji.
- b. Kepuasan dengan promosi.
- c. Kepuasan dengan rekan kerja.
- d. Kepuasan dengan penyelia.
- e. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri.



Gambar 2.7. Variabel Kepuasan Kerja

Keterangan:

- Y<sub>1.1</sub> : Kepuasan dengan gaji  
 Y<sub>1.2</sub> : Kepuasan dengan promosi  
 Y<sub>1.3</sub> : Kepuasan dengan rekan kerja  
 Y<sub>1.4</sub> : Kepuasan dengan penyelia  
 Y<sub>1.5</sub> : Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri

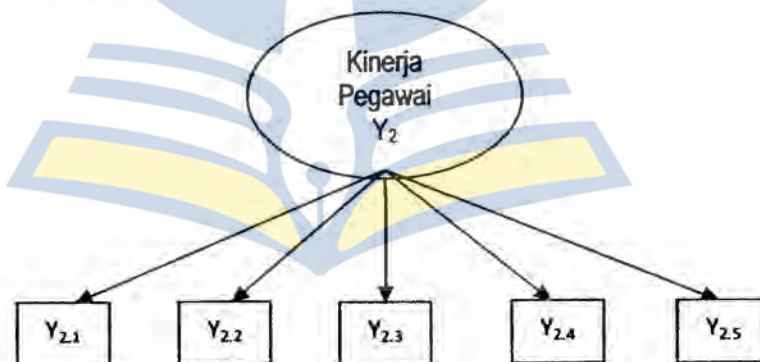
Sumber : Celluci, Anthony dan De Vries (1978, dalam Mas'ud, 2004:185).

## 5. Variabel kinerja pegawai

Kinerja adalah prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2005:67).

Variabel kinerja merupakan variabel dependen dan secara operasional diukur melalui sebelas indikator yang diambil dari teori Tsui *et al.* dalam Mas'ud (2004:213), tetapi pada penelitian ini hanya menggunakan lima indikator penilaian, antara lain:

- a. Kuantitas kerja.
- b. Kualitas kerja.
- c. Efisiensi.
- d. Berusaha lebih keras.
- e. Kreativitas karyawan.



Gambar 2.8. Indikator Kinerja Pegawai

Keterangan:

- Y<sub>2.1</sub> : Kuantitas kerja  
 Y<sub>2.2</sub> : Kualitas kerja  
 Y<sub>2.3</sub> : Efisiensi  
 Y<sub>2.4</sub> : Berusaha lebih keras  
 Y<sub>2.5</sub> : Kreativitas karyawan

Sumber: Tsui, Anne S., Jone L. Pearce dan Lyman W. Porter, (1997, dalam Mas'ud, 2004:213).



## E. Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian merupakan kesimpulan sementara hubungan pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen sebelum dilakukan penelitian dan harus dibuktikan melalui penelitian. Di mana dugaan tersebut diperkuat melalui teori atau jurnal yang mendasari hasil dari penelitian terdahulu.

Berdasarkan pada kerangka pemikiran teoritis untuk menganalisis permasalahan yang telah dirumuskan, hipotesis yang akan dikembangkan pada penelitian ini yang merupakan pernyataan sementara untuk diuji kebenarannya adalah sebagai berikut:

- H1 : Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau.
- H2 : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau.
- H3 : Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau.
- H4 : Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau.
- H5 : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau.
- H6 : Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau.
- H7 : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*) yang berusaha menjelaskan hubungan kausalitas antara variabel melalui pengujian hipotesa. Di samping itu penelitian korelasional yang berusaha untuk melihat apakah antara dua variabel atau lebih memiliki hubungan atau tidak dan seberapa besar hubungan itu serta bagaimana arah hubungan tersebut. Penelitian yang bersifat *explanatory research* dapat dilakukan apabila pengetahuan tentang masalah sudah cukup, artinya sudah ada teori tertentu dan sudah ada berbagai penelitian empiris yang menguji berbagai hipotesa sehingga terkumpul berbagai generalisasi empiris (Wiyono, 2011:52).

Variabel penelitian adalah atribut atau obyek yang mempunyai variasi antara obyek yang satu dengan obyek yang lainnya (Wiyono, 2011:30). Pada penelitian ini variabel yang akan diteliti, meliputi antara lain:

1. Gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ), dan komitmen organisasional ( $X_3$ ) adalah sebagai variabel independen yang akan menyebabkan terjadinya perubahan terhadap variabel dependen. Penelitian menggunakan teknik pemodelan persamaan struktural (*structural equation modeling*) variabel independen disebut juga dengan variabel eksogen.
2. Kepuasan kerja ( $Y_1$ ) adalah sebagai variabel intervening yang merupakan variabel perantara yang terletak di antara dua variabel sehingga dapat menyebabkan variabel independen tidak secara langsung mempengaruhi variabel dependen.

3. Kinerja pegawai ( $Y_2$ ) adalah sebagai variabel dependen yang akan dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel independen. Penelitian menggunakan teknik pemodelan persamaan struktural (*structural equation modeling*) variabel dependen disebut juga dengan variabel endogen.

## B. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi merupakan kumpulan obyek penelitian yang memiliki standar tertentu dari ciri-ciri yang telah ditetapkan sebelumnya oleh peneliti. Populasi yang dijadikan obyek penelitian dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau yang berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil sebanyak 193 orang dan masih aktif bertugas serta memiliki masa kerja minimal 3 tahun. Pembatasan masa kerja dimaksudkan dengan asumsi bahwa pegawai tersebut telah mengalami penyesuaian yang relatif stabil terhadap nilai-nilai organisasi serta telah memahami prosedur dan aturan-aturan yang berlaku di RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau dengan baik.

Sampel merupakan kumpulan dari sebagian populasi yang karakteristiknya hendak diteliti dan dianggap bisa mewakili keseluruhan dari populasi. Penetapan besaran sampel minimal menggunakan model persamaan *structural equation modelling* dengan teknik analisis *partial least square* minimal direkomendasikan berkisar dari 30 sampai 100 sampel (Ghozali, 2008:5). Sedangkan Hair *et.al.* dalam Ferdinand (2006) menyatakan ukuran sampel yang representatif dipergunakan dalam analisis SEM berkisar 100 sampai 200 sampel. Dijelaskan lebih lanjut pada penelitian yang menggunakan teknik analisa SEM mengharuskan sampel yang dianggap ideal dan representatif untuk dipergunakan dalam penelitian adalah 5 sampai 10 dikalikan jumlah parameter yang diestimasi.

Penetapan jumlah sampel pada penelitian ini berdasarkan parameter yang diestimasikan sebanyak 24 indikator penelitian adalah  $5 \times 24 = 120$  sampel. Jadi, jumlah sampel telah sesuai dan memenuhi syarat sampel seperti yang disarankan oleh Hair *et al.* dalam Ferdinand (2006) bahwa ukuran sampel yang representatif dipergunakan dalam analisis SEM berkisar 100 sampai 200 sampel.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *proportional random sampling*. Metode *proportional random sampling* memberikan peluang yang sama bersifat tak terbatas bagi setiap elemen populasi untuk dipilih menjadi sampel yang diambil berdasarkan strata dengan jumlah yang proporsional. Metode ini relatif sederhana karena hanya memerlukan satu tahap prosedur pemilihan sampel. Setiap elemen populasi secara independen mempunyai probabilitas untuk dipilih satu kali (tanpa pengembalian).

Penggunaan metode *proportional random sampling* dengan proporsi sampel pada penelitian ini dilakukan dengan cara membagi strata berdasarkan kriteria jenis tenaga kerja meliputi antara lain: tenaga kerja medis, tenaga kerja para medis, tenaga kerja penunjang kesehatan, dan tenaga kerja administrasi yang dapat dilihat pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1. Proporsi Sampel Berdasarkan Jenis Tenaga Kerja

No.	Jenis Tenaga Kerja	Populasi	Persentasi	Jumlah Sampel	Pembulatan
1	Medis (dokter)	12	6,22	7,46	7
2	Para Medis (perawat)	86	44,56	53,47	54
3	Penujang Kesehatan	44	22,80	27,36	27
4	Administrasi	51	26,43	31,72	32
	Jumlah	193	100	120,01	120

Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2013.

### C. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel merupakan konsep yang dipergunakan untuk menjawab permasalahan dalam penelitian melalui pengukuran makna dari konsep yang diungkap melewati definisi yang jelas menggunakan indikator empirik.

1. Gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang dia lihat. Sehingga menyelaraskan persepsi di antara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya (Thoah, 2001).

Variabel gaya kepemimpinan merupakan variabel independen dan secara operasional diukur melalui lima indikator yang diambil dari teori Singh-Sengupta, Sunita dalam Mas'ud (2004:383), meliputi: (1) gaya partisipatif, (2) gaya pengasuh, (3) gaya otoriter, dan (4) gaya birokratis, dan (5) gaya berorientasi pada tugas.

2. Budaya organisasi ( $X_2$ ) adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain (Robbins dan Judge, 2008:256). Keutamaan budaya organisasi sebagai pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi.

Variabel budaya organisasi merupakan variabel independen dan secara operasional diukur melalui enam indikator yang diambil dari teori Luk *et al.* dalam Mas'ud (2004:121), meliputi: (1) profesionalisme, (2) jarak dari manajemen, (3) percaya pada rekan sekerja, (4) keteraturan, (5) permusuhan, dan (6) integrasi.

3. Komitmen organisasional ( $X_3$ ) adalah sebuah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan kepada organisasi dan merupakan suatu proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengungkapkan perhatiannya terhadap organisasi, terhadap keberhasilan organisasi serta kemajuan yang berkelanjutan (Luthans, 2006:249).

Variabel komitmen organisasional merupakan variabel independen dan secara operasional diukur melalui tiga indikator yang diambil dari teori Meyer dan Allen dalam Mas'ud (2004:223), meliputi: (1) komitmen afektif, (2) komitmen berkelanjutan, dan (3) komitmen normatif.

4. Kepuasan kerja ( $Y_1$ ) adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya di mana dalam pekerjaan tersebut dituntut untuk berinteraksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan organisasi, serta memenuhi standar kinerja (Robbins, 2001:148).

Variabel kepuasan kerja merupakan variabel intervening dan secara operasional diukur melalui lima indikator yang diambil dari teori Celluci dan Vries dalam Mas'ud (2004:185), yaitu: (1) kepuasan dengan gaji, (2) kepuasan dengan promosi, (3) kepuasan dengan rekan kerja, (4) kepuasan dengan penyelia, dan (5) kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri.

5. Kinerja pegawai ( $Y_2$ ) adalah prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2005:67).

Variabel kinerja merupakan variabel dependen dan secara operasional diukur melalui sebelas indikator yang diambil dari teori Tsui *et al.* dalam Mas'ud

(2004:213), tetapi pada penelitian ini hanya menggunakan lima indikator penilaian, antara lain: (1) kuantitas kerja, (2) kualitas kerja, (3) efisiensi, (4) berusaha lebih keras, dan (5) kreativitas karyawan.

Tabel 3.2. Definisi Variabel dan Indikator

NO.	DEFINISI VARIABEL	INDIKATOR	PENGUKURAN
1.	Gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang dia lihat (Thoha, 2001).	$X_{1,1}$ : Gaya partisipatif $X_{1,2}$ : Gaya pengasuh $X_{1,3}$ : Gaya otoriter $X_{1,4}$ : Gaya birokratis $X_{1,5}$ : Gaya berorientasi pd tugas	Skala Likert 1-5. variasi jawaban nilai: 1 = (sangat tdk setuju) 2 = (tidak setuju) 3 = (cukup setuju) 4 = (setuju) 5 = (sangat setuju)
2.	Budaya organisasi ( $X_2$ ) adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain (Robbins dan Judge, 2008:256).	$X_{2,1}$ : Profesionalisme $X_{2,2}$ : Jarak dari manajemen $X_{2,3}$ : Percaya pada rekan sekerja $X_{2,4}$ : Keteraturan $X_{2,5}$ : Permusuhan $X_{2,6}$ : Integrasi	Skala Likert 1-5. variasi jawaban nilai: 1 = (sangat tdk setuju) 2 = (tidak setuju) 3 = (cukup setuju) 4 = (setuju) 5 = (sangat setuju)
3.	Komitmen organisasional ( $X_3$ ) adalah sebuah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan kepada organisasi dan merupakan suatu proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengungkapkan perhatian terhadap organisasi, terhadap keberhasilan organisasi serta kemajuan yang berkelanjutan (Luthans, 2006:249).	$X_{3,1}$ : Komitmen afektif $X_{3,2}$ : Komitmen berkelanjutan $X_{3,3}$ : Komitmen normatif	Skala Likert 1-5. variasi jawaban nilai: 1 = (sangat tdk setuju) 2 = (tidak setuju) 3 = (cukup setuju) 4 = (setuju) 5 = (sangat setuju)
4.	Kepuasan kerja ( $Y_1$ ) adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya di mana dalam pekerjaan tersebut seseorang dituntut untuk berinteraksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan organisasi, dan memenuhi standar kinerja (Robbins, 2001:148)	$Y_{1,1}$ : Kepuasan dengan gaji $Y_{1,2}$ : Kepuasan dengan promosi $Y_{1,3}$ : Kepuasan dengan rekan kerja $Y_{1,4}$ : Kepuasan dengan penyelia $Y_{1,5}$ : Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri	Skala Likert 1-5. variasi jawaban nilai: 1 = (sangat tdk setuju) 2 = (tidak setuju) 3 = (cukup setuju) 4 = (setuju) 5 = (sangat setuju)
5.	Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ) adalah prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. (Mangkunegara, 2005:67)	$Y_{2,1}$ : Kuantitas kerja $Y_{2,2}$ : Kualitas kerja $Y_{2,3}$ : Efisiensi $Y_{2,4}$ : Berusaha lebih keras $Y_{2,5}$ : Kreativitas karyawan	Skala Likert 1-5. variasi jawaban nilai: 1 = (sangat tdk baik) 2 = (tidak baik) 3 = (cukup baik) 4 = (baik) 5 = (sangat baik)

Sumber: Fuad Mas'ud (2004) dikembangkan untuk penelitian.

## **D. Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang dipergunakan pada penelitian ini dilaksanakan dengan cara, antara lain:

### **1. Dokumentasi**

Metode ini digunakan untuk melengkapi data yang berhubungan dengan gambaran umum obyek yang diteliti untuk mempelajari atau mengutip arsip-arsip dan catatan-catatan yang ada pada obyek yang diteliti.

### **2. Kuesioner**

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini berisi tentang persepsi pegawai yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasional, kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

## **E. Prosedur Pengumpulan Data**

Penelitian ini menggunakan data yang diperoleh melalui responden yang memberikan respons tertulis sebagai tanggapan atas pernyataan yang diberikan.

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah :

### **1. Data primer**

Data primer adalah data mengenai pendapat responden tentang gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasional, kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

### **2. Data sekunder**

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung melalui perantara (diperoleh dan dicatat pihak lain). Data sekunder hanya mendukung pengumpulan data awal sebagai output penelitian.



## F. Instrumen Penelitian

Instrument pengukuran penelitian atas daftar pertanyaan yang telah dijawab oleh responden dalam kuesioner menggunakan Skala Likert (*likert scala*) dengan skala skor 1 sampai 5. Variasi jawaban untuk masing-masing item pertanyaan: (1) sangat setuju/baik diberi nilai 5, (2) setuju/baik diberi nilai 4, (3) cukup setuju/baik diberi nilai 3, (4) tidak setuju/baik diberi nilai 2, dan (5) sangat tidak setuju/baik diberi nilai 1.

The diagram shows a horizontal line with five square boxes representing response points. Above the line, the text 'Sangat tidak setuju/baik' is positioned above the first box, and 'Sangat setuju/baik' is positioned above the fifth box. Below the line, the numbers 1, 2, 3, 4, and 5 are centered under each respective box.

Gambar 3.1. Pengukuran Skor Skala Likert

## G. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini akan dilaksanakan di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) dr. Achmad Diponegoro Putussibau beralamat di Jalan Komyos Sudarso No. 42 Putussibau Kelurahan Putussibau Kota Kecamatan Putussibau Utara Kabupaten Kapuas Hulu Provinsi Kalimantan Barat.

## H. Uji Validitas dan Reliabilitas

### 1. Uji validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui tingkat kemampuan suatu kuesioner penelitian sebagai alat pengumpul data untuk mengungkap sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran yang dilakukan. Suatu kuesioner penelitian dikatakan memiliki validitas, jika pertanyaan dalam kuesioner mampu mengungkap sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut.

Uji validitas yang dilakukan pada penelitian ini adalah berdasarkan hasil *output* dari SEM dengan PLS dengan melihat nilai *convergent validity* hasil dari *standardized loading* yang menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran dengan konstraknya. Ukuran reflektif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,7 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian untuk penelitian pada tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading* 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup (Chin dalam Ghazali, 2008:24).

Pengukuran *discriminant validity* dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar dari pada ukuran konstruk lainnya menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada bloknya lebih baik dari pada ukuran pada blok lainnya. Selain melihat nilai *loading factor*, Yamin (2011:19) merekomendasikan penggunaan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) minimal 0,5 yang artinya variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah *variance* dari indikatornya yang diperoleh dari penjumlahan kuadrat *loading factor* dibagi dengan *error*.

## 2. Uji reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan teknik pengujian data untuk membuktikan apakah data yang telah dikumpulkan melalui instrumen penelitian memiliki tingkat reliabilitas yang dapat diandalkan atau tidak sebagai alat penelitian. Suatu instrumen penelitian dikatakan reliabel atau handal jika jawaban responden terhadap pertanyaan adalah konsisten dari waktu ke waktu.

Uji reliabilitas pada penelitian ini dilakukan dengan melihat hasil *output* SEM dengan PLS dari hasil bobot nilai *composite reliability* variabel laten lebih

dari 0,7 dikatakan layak, sedangkan nilai lebih dari 0,8 dan 0,9 berarti sangat memuaskan. Ukuran lainnya untuk menguji reabilitas adalah *cronbach's alpha* tetapi dalam model SEM lebih dianjurkan untuk menggunakan *composite reliability* (Yamin, 2011:35). *Composite reliability* dalam teknik SEM dianggap lebih baik dibandingkan dengan *cronbach's alpha*, karena ukuran *composite reliability* tidak mengasumsikan kesamaan antar pengukuran dengan asumsi semua indikator diberi bobot yang sama. Sehingga *cronbach's alpha* cenderung memberikan nilai estimasi lebih rendah (*lower bound estimate reliability*) dibandingkan *composite reliability* yang merupakan pendekatan terdekat (*closer approximation*) dengan asumsi estimasi parameter adalah akurat.

#### **I. Metode Analisis Data**

Metode analisis data yang dipergunakan pada penelitian ini untuk menguji hipotesis menggunakan model persamaan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan teknik analisis *Partial Least Square* (PLS) melalui pendekatan *variance based* yang dioperasikan dengan program software SmartPLS versi 2.0.M3. Penggunaan SEM dengan PLS sebagai alat analisis data mempunyai kemampuan untuk menganalisis variabel laten, variabel indikator, dan kesalahan pengukuran secara langsung. Pengembangan SEM dengan PLS dimaksudkan sebagai alternatif apabila teori yang digunakan lemah atau indikator yang tersedia tidak memenuhi model pengukuran reflektif (Wiyono, 2011:395).

Metode *partial least square* merupakan metode analisis yang *powerfull* oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi. Data tidak harus berdistribusi *normal multivariate* (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama), dan sampel tidak harus besar (Wold dalam

Ghozali (2008:4). Selain dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori, SEM dengan PLS dapat juga digunakan untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten. Oleh karenanya lebih menitik beratkan pada data dengan prosedur estimasi yang terbatas, maka mispesifikasi model atau model statistik yang kurang baik tidak begitu berpengaruh terhadap estimasi parameter.

Sebagai alat analisis yang banyak digunakan pada saat ini, model SEM terbagi dalam dua kelompok model, yaitu:

1. Model SEM berbasis kovarian yang didasarkan pada asumsi penelitian dengan tujuan penggunaan model sebagai pengujian teori yang diwakili menggunakan software AMOS dan LISREL.
2. Model SEM berbasis varian atau disebut juga *Component Based SEM* dengan PLS yang memiliki asumsi penelitian dengan tujuan penggunaan model sebagai pengembangan teori menggunakan software antara lain SmartPLS dan PLS Graph.

Penggunaan SEM berbasis varian sebagai metode alternatif mensyaratkan distribusi data tidak menjadi masalah, skala pengukuran dapat berupa nominal, ordinal, interval maupun rasio. Di sisi lain sampel tidak harus besar serta model pengukuran indikator dapat berbentuk reflektif maupun formatif. Sedangkan penggunaan SEM berbasis kovarian menghendaki berbagai asumsi yang harus dipenuhi seperti data harus terdistribusi normal secara multivariat, model indikator harus reflektif, skala pengukuran variabel harus *continuous*, dan jumlah sampel harus besar.

Perbedaan mendasar antara SEM berbasis kovarian dengan SEM berbasis varian adalah tujuan penggunaannya. SEM berbasis kovarian model yang

dianalisis harus dikembangkan berdasarkan pada teori yang kuat dan bertujuan untuk mengkonfirmasi model atau model akan diuji apakah cocok dengan data empirisnya, sementara SEM berbasis varian lebih menitik beratkan model prediksi sehingga dukungan teori yang kuat tidak menjadi penting. SEM berbasis kovarian bertujuan memberikan pernyataan tentang hubungan kausalitas atau memberikan deskripsi mekanisme hubungan kausalitas, sedangkan SEM berbasis varian bertujuan mencari hubungan linear prediktif antar variabel laten.

Model persamaan struktural pendekatan SEM dengan PLS sebagai alat analisis data mempunyai dua pemodelan indikator, yaitu:

### 1. Model indikator reflektif

Model indikator reflektif dikembangkan berdasarkan *classical test theory* yang mengasumsikan bahwa variasi skor pengukuran konstruk merupakan fungsi dari *true score* ditambah *error*. Dengan demikian variabel laten seolah-olah mempengaruhi variasi pengukuran dan asumsi hubungan kausalitas dari variabel laten ke indikator. Model reflektif sering juga disebut dengan *principle factor model* di mana kovarian pengukuran indikator seolah-olah mencerminkan variasi dari variabel laten. Pada model reflektif variabel laten *unidimensional* yang digambarkan dengan bentuk elips dengan beberapa anak panah dari variabel laten ke indikator. Model ini menghipotesiskan bahwa perubahan pada variabel laten akan mempengaruhi perubahan pada indikator (Wiyono, 2011:398).

Model indikator reflektif harus memiliki internal konsistensi oleh karena semua ukuran indikator diasumsikan semuanya valid untuk mengukur suatu konstruk, sehingga dua ukuran indikator yang sama reliabilitasnya dapat saling dipertukarkan. Meskipun reliabilitas (*cronbach's alpha*) suatu konstruk akan

rendah jika hanya ada sedikit indikator, tetapi validitas konstruk tidak akan berubah jika satu indikator dihilangkan.

Adapun ciri-ciri model indikator reflektif antara lain: arah hubungan kausalitas dari variabel laten ke indikator, antar indikator diharapkan saling berkorelasi, menghilangkan indikator tidak merubah makna variabel laten, dan menghitung *error* pada tingkat indikator (Wiyono, 2011:398).

## 2. Model indikator formatif

Konstruk dengan model indikator formatif mempunyai karakteristik memiliki beberapa ukuran komposit yang mengasumsikan bahwa variabel laten dipengaruhi oleh indikatornya. Jadi arah hubungan kausalitas dari indikator ke variabel laten. Perubahan indikator dihipotesakan mempengaruhi perubahan terhadap variabel laten. Oleh karena indikator diasumsikan mempengaruhi variabel laten maka ada kemungkinan antar indikator saling berkorelasi, tetapi model indikator formatif tidak mengasumsikan perlunya korelasi antar indikator secara konsisten, maka ukuran internal konsistensi reliabilitas (*cronbach's alpha*) tidak diperlukan untuk menguji reliabilitas variabel laten formatif.

Pendapat yang dikemukakan oleh Ghozali (2008:10) bahwa kausalitas hubungan antar indikator tidak menjadi rendah nilai validitasnya hanya karena memiliki internal konsistensi yang rendah (*cronbach's alpha*). Untuk menilai validitas konstruk perlu dilihat variabel lain yang mempengaruhi konstruk laten. Pada model formatif, menghilangkan (*dropping*) satu indikator dalam model akan menimbulkan persoalan yang serius dan akan merubah makna dari konstruk.

Adapun ciri-ciri model indikator formatif antara lain: arah hubungan kausalitas dari indikator ke variabel laten, antar indikator diasumsikan tidak

berkorelasi, menghilangkan indikator akan merubah makna variabel laten, dan menghitung *error* pada tingkat variabel laten (Wiyono, 2011:398).

Model evaluasi SEM dengan PLS untuk pengukuran model prediksi yang mempunyai sifat non parametrik, terdiri dari dua sub model, yaitu:

1. Model pengukuran (*outer model*)

Model pengukuran yang dipergunakan untuk menilai pengaruh indikator terhadap variabel laten. Indikator reflektif dievaluasi dengan *convergent validity*, *discriminant validity* dari indikatornya dan *composite reliability* untuk blok indikator. Sedangkan indikator formatif dievaluasi berdasarkan pada *substantive content*-nya yaitu dengan membandingkan besarnya *relatif weight* dan melihat signifikansi dari ukuran *weight* tersebut. Besaran *relatif weight* setiap indikator merupakan nilai bobot relatif dalam analisis SEM dengan PLS yang dipergunakan sebagai kriteria untuk menilai seberapa besar kontribusi indikator terhadap konstruk. Nilai *weight* untuk semua indikator formatif adalah semua signifikan yang mengindikasikan bahwa indikator memberikan kontribusi dalam pembentukan konstruk.

2. Model struktural (*inner model*)

Model struktural yang dipergunakan untuk memprediksi pengaruh antar satu variabel laten dengan variabel laten lainnya baik eksogen maupun endogen. Pengujian dilakukan dengan cara melihat persentase varian yang dijelaskan dari hasil nilai  $R^2$  untuk variabel laten dependen dengan menggunakan ukuran *Stone-Geisser Q squares test* serta melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi di uji menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.

Kriteria penilaian dari output SEM dengan PLS yang diperlukan untuk melakukan penafsiran dapat dilihat pada Tabel 3.3. berikut ini.

Tabel 3.3. Kriteria Penilaian Output PLS

Uji Model	Output	Kriteria
Outer Model (uji indikator)	<i>Convergent Validity</i>	Nilai <i>loading</i> faktor 0,5 sampai 0,60 sudah dianggap cukup.
	<i>Discriminant validity</i>	Nilai korelasi <i>cross loading</i> dengan variabel latennya harus lebih besar dibandingkan dengan korelasi terhadap variabel laten yang lain.
	<i>Average variance extracted (AVE)</i>	Nilai AVE harus di atas 0,50.
	<i>Composite reliability</i>	Nilai <i>composite reliability</i> yang baik apabila memiliki nilai $\geq 0,70$ .
Inner Model (uji hipotesis)	R <sup>2</sup> untuk variabel laten endogen	Hasil R <sup>2</sup> sebesar 0,67; 0,33; dan 0,19 mengindikasikan bahwa model “Baik”, “Moderat”, dan “Lemah”.
	Koefisien parameter dan T-Statistik	Nilai estimasi untuk hubungan jalur dalam model struktural harus signifikan, yang dapat diperoleh dengan prosedur <i>bootstrapping</i> .

Sumber: Wiyono, 2011.

Pemasalahan yang biasa muncul dalam menggunakan SEM berbasis kovarian sebagai alat analisis data (Ghozali, 2008:6), antara lain:

- Terjadinya *improper solution* karena adanya nilai varian yang negatif atau sering disebut *heywood case*.
- Factor indeterminacy* yang mengakibatkan program tidak memberikan hasil analisis karena model *unidentified* yang berarti terdapat kovarian bernilai nol di antara beberapa indikator.
- Non-convergence algorithm*, apabila hal ini terjadi maka tujuan penelitian diturunkan tidak lagi mencari hubungan kausalitas antar variabel tetapi mencari hubungan linear prediktif optimal yang ada pada data dengan menggunakan *Component Based SEM*.

Pemodelan SEM dengan PLS dapat menganalisis sekaligus konstruk yang dibentuk dengan indikator reflektif dan indikator formatif yang tidak mungkin dijalankan dengan SEM berbasis kovarian karena akan terjadi *unidentified model*. Oleh karena algoritma dalam PLS menggunakan analisis *series ordinary least square*, maka identifikasi model bukan masalah dalam model rekursif dan juga



tidak mengasumsikan bentuk distribusi tertentu dari pengukuran variabel. Lebih jauh efisiensi perhitungan algoritma mampu mengestimasi model yang besar dan kompleks dengan ratusan variabel laten dan ribuan indikator (Ghozali, 2008:4).

Menurut Solimun (2011:100) bilamana model struktural yang akan dianalisis memenuhi model rekursif dan variabel laten memiliki indikator yang bersifat formatif, reflektif atau campuran, maka metode yang tepat diterapkan adalah PLS. Oleh karena PLS tidak mengasumsikan adanya distribusi tertentu untuk estimasi parameter, maka teknik parametrik untuk menguji signifikansi parameter tidak diperlukan (Chin dalam Ghozali, 2008:24).

Sebagai metode alat analisis data pada penelitian ini menggunakan pemodelan SEM dengan PLS dengan dasar pemikiran, antara lain: Pertama, apabila terjadi masalah *improper solution*, *factor indeterminacy*, dan *non-convergence algorithm*, maka kita tidak perlu menurunkan tujuan penelitian dari hubungan kausalitas antara variabel menjadi hubungan linear prediktif optimal. Kedua, besarnya ukuran sampel yang digunakan minimal direkomendasikan berkisar dari 30 sampai 100 sampel. Ketiga, *distribution free* artinya data dapat berupa nominal, kategori, ordinal, interval, dan rasio.

Untuk membuat analisis data langkah-langkah pemodelan persamaan struktural PLS menggunakan program *software SmartPLS*, adalah:

#### **1. Merancang model struktural (*inner model*)**

*Inner model* menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada substansi teori penelitian. Perancangan model struktural untuk menspesifikasi hubungan antar variabel yang laten didasarkan pada rumusan masalah atau hipotesis penelitian.

## 2. Merancang model pengukuran (*outer model*)

*Outer model* mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Perancangan model pengukuran menentukan sifat indikator dari masing-masing variabel laten, apakah reflektif atau formatif, berdasarkan definisi operasional variabel.

## 3. Mengkonstruksi diagram jalur

Bertujuan untuk mempermudah melihat hubungan antara variabel laten dengan variabel laten lainnya serta hubungan antara variabel laten dengan indikatornya dalam bentuk visualisasi gambar.

## 4. Konversi diagram jalur kesistem persamaan

- a. *Outer model* yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut juga *outer relation* atau *measurement* yang menjelaskan karakteristik variabel laten dengan indikatornya atau variabel manifestnya.
- b. *Inner model* yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (struktural model), disebut juga *inner relation*, menunjukkan hubungan antar variabel laten berdasarkan *substantive theory* dari penelitian.
- c. *Weight relation* adalah estimasi nilai kasus dari variabel laten.

## 5. Estimasi

Metode pendugaan parameter (estimasi) di dalam PLS adalah metode kuadrat terkecil (*least square methods*). Proses perhitungan dilakukan dengan cara iterasi, di mana iterasi akan berhenti jika telah tercapai kondisi *konvergent*.

Pendugaan parameter di dalam PLS meliputi 3 hal, yaitu:

- a. *Weight estimate* yang digunakan untuk menghitung data variabel laten.

- b. Estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan antar variabel laten dan *estimate loadings* antara variabel laten dengan indikatornya.
- c. *Means* dan parameter lokasi (nilai konstanta regresi, intersep) untuk indikator dan variabel laten.

## 6. Evaluasi *goodness of fit*

### a. *Outer model reflektif*

Penelitian menggunakan *outer* model reflektif, dievaluasi berdasarkan:

- 1) *Convergent validity*; nilai *loading* 0.5 sampai 0.6 dianggap cukup, untuk jumlah indikator dari variabel laten berkisar antara 3 sampai 7.
- 2) *Discriminant validity*; nilai AVE yang direkomendasikan adalah lebih besar dari 0.50.
- 3) *Composite reliability*; nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit ( $\rho_c$ ) adalah  $\geq 0.7$ .

### b. *Outer model formatif*

Penelitian yang menggunakan *outer* model formatif dapat dievaluasi berdasarkan pada *substantive content*-nya yaitu dengan melihat signifikansi dari *weight*.

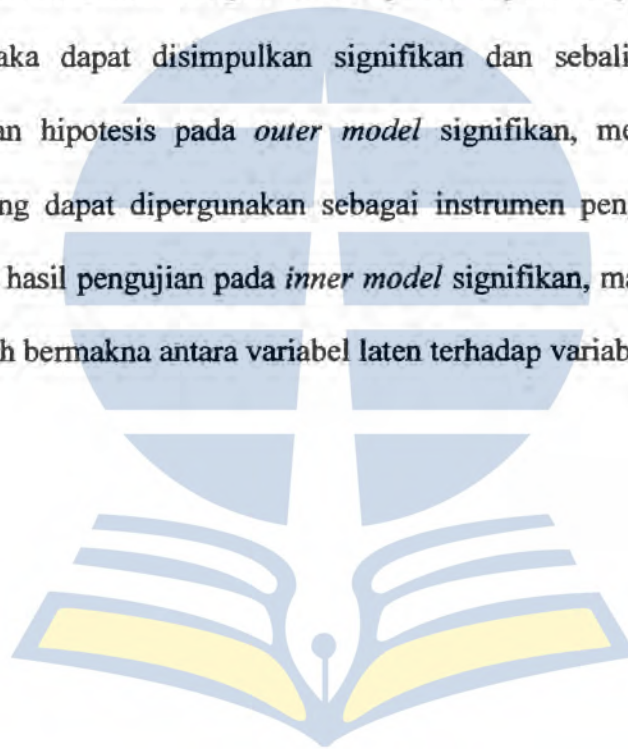
### c. *Goodness of fit inner model*

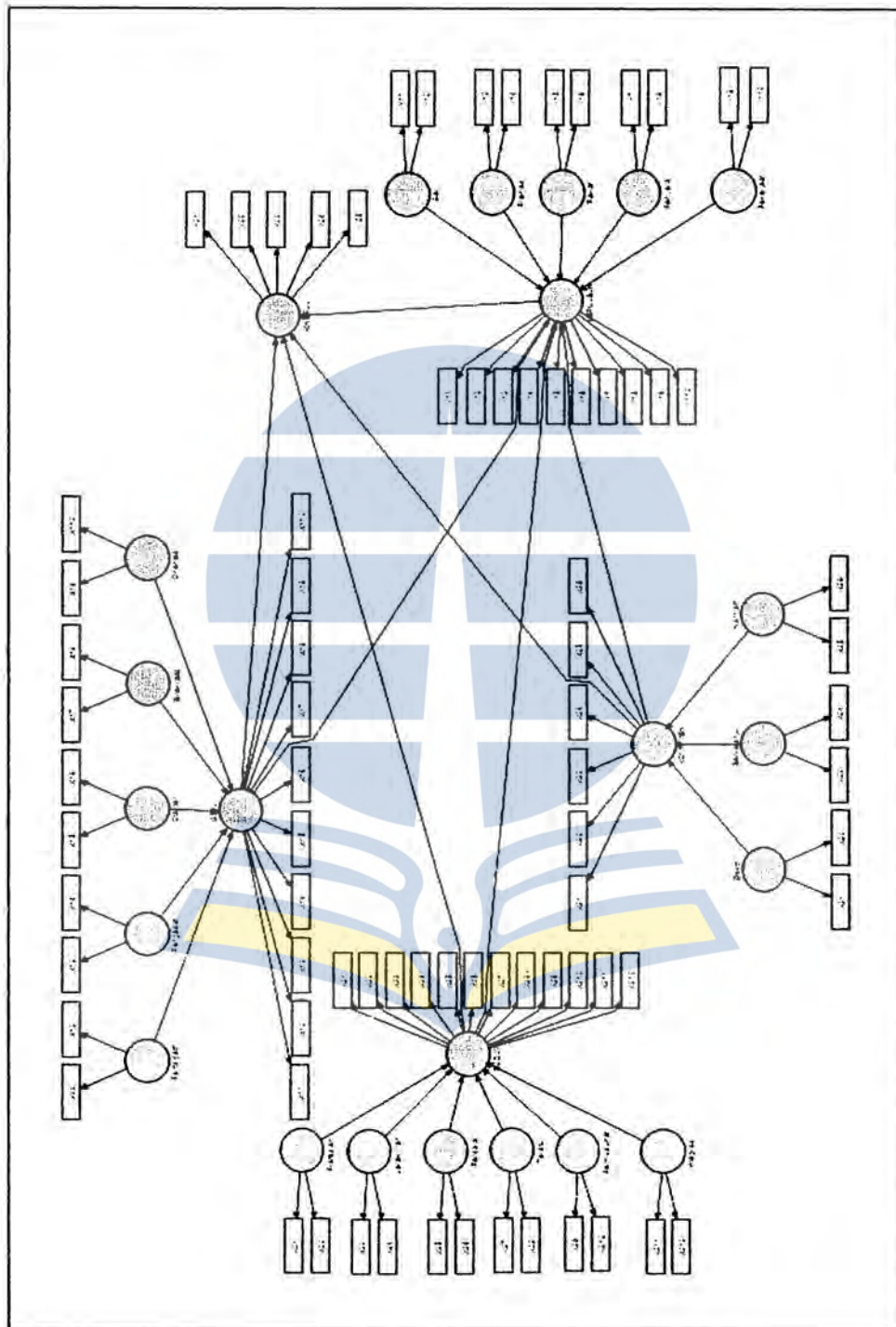
Diukur menggunakan *R-Square* variabel laten dependen dengan interpretasi yang sama dengan regresi; *Q-Square predictive relevance* untuk model struktural mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-Square*  $> 0$  menunjukkan model memiliki relevansi prediksi baik, jika nilai *Q-Square*  $\leq 0$  menunjukkan model kurang memiliki prediksi relevansi.

## 7. Pengujian hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan metode *resampling bootstrap* yang dikembangkan oleh Geisser dan Stoner. Statistik uji yang digunakan adalah statistik t atau uji t. Penerapan metode *resampling* memungkinkan berlakunya data terdistribusi bebas (*distribution free*), tidak memerlukan asumsi distribusi normal, serta tidak memerlukan sampel yang besar (direkomendasikan sampel minimum 30).

Pengujian dilakukan dengan t-test, apabila diperoleh p-value  $\leq 0,05$  (alpha 5%) maka dapat disimpulkan signifikan dan sebaliknya. Apabila hasil pengujian hipotesis pada *outer model* signifikan, menunjukkan indikator dipandang dapat dipergunakan sebagai instrumen pengukur variabel laten. Apabila hasil pengujian pada *inner model* signifikan, maka diartikan terdapat pengaruh bermakna antara variabel laten terhadap variabel laten lainnya.





Gambar 3.2. Model Struktural Penelitian

## BAB IV

### TEMUAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Daerah Penelitian

Kabupaten Kapuas Hulu merupakan salah satu kabupaten di Provinsi Kalimantan Barat yang dibentuk berdasarkan Undang-Undang Pembentukan Daerah Otonomi Nomor 25 Tahun 1956, pusat pemerintahan berkedudukan di Putussibau. Secara konstitusional dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah telah terjadi 10 kali pergantian kepala daerah. Semula Kabupaten Kapuas Hulu terdiri dari 16 kecamatan kemudian dimekarkan menjadi 23 kecamatan, 4 kelurahan, 208 desa dan 547 dusun. Jumlah penduduk 225.892 jiwa dengan komposisi laki-laki 114.866 jiwa dan perempuan 111.026 jiwa (Badan Pusat Statistik Kabupaten Kapuas Hulu, 2013).

Batas wilayah Pemerintah Kabupaten Kapuas Hulu secara administrasi adalah sebagai berikut:

- a. Bagian sebelah utara berbatasan dengan Negara Bagian Serawak Malaysia Timur.
- b. Bagian sebelah selatan berbatasan dengan Provinsi Kalimantan Tengah dan Kabupaten Sintang.
- c. Bagian sebelah barat berbatasan dengan Kabupaten Sintang.
- d. Bagian sebelah timur berbatasan dengan Provinsi Kalimantan Tengah dan Provinsi Kalimantan Timur.

Ciri khusus Kabupaten Kapuas Hulu adalah wilayah daratannya yang langsung berbatasan dengan Negara Bagian Serawak Malaysia Timur. Kawasan perbatasan terdiri dari 7 kecamatan yang berada di sepanjang

kawasan lintas utara disebut Daerah Lini I, meliputi daerah kecamatan: Puring Kencana, Emapang, Badau, Batang Lupar, Embaloh Hulu, Putussibau Utara, dan Putussibau Selatan. Di samping itu posisi geografis terletak di jantung Borneo memiliki fungsi penting sebagai menara air bagi pulau Kalimantan, sehingga Kapuas Hulu merupakan salah satu dari “*Heart of Borneo*” (HoB) sebagai wilayah hutan hujan tropis yang memiliki nilai konservasi sangat tinggi di dunia internasional yang telah disepakati bersama antara Indonesia, Malaysia, dan Brunai Darussalam untuk dikelola berdasarkan prinsip konservasi dan pembangunan berkelanjutan.

Secara umum wilayah ini memiliki pola drainase yang didominasi oleh Sungai Kapuas yang mengalir dari wilayah pegunungan Kapuas Hulu sampai di bagian timur Provinsi Kalimantan Barat. Di bagian hilir Sungai Kapuas membelah Kota Pontianak dan bermuara di Kabupaten Pontianak. Sungai Kapuas merupakan sungai terpanjang di Indonesia yang memiliki 148 buah anak sungai besar dan kecil yang ada di Kapuas Hulu, seperti: Sungai Embaloh panjang ±165 km mengalir dari Pegunungan Kapuas Hulu dan Sungai Manday panjang ±140 km mengalir dari Pegunungan Muller. Selain itu masih ada beberapa anak sungai yang mempunyai peranan sangat penting sebagai jalur transportasi daerah perairan dalam memenuhi kebutuhan angkutan barang dan penumpang dari daerah kabupaten ke daerah kecamatan di pedalaman.

Pola perairan di Kapuas Hulu juga diwarnai banyaknya danau depresi di daerah pelembahan dan danau *oxbow* di daerah meander sungai. Terdapat 115 buah danau besar dan kecil di antaranya adalah Danau Sentarum dengan

luas keseluruhan ±132 ribu ha terdapat lebih dari 256 jenis spesies ikan air tawar yang memiliki nilai ekonomis sangat tinggi seperti Ikan Arwana (*Scleropages Formosus*). Danau ini merupakan sumber penghasilan ikan air tawar yang cukup potensial di beberapa wilayah kecamatan seperti: Selimbau, Semitau, Batang Lupar, Embaloh Hilir, Bunut Hilir, Jongkong, dan Badau. Di samping itu juga keberadaan danau tersebut sangat membantu penduduk untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari.

## **B. Gambaran Obyek Penelitian**

Rumah Sakit Umum Daerah dr. Achmad Diponegoro adalah lembaga teknis daerah yang berada di Putussibau sebagai ibu kota Kabupaten Kapuas Hulu. Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Kapuas Hulu Nomor 44 Tahun 2008 ditetapkan sebagai Rumah Sakit Umum Daerah Tipe C yang dijadikan sebagai rumah sakit rujukan tertinggi kabupaten yang ada di wilayah bagian utara dari Provinsi Kalimantan Barat yang berbatasan langsung dengan Negara Bagian Serawak Malaysia Timur.

Sebagai lembaga teknis daerah yang mempunyai tugas dibidang kesehatan sesuai dengan rencana strategis RSUD dr. Achmad Diponegoro yang merupakan visi rumah sakit yaitu “Menjadi Rumah Sakit Terbaik, Mandiri dan Profesional”. Sejak tanggal 20 Oktober 2011 sudah terakreditasi lima pelayanan dalam rangka peningkatan kinerja berbasis kompetensi yang meliputi: mewujudkan mutu pelayanan kesehatan, meningkatkan pelayanan prima yang terjangkau sesuai standar dan indikator, meningkatkan kualitas SDM rumah sakit, meningkatkan kesejahteraan pegawai, dan meningkatkan pendapatan rumah sakit.



Untuk mendukung visi sehingga tugas pokok dan fungsi rumah sakit dapat terlaksana dan berhasil dengan baik, maka misi RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau adalah sebagai berikut:

1. Memberikan pelayanan yang berkualitas dan terjangkau bagi masyarakat.
2. Meningkatkan pengetahuan dan keterampilan melalui pendidikan, pelatihan, penelitian, dan pengembangan sumber daya manusia.
3. Meningkatkan kesejahteraan pegawai.
4. Meningkatkan pendapatan guna menunjang kemandirian rumah sakit.

Secara umum RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau mempunyai tugas pokok meningkatkan derajat kesehatan masyarakat secara berdaya guna dan berhasil guna dengan mengutamakan upaya penyembuhan dan pemulihan kesehatan masyarakat. Selain melaksanakan tugas pokok, RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau juga melaksanakan fungsinya, antara lain:

1. Menyusun petunjuk operasional pelayanan rumah sakit.
2. Menyelenggarakan pelayanan medis, penunjang medis dan non medis.
3. Menyelenggarakan pelayanan rujukan dan asuhan keperawatan.
4. Mengelola aset dan barang milik kekayaan daerah yang menjadi tanggungjawabnya.
5. Melaksanakan pengawasan dan pengendalian terhadap kegiatan yang berkaitan dengan bidang tugasnya.
6. Menyampaikan laporan pelaksanaan kegiatan yang berkaitan dengan bidang tugas secara periodik.
7. Melaksanakan tugas lain yang diserahkan oleh Bupati Kapuas Hulu sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

Susunan struktur organisasi RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau, adalah sebagai berikut:

a. Direktur

Unsur pimpinan yang bertanggungjawab kepada Bupati Kapuas Hulu melalui Sekretaris Daerah Kabupaten Kapuas Hulu.

b. Bagian tata usaha

Mempunyai tugas membantu Direktur untuk mengelola urusan umum, program, kepegawaian, keuangan, ketatausahaan, kearsipan, perpustakaan dan kerumahtanggaan rumah sakit, terdiri dari: (1) Sub bagian program dan keuangan, (2) Sub bagian personil, dan (3) Sub bagian umum.

c. Bidang pelayanan

Mempunyai tugas membantu Direktur untuk melaksanakan koordinasi kebutuhan dan mengevaluasi kegiatan pelayanan rawat jalan dan rawat darurat, pelayanan rawat inap dan rawat intensif, terdiri dari: (1) Seksi pelayanan darurat, rawat intensif dan tindakan medik, dan (2) Seksi pelayanan rawat jalan dan rawat inap.

d. Bidang penunjang

Mempunyai tugas membantu Direktur untuk melaksanakan koordinasi kebutuhan dan mengevaluasi kegiatan penunjang medik, penunjang non medik, dan penunjang khusus, terdiri dari: (1) Seksi penunjang medik dan non medik, dan (2) Seksi sarana dan prasarana.

e. Bidang pengendalian

Mempunyai tugas membantu Direktur melaksanakan pengelolaan informasi, hubungan masyarakat, rekam medik, dan audit klinik, terdiri dari: (1) Seksi informasi dan hubungan masyarakat, dan (2) Seksi rekam medik dan audit klinik.

f. Komite medik

Mempunyai tugas membantu Direktur untuk menyusun standar pelayanan medik, memantau pelaksanaannya, melaksanakan pembinaan etika profesi, mengatur kewenangan profesi anggota staf medik fungsional dan mengembangkan program pelayanan.

g. Komite keperawatan

Mempunyai tugas membantu Direktur untuk menyusun standar keperawatan, pembinaan asuhan keperawatan, melaksanakan pembinaan etika profesi keperawatan.

h. Staf medik fungsional

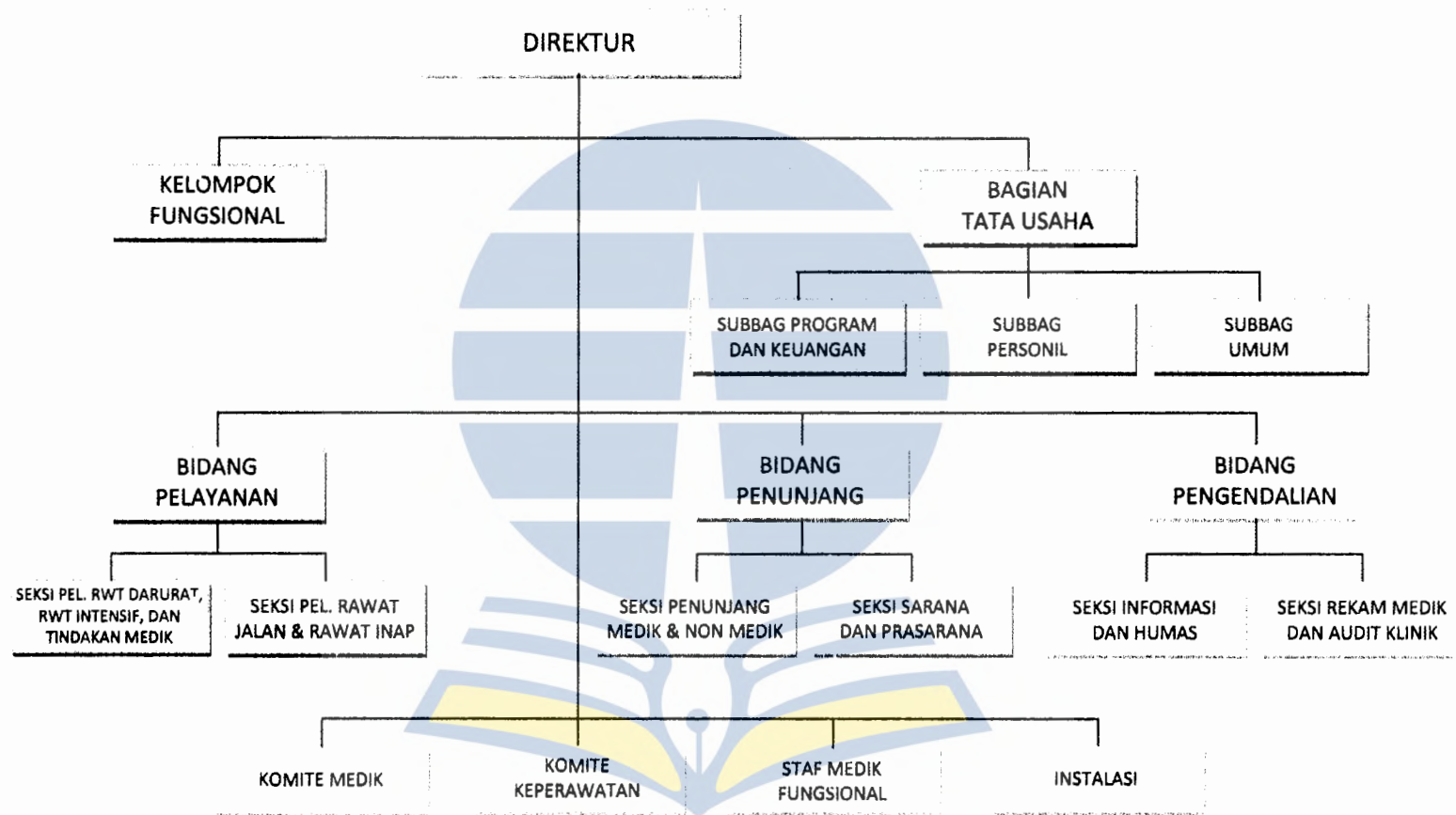
Mempunyai tugas melaksanakan diagnosis, pengobatan, kesehatan, pendidikan dan latihan serta penelitian dan pengembangan.

i. Instalasi

Mempunyai tugas membantu Direktur untuk menyelenggarakan pelayanan fungsional sesuai fungsinya dengan memanfaatkan sumber daya yang ada secara afektif dan efisien.

j. Kelompok jabatan fungsional

Mempunyai tugas melakukan kegiatan sesuai jabatan fungsional masing-masing berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.



Sumber: Bagian Tata Usaha RSUD dr. Achmad Diponegoro, 2013.

Gambar 4.1. Struktur Organisasi RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau

### C. Gambaran Responden Penelitian

Data deskripsi responden memberikan gambaran mengenai karakteristik responden sebagai bahan informasi tambahan untuk memahami hasil penelitian. Dari kuesioner yang disampaikan kepada responden diperoleh data umum mengenai karakteristik, meliputi: jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja yang merupakan dimensi untuk mencerminkan dinamika perilaku yang mempunyai peran aktif dalam menilai kinerja pegawai.

#### 1. Karakteristik berdasarkan jenis kelamin

Hasil studi psikologis yang dilakukan oleh Robbins (2003) didapat perbedaan yang cukup kecil antara kesediaan wanita dan pria dalam mematuhi wewenang. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa tidak ada perbedaan yang cukup berarti antara pria dan wanita. Data karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dari hasil penyebaran kuesioner di RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau dapat disajikan pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1. Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1.	Laki – Laki	46	38,33
2.	Perempuan	74	61,67
	Jumlah	120	100

Sumber: Data primer diolah, 2013.

Berdasarkan data pada Tabel 4.1 secara umum dapat diketahui dari 120 responden pada penelitian ini bahwa sebagian besar responden berjenis kelamin perempuan sekitar 61,67%. Kondisi ini menunjukkan bahwa pegawai di RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau lebih dominan perempuan dibandingkan laki-laki. Pada umumnya pegawai perempuan lebih perhatian,

penurut, mengutamakan perasaan dan mempunyai tanggung jawab cukup tinggi terhadap tugas dan pekerjaan. Artinya pegawai perempuan lebih cenderung bersikap dan berperilaku sesuai dengan kebijakan dan peraturan rumah sakit dalam memberikan kontribusi pelayanan dibidang kesehatan bagi masyarakat.

## 2. Karakteristik berdasarkan usia

Usia responden sangat mempengaruhi kinerja yang didasarkan pada tiga alasan: (1) adanya keyakinan yang meluas bahwa kinerja merosot dengan meningkatnya usia, (2) realita bahwa usia karyawan semakin bertambah, dan (3) pensiun (Robbins, 2001). Data karakteristik responden berdasarkan tingkatan usia dari hasil penyebaran kuesioner di RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau dapat disajikan pada Tabel 4.2 berikut ini.

Tabel 4.2. Karakteristik Berdasarkan Tingkatan Usia

No.	Tingkat Usia	Frekuensi	Persentase
1.	≤ 30	29	24,17
2.	31 – 40	57	47,50
3.	41 – 50	25	20,83
4.	> 50	9	7,50
	Jumlah	120	100

Sumber: Data primer diolah, 2013.

Berdasarkan data pada Tabel 4.2 secara umum dapat diketahui bahwa dari 120 responden pada penelitian ini pegawai yang berusia 31 sampai 40 tahun sekitar 47,50% dan berusia ≤ 30 tahun sekitar 24,17%. Kondisi ini menggambarkan sebagian besar pegawai di RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau masih berusia muda yang produktif dan memiliki motivasi kerja tinggi untuk meniti karir yang lebih baik sehingga dapat

meningkatkan kinerja pegawai dalam memberikan kontribusi pelayanan dibidang kesehatan bagi masyarakat.

### 3. Karakteristik berdasarkan pendidikan

Pendidikan terakhir sangat mempengaruhi kemampuan, wawasan dan tingkat kepercayaan dari responden dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini disebabkan karena pendidikan sangat penting guna meningkatkan kemampuan responden dalam melakukan pekerjaan. Responden dengan tingkat pendidikan tinggi mampu melakukan pekerjaan dengan tingkat kesulitan dan tanggung jawab yang lebih tinggi (Robbins, 2001). Data karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan dari hasil penyebaran kuesioner di RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau dapat disajikan pada Tabel 4.3 berikut ini.

Tabel 4.3. Karakteristik Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase
1.	SMA	35	29,17
2.	DIPLOMA	61	50,83
3.	S1	19	15,83
4.	S2	5	4,17
	Jumlah	120	100

Sumber: Data primer diolah, 2013.

Berdasarkan data pada Tabel 4.3 secara umum dapat diketahui bahwa dari 120 responden pada penelitian ini sebagian besar pegawai berpendidikan DIPLOMA sekitar 50,83%. Kondisi ini menggambarkan bahwa pegawai di RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau memiliki kualitas sumber daya manusia cukup baik serta memiliki kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan. Tingkat pendidikan sebagai indikator untuk menghasilkan kualitas

sumber daya manusia sangat penting guna meningkatkan kemampuan dalam melakukan pekerjaannya sehingga dapat memberikan kontribusi pelayanan dibidang kesehatan bagi masyarakat.

#### 4. Karakteristik berdasarkan masa kerja

Masa kerja sangat mempengaruhi penguasaan rincian pekerjaan dari seseorang karyawan, di mana responden dengan masa kerja yang lebih lama mempunyai pengalaman, kepercayaan diri dan penguasaan *job description* yang lebih baik (Robbins, 2001). Kemampuan, pengetahuan, tanggung jawab dalam bertindak, berpikir serta mengambil keputusan juga dipengaruhi oleh masa kerja, di samping usia pegawai. Data karakteristik responden berdasarkan masa kerja dari hasil penyebaran kuesioner di RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau dapat disajikan pada Tabel 4.4 berikut ini.

Tabel 4.4. Karakteristik Berdasarkan Masa Kerja

No.	Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase
1.	≤ 10	88	73,33
2.	11 – 20	11	9,17
3.	21 – 30	13	10,83
4.	> 31	8	6,67
	Jumlah	120	100

Sumber: Data primer diolah, 2013.

Berdasarkan data pada Tabel 4.4 secara umum dapat diketahui bahwa dari 120 responden pada penelitian ini sebagian besar memiliki masa kerja di bawah 10 tahun sekitar 73,33%. Kondisi ini menggambarkan bahwa pegawai di RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau pada umumnya merupakan tenaga kerja angkatan muda yang memiliki semangat kerja cukup tinggi dalam memberikan kontribusi pelayanan dibidang kesehatan bagi



masyarakat bila dibandingkan dengan pegawai yang memiliki masa kerja di atas 30 tahun. Apabila ditinjau dari segi pengalaman kerja, tingkat kepercayaan diri dan penguasaan *job description* bagi pegawai angkatan muda belum begitu tinggi terhadap loyalitas organisasi.

#### D. Deskripsi Variabel Penelitian

Data deskripsi mengenai tanggapan responden bertujuan untuk menampilkan gambaran secara umum mengenai jawaban responden atas pertanyaan terhadap variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ), Komitmen Organisasional ( $X_3$ ), Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ) dan Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ). Untuk mengukur variabel tersebut menggunakan indikator dan item pertanyaan melalui kuesioner penelitian menggunakan skala likert 1 sampai 5. Hasil jawaban dari 120 orang responden terhadap variabel dan indikator yang diteliti, secara rinci jawaban responden dikelompokkan dalam deskripsi statistik dengan menggunakan teknik analisis indeks.

Melalui teknik analisis indeks ini akan diketahui sejauhmana derajat persepsi responden atas dimensi pertanyaan setiap item yang diajukan sehingga menjadi indikator dalam penelitian ini. Melalui teknik analisis indeks ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran jawaban responden mengenai variabel yang diteliti atas item pertanyaan yang diajukan.

Teknik scoring yang dilakukan pada penelitian ini adalah minimum 1 dan maksimum 5. Perhitungan indeks jawaban responden dilakukan dengan rumus sebagai berikut (Ferdinand, 2006):

$$\text{Nilai Indeks} = ((\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5)) / 5.$$

Di mana : F1 = frekuensi responden menjawab 1

F2 = frekuensi responden menjawab 2

F3 = frekuensi responden menjawab 3

F4 = frekuensi responden menjawab 4

F5 = frekuensi responden menjawab 5

Oleh karena itu angka jawaban responden tidak dimulai dari angka 0, tetapi dimulai dari angka 1 sampai angka 5 kemudian dikalikan 24 indikator penelitian sehingga angka indeks yang dihasilkan dimulai dari angka 24 sampai angka 120. Dengan menggunakan kriteria lima kotak (*five box method*), diperoleh rentang dengan perhitungan: (nilai angka maksimum - nilai angka minimum) dibagi jumlah katagori =  $(120 - 24) / 5 = 19,2$  yang digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks pada penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

- Nilai indeks  $24,0 \leq x < 43,2$  = sangat tidak baik
- Nilai indeks  $43,2 \leq x < 62,4$  = tidak baik
- Nilai indeks  $62,4 \leq x < 81,6$  = cukup baik
- Nilai indeks  $81,6 \leq x < 100,8$  = baik
- Nilai indeks  $100,8 \leq x \leq 120$  = sangat baik

Berdasarkan dari kriteria-kriteria di atas, maka ditentukan indeks persepsi responden terhadap variabel-variabel yang akan digunakan pada penelitian ini.

### 1. Indeks gaya kepemimpinan

Kajian mengenai variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) pada penelitian ini diukur melalui lima indikator penelitian, meliputi: Gaya partisipatif ( $X_{1.1}$ ), Gaya pengasuh ( $X_{1.2}$ ), Gaya otoriter ( $X_{1.3}$ ), Gaya birokratis ( $X_{1.4}$ ), dan Gaya

berorientasi pada tugas ( $X_{1.5}$ ). Perhitungan angka indeks hasil tanggapan responden terhadap item pertanyaan yang terdapat pada indikator dari variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) pada kuesioner penelitian dapat disajikan pada Tabel 4.5 berikut ini.

Tabel 4.5. Indeks Variabel Gaya Kepemimpinan

No.	Indikator	Tanggapan Responden					Jlh	Indeks
		1	2	3	4	5		
A	Gaya Partisipatif ( $X_{1.1}$ )							
1	Berkonsultasi dengan anak buah	0	1	20	56	43	120	100.20
2	Memperlakukan anak buah secara sama	0	4	24	48	44	120	98.40
	Rata-rata							99.30
B	Gaya Pengasuh ( $X_{1.2}$ )							
3	Memperhatikan secara pribadi	0	9	35	51	25	120	90.40
4	Membimbing dan mengarahkan	0	6	24	56	34	120	95.60
	Rata-rata							93.00
C	Gaya Otoriter ( $X_{1.3}$ )							
5	Berperilaku kekuasaan dan prestise	0	7	51	47	15	120	86.00
6	Percaya diri dalam mengambil keputusan	0	5	47	52	16	120	87.80
	Rata-rata							86.90
D	Gaya Birokratis ( $X_{1.4}$ )							
7	Menjaga hubungan impersonal	0	4	27	50	39	120	96.80
8	Menyukai prosedur yang rinci	0	2	23	61	34	120	97.40
	Rata-rata							97.10
E	Gaya Berorientasi Tugas ( $X_{1.5}$ )							
9	Memprioritaskan pelaksanaan tugas	0	3	21	72	24	120	95.40
10	Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	0	4	22	68	26	120	95.20
	Rata-rata							95.30
	Rata-rata total							94.32

Sumber: Data primer diolah, 2013.

Berdasarkan data pada Tabel 4.5 diketahui hasil perhitungan nilai indeks rata-rata total variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) sebesar 94.32 berada pada katagori interpretasi baik. Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan persepsi responden terhadap penerapan manajemen gaya kepemimpinan di RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau sudah diterapkan secara baik dan optimal.

Indikator yang memperoleh tanggapan respon tertinggi adalah Gaya partisipatif ( $X_{1.1}$ ) sebesar 99.30 (baik). Hal ini mengindikasikan bahwa gaya partisipatif lebih sering diterapkan oleh pimpinan di RSUD dr. Achmad

Diponegoro Putussibau untuk meningkatkan kinerja pegawai yang tergambar dari jawaban responden di mana pimpinan sering berkonsultasi dengan bawahan dan memperlakukan bawahan secara sama tanpa ada keinginan untuk membedakan antara satu dengan yang lainnya.

## 2. Indeks budaya organisasi

Kajian mengenai variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) pada penelitian ini diukur melalui enam indikator, meliputi: Profesionalisme ( $X_{2.1}$ ), Jarak dari manajemen ( $X_{2.2}$ ), Percaya pada rekan sekerja ( $X_{2.3}$ ), Keteraturan ( $X_{2.4}$ ), Permusuhan ( $X_{2.5}$ ), dan Integrasi ( $X_{2.6}$ ). Perhitungan angka indeks hasil tanggapan responden terhadap item pertanyaan dari variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) pada kuesioner penelitian dapat disajikan pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6. Indeks Variabel Budaya Organisasi

No.	Indikator	Tanggapan Responden					Jlh	Indeks
		1	2	3	4	5		
A	Profesionalisme ( $X_{2.1}$ )							
1	Mencurahkan seluruh kemampuan	0	2	29	57	32	120	95.80
2	Mengetahui tujuan & pentingnya pekerjaan	0	1	19	54	46	120	101.00
	Rata-rata							98.40
B	Jarak dari Manajemen ( $X_{2.2}$ )							
3	Organisasi hanya mementingkan pekerjaan	0	4	39	69	8	120	88.20
4	Perubahan di organisasi dipaksakan	0	11	37	64	8	120	85.80
	Rata-rata							87.00
C	Percaya pada Rekan Sekerja ( $X_{2.3}$ )							
5	Bersikap terbuka terhadap orang lain	0	1	37	75	7	120	89.60
6	Bersikap ramah dalam pergaulan	0	1	28	66	25	120	95.00
	Rata-rata							92.30
D	Keteraturan ( $X_{2.4}$ )							
7	Memperhatikan biaya yang dikeluarkan	0	2	39	59	20	120	91.40
8	Departemen menentukan aturannya sendiri	0	7	41	56	16	120	88.20
	Rata-rata							89.80
E	Permusuhan ( $X_{2.5}$ )							
9	Merasa curiga dan menyimpan rahasia	1	7	64	47	1	120	80.00
10	Sering terjadi kompetisi antar departemen	2	9	49	52	8	120	83.00
	Rata-rata							81.50
F	Integrasi ( $X_{2.6}$ )							
11	Kesetiaan antara karyawan dgn manajemen	0	2	32	54	32	120	95.20
12	Karyawan merasa aman dgn pekerjaannya	0	2	24	63	31	120	96.60
	Rata-rata							95.90
	Rata-rata total							90.82

Sumber: Data primer diolah, 2013.

Berdasarkan data pada Tabel 4.6 diketahui hasil perhitungan nilai indeks rata-rata total variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) sebesar 90.82 berada pada katagori interpretasi baik. Kondisi ini menggambarkan bahwa secara keseluruhan persepsi responden terhadap penerapan nilai dan norma manajemen budaya organisasi yang diyakini oleh semua pegawai di RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau sudah terbentuk di antara pegawai sehingga dapat memberikan arah untuk membentuk sikap dan perilaku pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan.

Indikator yang memperoleh tanggapan respon tertinggi adalah Sikap profesionalisme ( $X_{2,1}$ ) sebesar 98.40 (baik). Hal ini mengindikasikan bahwa sikap profesionalisme pegawai di RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau dalam melaksanakan tugas keseharian telah mencurahkan seluruh kemampuannya untuk memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat. Sikap pegawai ini tercermin dalam menjawab pertanyaan di mana pegawai mencurahkan segala kemampuannya untuk bekerja dan setiap pegawai mengetahui apa tujuan dan pentingnya pekerjaan.

### **3. Indeks komitmen organisasional**

Kajian mengenai variabel Komitmen Organisasional ( $X_3$ ) pada penelitian ini diukur melalui tiga indikator penelitian, meliputi: Komitmen afektif ( $X_{3,1}$ ), Komitmen berkelanjutan ( $X_{3,2}$ ), dan Komitmen normatif ( $X_{3,3}$ ). Perhitungan angka indeks hasil tanggapan responden terhadap item pertanyaan yang terdapat pada indikator dari variabel Komitmen Organisasional ( $X_3$ ) pada kuesioner penelitian dapat disajikan pada Tabel 4.7 berikut di bawah ini.

Tabel 4.7. Indeks Variabel Komitmen Organisasional

No.	Indikator	Tanggapan Responden					Jlh	Indeks
		1	2	3	4	5		
A	Komitmen Afektif ( $X_{3,1}$ )							
1	Membanggakan organisasi kepada orang lain di luar organisasi	0	4	36	55	25	120	92.20
2	Merasakan permasalahan organisasi adalah permasalahan sendiri	0	3	28	65	24	120	94.00
	Rata-rata							93.10
B	Komitmen Berkelanjutan ( $X_{3,2}$ )							
3	Khawatir terhadap apa yang mungkin terjadi jika berhenti dari pekerjaan	0	0	11	80	29	120	99.60
4	Kehidupan akan terganggu jika memutuskan meninggalkan organisasi	0	1	17	68	34	120	99.00
	Rata-rata							99.30
C	Komitmen Normatif ( $X_{3,3}$ )							
5	Berpindah dari organisasi satu ke organisasi lain tampaknya tidak etis	0	6	35	50	29	120	92.40
6	Dididik untuk percaya terhadap nilai tetap setia pada satu organisasi	0	5	31	62	22	120	92.20
	Rata-rata							92.30
	Rata-rata total							94.90

Sumber: Data primer diolah, 2013.

Berdasarkan data pada Tabel 4.7 diketahui hasil perhitungan nilai indeks rata-rata total variabel Komitmen Organisasional ( $X_3$ ) sebesar 94.90 berada pada katagori interpretasi baik. Kondisi ini menggambarkan bahwa secara keseluruhan persepsi responden terhadap suatu kepercayaan yang tinggi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau telah terjalin kekompakan kerja yang tinggi sesama pegawai dalam upaya membangun situasi kerja yang profesional.

Indikator yang memperoleh tanggapan respon tertinggi adalah Komitmen berkelanjutan ( $X_{3,2}$ ) sebesar 99.30 (baik). Hal ini mengindikasikan bahwa komitmen berkelanjutan yang terbentuk pada individu pegawai di RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai terhadap keberhasilan dan kemajuan yang berkelanjutan bagi organisasi rumah sakit. Sikap ini tercermin dalam menjawab pertanyaan di mana pegawai merasa khawatir terhadap

kemungkinan terjadi apabila berhenti dari pekerjaan tanpa memiliki pekerjaan lain dan kehidupan pribadi akan terganggu jika memutuskan keluar dari organisasi rumah sakit.

#### 4. Indeks kepuasan kerja

Kajian mengenai variabel Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ) pada penelitian ini diukur melalui lima indikator penelitian, meliputi: Kepuasan dengan gaji ( $Y_{1.1}$ ), Kepuasan dengan promosi ( $Y_{1.2}$ ), Kepuasan dengan rekan kerja ( $Y_{1.3}$ ), Kepuasan dengan penyelia ( $Y_{1.4}$ ), dan Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri ( $Y_{1.5}$ ). Perhitungan angka indeks hasil tanggapan responden terhadap item pertanyaan yang terdapat pada indikator dari variabel Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ) pada kuesioner penelitian dapat disajikan pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8. Indeks Variabel Kepuasan Kerja

No.	Indikator	Tanggapan Responden					Jlh	Indeks
		1	2	3	4	5		
A	Kepuasan dengan gaji ( $Y_{1.1}$ )							
1	Organisasi memberikan gaji lebih baik	0	0	41	61	18	120	91.40
2	Gaji sepadan sesuai tanggungjawab	0	0	33	67	20	120	93.40
	Rata-rata							92.40
B	Kepuasan dengan promosi ( $Y_{1.2}$ )							
3	Melaksanakan pekerjaan dgn baik, akan dipromosikan	0	4	38	56	22	120	91.20
4	Sangat puas dgn kemajuan yang dicapai	0	3	27	62	28	120	95.00
	Rata-rata							93.10
C	Kepuasan dengan rekan kerja ( $Y_{1.3}$ )							
5	Teman melakukan pekerjaan selesai	0	2	25	69	24	120	95.00
6	Bekerja dengan orang yang mempunyai tingkat tanggung jawab tinggi	0	4	25	62	29	120	95.20
	Rata-rata							95.10
D	Kepuasan dengan penyelia ( $Y_{1.4}$ )							
7	Atasan memberikan dukungan	0	1	29	60	30	120	95.80
8	Atasan mempunyai motivasi kerja tinggi	0	1	25	65	29	120	96.40
	Rata-rata							96.10
E	Kepuasan dgn pekerjaan itu sendiri ( $Y_{1.5}$ )							
9	Pekerjaan sangat menarik	0	0	17	58	45	120	101.60
10	Tingkat tanggungjawab dalam pekerjaan	0	0	22	57	41	120	99.80
	Rata-rata							100.70
	Rata-rata total							95.48

Sumber: Data primer diolah, 2013.

Berdasarkan data pada Tabel 4.8 diketahui bahwa hasil perhitungan nilai indeks rata-rata total dari variabel Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ) yaitu sebesar 95.48 yang berada pada katagori interpretasi baik. Hal ini menggambarkan bahwa secara keseluruhan persepsi responden terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai di RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau telah sesuai dengan apa yang diterima secara nyata oleh pegawai dari pekerjaannya dibandingkan dengan harapan yang di inginkan oleh pegawai.

Indikator yang memperoleh tanggapan respon tertinggi adalah Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri ( $Y_{1.5}$ ) sebesar 100.70 (sangat baik). Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri telah sesuai dengan keinginan dari pegawai yang ada di RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau. Gambaran ini tercermin dari sikap pegawai dalam menjawab pertanyaan bahwa pekerjaan yang mereka kerjakan sangat menarik dan merasa senang dengan tingkat tanggungjawab dalam pekerjaannya.

## **5. Indeks kinerja pegawai**

Kajian mengenai variabel Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ) pada penelitian ini diukur melalui lima indikator penelitian yang meliputi: Kuantitas kerja ( $Y_{2.1}$ ), Kualitas kerja ( $Y_{2.2}$ ), Efisiensi ( $Y_{2.3}$ ), Berusaha lebih keras ( $Y_{2.4}$ ), dan Kreativitas karyawan ( $Y_{2.5}$ ). Perhitungan angka indeks hasil tanggapan responden terhadap item-item pertanyaan yang terdapat pada indikator dari variabel Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ) pada kuesioner yang diisi oleh responden penelitian di RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau dapat disajikan pada Tabel 4.9 berikut ini.



Tabel 4.9. Indeks Variabel Kinerja Pegawai

No.	Indikator	Tanggapan Responden					Jlh	Indeks
		1	2	3	4	5		
A	Kuantitas Kerja ( $Y_{2.1}$ )							
1	Kuantitas kerja karyawan ini melebihi rata-rata karyawan lain.	0	1	30	74	15	120	92.60
B	Kualitas Kerja ( $Y_{2.2}$ )							
2	Kualitas kerja karyawan ini jauh lebih baik dari karyawan lain.	0	1	29	69	21	120	94.00
C	Efisiensi ( $Y_{2.3}$ )							
3	Efisiensi karyawan ini melebihi rata-rata karyawan lain.	0	1	25	73	21	120	94.80
D	Berusaha Lebih Keras ( $Y_{2.4}$ )							
4	Karyawan ini berusaha lebih keras dari pada yang seharusnya.	0	0	13	83	24	120	98.20
E	Kreativitas Karyawan ( $Y_{2.5}$ )							
5	Kreativitas karyawan dalam melaksanakan pekerjaan utama baik.	0	2	33	61	24	120	93.40
	Rata-rata							94.60

Sumber: Data primer diolah, 2013.

Berdasarkan data pada Tabel 4.9 diketahui hasil perhitungan nilai indeks rata-rata total variabel Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ) sebesar 94.60 berada pada katagori interprestasi baik. Kondisi ini menggambarkan bahwa secara keseluruhan persepsi responden terhadap kinerja pegawai di RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau sudah memiliki prestasi kerja yang baik dan optimal dalam memajukan organisasi rumah sakit.

Indikator yang memperoleh tanggapan respon yang paling tertinggi adalah Berusaha lebih keras ( $Y_{2.4}$ ) sebesar 98.20 (baik). Hal ini mengindikasikan bahwa prestasi yang telah dicapai selama ini disebabkan adanya keinginan kuat dari unsur pimpinan untuk meningkatkan kinerja pegawai yang diwujudkan melalui memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan, kompensasi uang lembur serta memotivasi pegawai agar bekerja lebih baik sehingga kinerja pegawai meningkat yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi rumah sakit dalam memberikan pelayanan kesehatan masyarakat.

## E. Analisis Hasil Penelitian

### 1. Evaluasi model pengukuran (*outer model*)

Teknik analisis data yang dipergunakan pada penelitian ini untuk menguji hipotesis adalah menggunakan model persamaan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan teknik analisis *Partial Least Square* (PLS) melalui pendekatan *variance based* yang dioperasikan dengan program *software SmartPLS* versi 2.0.M3 yang dijalankan *software Java Runtime Environment* versi *jre-6u23-windows-i586*.

Model pengukuran (*outer model*) sering juga disebut *outer relation* atau model pengukuran (*measurement model*) yang mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Model pengukuran (*outer model*) dengan indikator reflektif dievaluasi berdasarkan kriteria dengan *convergent validity*, *discriminant validity* dari indikatornya dan *composite reliability* untuk blok indikator. Sementara *outer model* dengan indikator formatif dievaluasi berdasarkan pada *substantive content*-nya yaitu dengan membandingkan besarnya relatif *weight* dan melihat signifikansi dari ukuran *weight* tersebut (Chin dalam Ghozali, 2008:24).

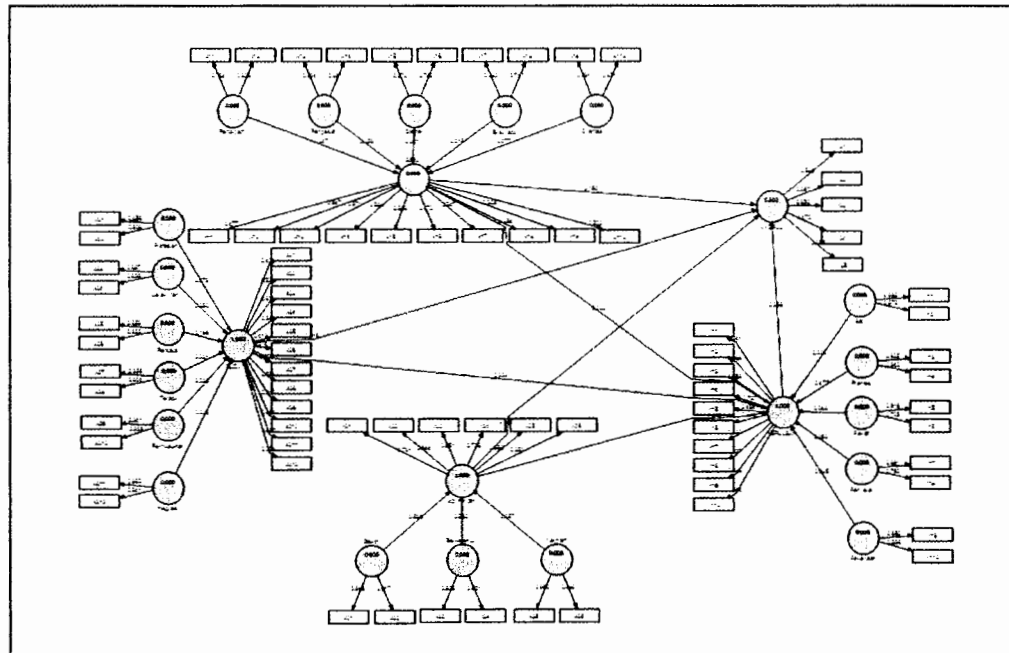
Pada penelitian ini variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ), Komitmen Organisasional ( $X_3$ ) dan Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ) dibentuk dengan model persamaan struktural ordo dua (*second order*). Sub variabel (indikator) pada masing-masing konstruk berada pada level *first order* sedangkan variabel laten berada pada level *second order*. Tipe indikator yang digunakan pada level *second order* adalah indikator formatif yang

ditunjukkan arah panah dari indikator menuju ke variabel laten. Sedangkan pada level *first order* menggunakan tipe indikator reflektif yang ditunjukkan arah panah dari variabel laten menuju ke indikator/item. Pada variabel Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ) dibentuk dengan model *first order* dengan tipe indikator reflektif.

Alasan utama penggunaan indikator formatif pada level *second order* di dalam penelitian ini adalah karena Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ), Komitmen Organisasional ( $X_3$ ), dan Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ) memiliki sub indikator sebagai variabel penjelas, hal ini sesuai dengan pernyataan Fornell dan Bookstein dalam Sumin (2009:36) “jika suatu konstruk merupakan kombinasi penjelas dari indikator yang ditentukan oleh kombinasi variabel maka indikatornya harus bersifat formatif”.

Sedangkan penggunaan indikator reflektif pada variabel Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ) karena indikator dari konstruk tersebut merupakan pencerminan dari konstraknya (variabel laten), hal ini sesuai dengan pernyataan dari Fornell dan Bookstein dalam Sumin (2009:36) “jika suatu indikator berupa pencerminan konstraknya atau yang berkaitan dengan sikap dan personalitas maka harus menggunakan indikator reflektif”. Untuk menangani kasus dengan *second order* digunakan metode *hierarki* dengan cara memasukkan kembali indikator variabel *first order* pada *second order* seperti yang disarankan oleh Wold dalam Sumin (2009:36).

Penelitian diagram jalur dikonstruksikan dengan menggunakan bantuan *software smartPLS* versi 2.0. Diagram jalur (*path diagram*) pada penelitian ini dapat ditampilkan pada Gambar 4.2 berikut ini.



Sumber: Data Primer Diolah Hasil Output *SmartPLS* 2.0, 2013.

Gambar. 4.2. Diagram Jalur (*Path Diagram*) Model Awal PLS

#### a. Uji validitas konvergen

Validitas konvergen dari model pengukuran dengan indikator reflektif dilihat dari hasil *standardized loadings* korelasi antar skor indikator dengan variabel latennya dihitung menggunakan *software SmartPLS* versi 2.0 M3. Ukuran reflektif indikator individu dikatakan *reliable* jika berkorelasi (*loading*) dengan variabel laten yang ingin diukur  $\geq 0,5$  dan nilai t-statistik  $\geq 1,96$  (uji dua pihak) pada level signifikansi  $\alpha = 0,05$ . Jika salah satu dari indikator memiliki nilai t-statistik  $< 1,96$ , maka indikator tersebut harus dibuang (*di-drop*) karena mengindikasikan bahwa indikator tidak cukup baik untuk mengukur variabel laten (konstruk) secara tepat.

Hasil pengujian validitas konvergen dengan menggunakan *SmartPLS* dapat dilihat pada *outer loading* yang secara ringkas item yang tidak valid disajikan pada Tabel 4.10 dan Tabel 4.11 berikut ini.

Tabel 4.10. Uji Validitas Konvergen *First Order* Tahap Awal

Indikator	Loading ( $\lambda$ )	Rata-Rata Sub Sampel	Standard Deviasi	T-Statistik	Keterangan
X11 <- Partisipatif	0.784	0.772	0.086	9.126	Valid
X12 <- Partisipatif	0.889	0.896	0.029	30.250	Valid
X13 <- Pengasuh	0.884	0.886	0.039	22.884	Valid
X14 <- Pengasuh	0.891	0.888	0.037	23.789	Valid
X15 <- Otoriter	0.872	0.881	0.034	25.307	Valid
X16 <- Otoriter	0.793	0.769	0.097	8.150	Valid
X17 <- Birokratis	0.893	0.897	0.042	21.066	Valid
X18 <- Birokratis	0.717	0.692	0.116	6.158	Valid
X19 <- Orientasi Tugas	0.861	0.775	0.315	2.735	Valid
X110 <- Orientasi Tugas	0.951	0.917	0.235	4.052	Valid
X21 <- Profesionalisme	0.856	0.847	0.069	12.423	Valid
X22 <- Profesionalisme	0.908	0.906	0.036	25.060	Valid
X23 <- Jarak Manajemen	0.887	0.890	0.027	32.487	Valid
X24 <- Jarak Manajemen	0.836	0.837	0.044	19.158	Valid
X25 <- Percaya	0.858	0.853	0.079	10.818	Valid
X26 <- Percaya	0.823	0.808	0.119	6.940	Valid
X27 <- Keteranturan	0.856	0.860	0.033	25.636	Valid
X28 <- Keteranturan	0.804	0.794	0.060	13.497	Valid
X29 <- Permusuhan	0.841	0.838	0.049	17.048	Valid
X210 <- Permusuhan	0.826	0.825	0.044	18.875	Valid
X211 <- Integrasi	0.893	0.891	0.110	8.113	Valid
X212 <- Integrasi	0.841	0.816	0.137	6.120	Valid
X31 <- Afektif	0.946	0.946	0.009	100.452	Valid
X32 <- Afektif	0.917	0.914	0.023	39.612	Valid
X33 <- Berkelanjutan	0.906	0.907	0.024	37.970	Valid
X34 <- Berkelanjutan	0.921	0.921	0.023	39.480	Valid
X35 <- Normatif	0.960	0.939	0.178	5.387	Valid
X36 <- Normatif	0.890	0.842	0.235	3.781	Valid
Y11 <- Gaji	0.892	0.888	0.037	23.809	Valid
Y12 <- Gaji	0.872	0.872	0.037	23.853	Valid
Y13 <- Promosi	0.925	0.924	0.021	43.710	Valid
Y14 <- Promosi	0.940	0.940	0.014	65.789	Valid
Y15 <- Rekan	0.919	0.916	0.097	9.454	Valid
Y16 <- Rekan	0.725	0.691	0.205	3.541	Valid
Y17 <- Penyelia	0.891	0.895	0.044	20.244	Valid
Y18 <- Penyelia	0.793	0.772	0.130	6.102	Valid
Y19 <- Pekerjaan	0.850	0.849	0.051	16.515	Valid
Y110 <- Pekerjaan	0.888	0.888	0.028	31.982	Valid

Sumber: Data Primer Diolah Hasil *Output SmartPLS 2.0*, 2013.

Berdasarkan data pada Tabel 4.10 dari pengujian validitas konvergen pada level *first order* yaitu pengukuran langsung indikator reflektif dengan item pertanyaan dilihat dari hasil *outer loading* pada tahap awal diketahui bahwa semua item yang digunakan untuk mengukur indikator reflektif pada konstruk gaya kepemimpinan, konstruk budaya organisasi, konstruk komitmen organisasional, dan konstruk kepuasan kerja pada level *first order* memiliki nilai *loading* faktor ( $\lambda$ ) > 0,5 dan nilai t-statistik > 1,96. Artinya

bahwa semua item yang digunakan untuk mengukur indikator reflektif pada konstruk gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja yang berada pada level *first order* memiliki konsistensi baik (valid) dalam mengukur indikator.

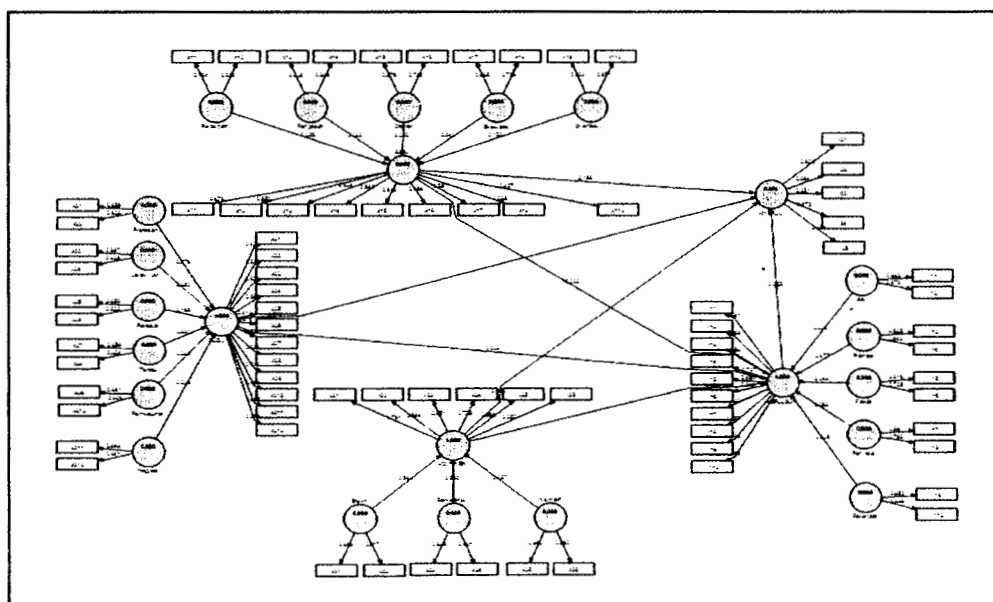
Tabel 4.11. Uji Validitas Konvergen *Second Order* Tahap Awal

Konstruk	Loading ( $\lambda$ )	Rata-Rata Sub Sampel	Standard Deviasi	T-Statistik	Keterangan
X11 <- Gaya	0.477	0.463	0.115	4.142	Valid
X12 <- Gaya	0.647	0.640	0.064	10.117	Valid
X13 <- Gaya	0.571	0.570	0.106	5.405	Valid
X14 <- Gaya	0.589	0.578	0.112	5.264	Valid
X15 <- Gaya	0.588	0.587	0.091	6.452	Valid
X16 <- Gaya	0.472	0.454	0.120	3.936	Valid
X17 <- Gaya	0.547	0.550	0.090	6.105	Valid
X18 <- Gaya	0.354	0.350	0.118	2.998	Valid
X19 <- Gaya	0.305	0.288	0.179	1.701	Tdk Valid
X110 <- Gaya	0.502	0.487	0.142	3.527	Valid
X21 <- Budaya	0.429	0.431	0.142	3.028	Valid
X22 <- Budaya	0.530	0.514	0.099	5.352	Valid
X23 <- Budaya	0.670	0.670	0.056	11.917	Valid
X24 <- Budaya	0.563	0.563	0.079	7.124	Valid
X25 <- Budaya	0.413	0.417	0.120	3.454	Valid
X26 <- Budaya	0.374	0.366	0.104	3.585	Valid
X27 <- Budaya	0.676	0.676	0.062	10.909	Valid
X28 <- Budaya	0.588	0.576	0.081	7.226	Valid
X29 <- Budaya	0.512	0.504	0.095	5.399	Valid
X210 <- Budaya	0.491	0.481	0.079	6.229	Valid
X211 <- Budaya	0.457	0.452	0.125	3.646	Valid
X212 <- Budaya	0.379	0.366	0.134	2.825	Valid
X31 <- Komitmen	0.791	0.788	0.050	15.877	Valid
X32 <- Komitmen	0.644	0.640	0.081	7.956	Valid
X33 <- Komitmen	0.651	0.657	0.077	8.434	Valid
X34 <- Komitmen	0.708	0.711	0.074	9.596	Valid
X35 <- Komitmen	0.569	0.550	0.158	3.599	Valid
X36 <- Komitmen	0.350	0.334	0.176	1.993	Valid
Y11 <- Kepuasan	0.541	0.528	0.102	5.282	Valid
Y12 <- Kepuasan	0.499	0.495	0.106	4.712	Valid
Y13 <- Kepuasan	0.658	0.658	0.074	8.931	Valid
Y14 <- Kepuasan	0.737	0.733	0.056	13.086	Valid
Y15 <- Kepuasan	0.494	0.487	0.119	4.167	Valid
Y16 <- Kepuasan	0.284	0.282	0.137	2.068	Valid
Y17 <- Kepuasan	0.480	0.471	0.098	4.890	Valid
Y18 <- Kepuasan	0.357	0.353	0.135	2.639	Valid
Y19 <- Kepuasan	0.493	0.495	0.099	4.959	Valid
Y110 <- Kepuasan	0.564	0.558	0.079	7.132	Valid
Y21 <- Kinerja	0.599	0.605	0.106	5.656	Valid
Y22 <- Kinerja	0.367	0.375	0.136	2.695	Valid
Y23 <- Kinerja	0.850	0.845	0.027	31.470	Valid
Y24 <- Kinerja	0.472	0.455	0.128	3.682	Valid
Y25 <- Kinerja	0.855	0.848	0.029	29.598	Valid

Sumber: Data Primer Diolah Hasil *Output SmartPLS 2.0*, 2013.

Berdasarkan data pada Tabel 4.11 dari pengujian validitas konvergen menggunakan *SmartPLS* diketahui bahwa terdapat satu item yang digunakan untuk mengukur konstruk gaya kepemimpinan dari hasil pengujian *second order* pada tahap awal memiliki nilai *loading* faktor ( $\lambda$ ) < 0,50 dan nilai *t*-statistik < 1,96, yaitu item ( $X_{19}$ ) dengan *loading* faktor sebesar 0,305 dan *t*-statistik sebesar 1,701. Artinya bahwa item ( $X_{19}$ ) tidak memiliki konsistensi baik (*valid*) untuk mengukur konstruk gaya kepemimpinan, sehingga item ( $X_{19}$ ) harus dikeluarkan (*di drop*) dari model penelitian dan dilakukan perhitungan ulang kembali.

Selanjutnya, perhitungan ulang dilakukan dengan membuat diagram jalur tanpa menyertakan item ( $X_{19}$ ) pada level *second order* sebagaimana ditampilkan pada Gambar 4.3 berikut ini.



Sumber: Data Primer Diolah Hasil *Output SmartPLS 2.0*, 2013.

Gambar. 4.3. Diagram Jalur (*Path Diagram*) Model Akhir PLS

Hasil pengujian validitas konvergen tahap akhir menggunakan *SmartPLS* dapat dilihat pada *outer loading* yang secara ringkas item yang *valid* disajikan pada Tabel 4.12 dan Tabel 4.13.

Tabel 4.12. Uji Validitas Konvergen *First Order* Tahap Akhir

Indikator	Loading ( $\lambda$ )	Rata-Rata Sub Sampel	Standard Deviasi	T-Statistik	Keterangan
X11 <- Partisipatif	0.784	0.770	0.088	8.858	Valid
X12 <- Partisipatif	0.889	0.895	0.030	29.963	Valid
X13 <- Pengasuh	0.889	0.890	0.029	30.711	Valid
X14 <- Pengasuh	0.886	0.880	0.040	22.333	Valid
X15 <- Otoriter	0.879	0.883	0.032	27.572	Valid
X16 <- Otoriter	0.784	0.768	0.091	8.639	Valid
X17 <- Birokratis	0.885	0.890	0.039	22.704	Valid
X18 <- Birokratis	0.729	0.700	0.117	6.236	Valid
X19 <- Orientasi Tugas	0.823	0.784	0.150	5.486	Valid
X110 <- Orientasi Tugas	0.971	0.968	0.066	14.802	Valid
X21 <- Profesionalisme	0.856	0.850	0.049	17.472	Valid
X22 <- Profesionalisme	0.908	0.909	0.030	30.123	Valid
X23 <- Jarak Manajemen	0.887	0.886	0.025	36.025	Valid
X24 <- Jarak Manajemen	0.836	0.831	0.046	18.336	Valid
X25 <- Percaya	0.858	0.851	0.075	11.404	Valid
X26 <- Percaya	0.823	0.804	0.093	8.871	Valid
X27 <- Teratur	0.856	0.855	0.036	23.949	Valid
X28 <- Teratur	0.804	0.802	0.053	15.297	Valid
X29 <- Permusuhan	0.841	0.836	0.046	18.298	Valid
X210 <- Permusuhan	0.826	0.826	0.041	19.915	Valid
X211 <- Integrasi	0.893	0.891	0.042	21.018	Valid
X212 <- Integrasi	0.841	0.834	0.062	13.597	Valid
X31 <- Afektif	0.946	0.946	0.008	115.451	Valid
X32 <- Afektif	0.917	0.915	0.021	44.708	Valid
X33 <- Berkelanjutan	0.906	0.904	0.025	35.829	Valid
X34 <- Berkelanjutan	0.921	0.919	0.021	43.269	Valid
X35 <- Normatif	0.960	0.948	0.137	7.024	Valid
X36 <- Normatif	0.890	0.851	0.190	4.679	Valid
Y11 <- Gaji	0.892	0.895	0.034	26.484	Valid
Y12 <- Gaji	0.872	0.867	0.042	20.728	Valid
Y13 <- Promosi	0.925	0.924	0.021	43.795	Valid
Y14 <- Promosi	0.940	0.940	0.015	63.739	Valid
Y15 <- Rekan	0.919	0.926	0.039	23.561	Valid
Y16 <- Rekan	0.725	0.672	0.148	4.894	Valid
Y17 <- Penyelia	0.891	0.895	0.054	16.580	Valid
Y18 <- Penyelia	0.793	0.753	0.155	5.103	Valid
Y19 <- Pekerjaan	0.850	0.847	0.047	18.009	Valid
Y110 <- Pekerjaan	0.888	0.888	0.031	28.230	Valid

Sumber: Data Primer Diolah Hasil *Output SmartPLS 2.0*, 2013.

Berdasarkan data pada Tabel 4.12 dari pengujian validitas konvergen pada level *first order* yaitu pengukuran antara indikator dengan item pertanyaan dilihat dari hasil *outer loading* tahap akhir diketahui bahwa semua item yang digunakan untuk mengukur indikator reflektif pada konstruk gaya kepemimpinan, konstruk budaya organisasi, konstruk komitmen organisasional, dan konstruk kepuasan kerja pada level *first order* memiliki nilai *loading* faktor ( $\lambda$ ) > 0,5 dan nilai t-statistik > 1,96. Artinya bahwa semua item yang digunakan untuk mengukur indikator pada konstruk gaya



kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja yang berada pada level *first order* memiliki konsistensi baik (valid) dalam mengukur indikator.

Tabel 4.13. Uji Validitas Konvergen *Second Order* Tahap Akhir

Konstruk	Loading ( $\lambda$ )	Rata-Rata Sub Sampel	Standard Deviasi	T-Statistik	Keterangan
X11 <- GAYA	0.479	0.474	0.119	4.023	Valid
X12 <- GAYA	0.650	0.653	0.065	10.042	Valid
X13 <- GAYA	0.604	0.595	0.086	7.062	Valid
X14 <- GAYA	0.595	0.580	0.111	5.339	Valid
X15 <- GAYA	0.612	0.601	0.075	8.173	Valid
X16 <- GAYA	0.469	0.459	0.117	3.998	Valid
X17 <- GAYA	0.567	0.567	0.082	6.906	Valid
X18 <- GAYA	0.385	0.378	0.116	3.323	Valid
X110 <- GAYA	0.407	0.409	0.099	4.107	Valid
X21 <- BUDAYA	0.429	0.425	0.123	3.503	Valid
X22 <- BUDAYA	0.530	0.520	0.089	5.970	Valid
X23 <- BUDAYA	0.670	0.665	0.055	12.100	Valid
X24 <- BUDAYA	0.563	0.560	0.069	8.127	Valid
X25 <- BUDAYA	0.413	0.401	0.122	3.392	Valid
X26 <- BUDAYA	0.374	0.352	0.113	3.296	Valid
X27 <- BUDAYA	0.676	0.673	0.066	10.280	Valid
X28 <- BUDAYA	0.588	0.589	0.075	7.880	Valid
X29 <- BUDAYA	0.512	0.501	0.086	5.933	Valid
X210 <- BUDAYA	0.491	0.486	0.085	5.755	Valid
X211 <- BUDAYA	0.457	0.456	0.116	3.955	Valid
X212 <- BUDAYA	0.379	0.380	0.117	3.256	Valid
X31 <- KOMITMEN	0.791	0.791	0.045	17.426	Valid
X32 <- KOMITMEN	0.644	0.644	0.073	8.780	Valid
X33 <- KOMITMEN	0.651	0.647	0.089	7.345	Valid
X34 <- KOMITMEN	0.708	0.697	0.085	8.360	Valid
X35 <- KOMITMEN	0.569	0.540	0.144	3.956	Valid
X36 <- KOMITMEN	0.350	0.327	0.168	2.085	Valid
Y11 <- KEPUASAN	0.541	0.539	0.093	5.850	Valid
Y12 <- KEPUASAN	0.499	0.487	0.097	5.124	Valid
Y13 <- KEPUASAN	0.658	0.658	0.072	9.192	Valid
Y14 <- KEPUASAN	0.737	0.734	0.052	14.193	Valid
Y15 <- KEPUASAN	0.494	0.494	0.098	5.034	Valid
Y16 <- KEPUASAN	0.284	0.263	0.116	2.455	Valid
Y17 <- KEPUASAN	0.480	0.474	0.100	4.820	Valid
Y18 <- KEPUASAN	0.357	0.340	0.135	2.637	Valid
Y19 <- KEPUASAN	0.494	0.487	0.106	4.645	Valid
Y110 <- KEPUASAN	0.564	0.555	0.096	5.846	Valid
Y21 <- KINERJA	0.602	0.596	0.106	5.690	Valid
Y22 <- KINERJA	0.364	0.354	0.120	3.038	Valid
Y23 <- KINERJA	0.851	0.847	0.028	30.238	Valid
Y24 <- KINERJA	0.470	0.452	0.135	3.491	Valid
Y25 <- KINERJA	0.854	0.847	0.029	29.453	Valid

Sumber: Data Primer Diolah Hasil *Output SmartPLS 2.0*, 2013.

Berdasarkan data pada Tabel 4.13 dari pengujian validitas konvergen pada level *second order* tahap akhir menggunakan *SmartPLS* dapat diketahui bahwa semua item yang digunakan untuk mengukur konstruk gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasional, kepuasan kerja,

dan kinerja pegawai memiliki nilai t-statistik  $>1,96$  walaupun ada beberapa item yang memiliki nilai *loading*  $< 0,5$  namun karena secara statistik memiliki nilai t-hitung  $>1,96$ , maka dapat dijustifikasi bahwa semua item yang digunakan untuk mengukur konstruk gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasional, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai memiliki konsistensi internal yang baik (valid).

#### b. Uji validitas diskriminan

Uji validitas diskriminan digunakan untuk melihat apakah suatu indikator dari variabel laten tertentu benar-benar berbeda dengan indikator-indikator variabel laten lainnya, sehingga indikator tersebut benar-benar dianggap layak untuk menjelaskan variabel laten. Validitas diskriminan dari model pengukuran dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *cross loadings* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada bloknnya lebih baik dibandingkan ukuran pada blok lainnya.

Metode lain untuk menilai validitas diskriminan adalah membandingkan nilai akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Berikut ini rumus menghitung AVE.

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum_i \text{var}(\varepsilon_i)}$$

Di mana  $\lambda_i$  adalah *component loadings* ke indikator dan  $\text{var}(\varepsilon_i) = 1 - \lambda_i^2$ . Jika semua indikator distandarisasi, maka ukuran ini sama

dengan rata-rata komunitas dalam blok. Fornell dan Larcker dalam Ghozali (2008:25) menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk pengukuran reliabilitas *component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibandingkan dengan *composite reliability* ( $\rho_c$ ). Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari 0.50 atau korelasi antar variabel laten harus lebih rendah dari akar AVE.

Tabel 4.14. *Average Variance Extracted (AVE) dan Akar AVE*

Konstruk	AVE	Akar AVE
Partisipatif	0.703	0.838
Pengasuh	0.788	0.888
Otoriter	0.694	0.833
Birokratis	0.658	0.811
Orientasi Tugas	0.809	0.899
Profesionalisme	0.779	0.883
Jarak Manajemen	0.743	0.862
Percaya Rekan Sekerja	0.707	0.841
Keteraturan	0.689	0.830
Permusuhan	0.695	0.834
Integrasi	0.752	0.867
Afektif	0.868	0.932
Berkelanjutan	0.834	0.913
Normatif	0.857	0.926
Gaji	0.778	0.882
Promosi	0.869	0.932
Rekan	0.685	0.828
Penyelia	0.712	0.844
Pekerjaan	0.756	0.869
GAYA	0.289	0.538
BUDAYA	0.267	0.517
KOMITMEN	0.402	0.634
KEPUASAN	0.276	0.525
KINERJA	0.434	0.659

Sumber: Data Primer Diolah Hasil *Output SmartPLS 2.0*, 2013.

Tabel 4.15. *Korelasi Antar Variabel Laten*

Variabel	Gaya	Budaya	Komitmen	Kepuasan	Kinerja
GAYA	1.000				
BUDAYA	0.173	1.000			
KOMITMEN	0.141	0.146	1.000		
KEPUASAN	0.269	0.214	0.327	1.000	
KINERJA	0.309	0.329	0.239	0.468	1.000

Sumber: Data Primer Diolah Hasil *Output SmartPLS 2.0*, 2013.

Berdasarkan data pada Tabel 4.14 hasil perhitungan rata-rata *variance extracted* dan akar rata-rata *variance extracted* dan korelasi antara variabel laten pada Tabel 4.15 dapat diketahui bahwa akar dari AVE lebih tinggi nilainya jika dibandingkan dengan korelasi antara variabel laten. Hal ini menunjukkan bahwa item-item yang digunakan dalam penelitian memenuhi uji validitas diskriminan. Artinya indikator yang digunakan untuk mengukur konstruk tertentu memang benar-benar hanya bisa digunakan untuk mengukur atau menjelaskan konstruk tersebut. Dengan kata lain bahwa indikator/item pada konstruk yang satu benar-benar berbeda dengan indikator-indikator pada konstruk yang lainnya.

**c. Uji reliabilitas komposit**

Untuk menilai apakah suatu indikator benar-benar dapat dipercaya untuk mengukur suatu konstruk, pada persamaan struktural dilakukan dengan menggunakan *reliabilitas komposit* ( $\rho_c$ ) atau reliabilitas konstruk. Suatu indikator merupakan pembentuk konstruk yang baik bila memiliki korelasi  $\geq 0.70$  (Chin dalam Sumin, 2009:11). Reliabilitas komposit sebagai ukuran konsistensi internal yang hanya dapat digunakan pada konstruk dengan indikator reflektif, sedangkan indikator dengan tipe formatif diukur dengan menggunakan bobot dari *outer model*.

Reliabilitas komposit atau reliabilitas konstruk adalah metode yang digunakan untuk melihat sejauh mana suatu alat ukur dapat mengukur konstruk teoritis tertentu yang diasumsikan atau dihipotesiskan sebelumnya yang terdiri dari indikator-indikator yang heterogen tetapi memiliki kemiripan dan merupakan pembentuk konstruk. Ukuran ini dapat diterima tingkat

keandalannya apabila koefisien variabel laten eksogen  $>0,70$  (Chin dalam Sumin, 2009:11). Reliabilitas komposit dapat dihitung dengan persamaan:

$$\rho_c = \frac{\left(\sum_{i=1}^J \lambda_i\right)^2}{\left(\sum_{i=1}^J \lambda_i\right)^2 + \sum_{i=1}^J \lambda_i \text{var}(\varepsilon_i)}$$

Di mana  $\lambda_i$  adalah korelasi (*loading*) yang menghubungkan variabel laten ke indikator dan  $\text{var}(\varepsilon_i) = 1 - \lambda_i^2$ . Bila dibandingkan dengan *cronbach alpha* reliabilitas komposit tidak mengasumsikan kesamaan antar pengukuran dengan asumsi semua indikator diberi bobot yang sama. Sehingga  $\rho_c$  merupakan *closer approximation* dengan asumsi estimasi parameter adalah akurat, sedangkan *cronbach alpha* cenderung *lower bound estimate reliability*.  $\rho_c$  sebagai ukuran konsistensi internal hanya dapat digunakan pada konstruk dengan indikator reflektif.

Tabel 4.16. Reliabilitas Komposit

Indikator	Composite Reliability ( $\rho_c$ )	R Square	Cronbach's Alpha
Partisipatif	0.825		0.584
Pengasuh	0.881		0.730
Otoriter	0.819		0.564
Birokratis	0.792		0.493
Orientasi Tugas	0.894		0.796
Profesionalisme	0.875		0.719
Jarak Manajemen	0.852		0.656
Percaya Rekan Sekerja	0.828		0.587
Keteraturan	0.816		0.551
Permusuhan	0.820		0.561
Integrasi	0.858		0.673
Afektif	0.929		0.849
Berkelanjutan	0.909		0.801
Normatif	0.923		0.842
Gaji	0.875		0.715
Promosi	0.930		0.850
Rekan	0.811		0.566
Penyelia	0.831		0.602
Pekerjaan	0.861		0.678
GAYA	0.780	0.998	0.682
BUDAYA	0.808	0.999	0.742
KOMITMEN	0.793	0.999	0.691
KEPUASAN	0.783	0.999	0.694
KINERJA	0.777	0.304	0.645

Sumber: Data Primer Diolah Hasil *Output SmartPLS 2.0*, 2013.

Berdasarkan data pada Tabel 4.16 dari hasil uji reabilitas komposit dapat dijelaskan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Variabel laten eksogen gaya kepemimpinan pada level *second order* memiliki nilai koefisien reliabilitas komposit ( $\rho_c$ ) > 0,70. Demikian juga pada level *first order* yaitu: gaya partisipatif, gaya pengasuh, gaya otoriter, gaya birokratis, dan gaya berorientasi pada tugas juga memiliki nilai koefisien reliabilitas komposit ( $\rho_c$ ) > 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan benar-benar dapat dipercaya (handal) untuk mengukur konstruk laten eksogen gaya kepemimpinan dan indikatornya pada level *first order*.
- 2) Variabel laten eksogen budaya organisasi pada level *second order* memiliki nilai koefisien reliabilitas komposit ( $\rho_c$ ) > 0,70. Demikian juga pada level *first order* yaitu: profesionalisme, jarak dari manajemen, percaya pada rekan sekerja, keteraturan, permusuhan, dan integrasi juga memiliki nilai koefisien reliabilitas komposit ( $\rho_c$ ) > 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan benar-benar dapat dipercaya (handal) untuk mengukur konstruk laten eksogen budaya organisasi dan indikatornya pada level *first order*.
- 3) Variabel laten eksogen komitmen organisasional pada level *second order* memiliki nilai koefisien reliabilitas komposit ( $\rho_c$ ) > 0,70. Demikian juga pada level *first order*, yaitu: komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif juga memiliki nilai koefisien reliabilitas komposit ( $\rho_c$ ) > 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator

yang digunakan benar-benar dapat dipercaya (handal) untuk mengukur konstruk laten eksogen komitmen organisasional dan indikatornya pada level *first order*.

- 4) Variabel laten endogen kepuasan kerja pada level *second order* memiliki nilai koefisien reliabilitas komposit ( $\rho_c$ ) > 0,70. Demikian juga pada level *first order*, yaitu: kepuasan terhadap gaji, kepuasan terhadap promosi, kepuasan terhadap rekan kerja, kepuasan terhadap penyelia, dan kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri juga memiliki nilai koefisien reliabilitas komposit ( $\rho_c$ ) > 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan benar-benar dapat dipercaya (handal) untuk mengukur konstruk laten eksogen kepuasan kerja dan indikatornya pada level *first order*.
- 5) Variabel laten endogen kinerja pegawai yang dikonstruksi dengan model *first order* memiliki nilai koefisien reliabilitas komposit ( $\rho_c$ ) > 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan benar-benar dapat dipercaya (handal) untuk mengukur konstruk laten endogen kinerja pegawai.

## 2. Evaluasi model struktural (*inner model*)

### a. Uji kebaikan model (*goodness of fit*)

Model struktural dapat dievaluasi dengan melihat nilai  $R^2$ , koefisien parameter jalur (*path coefficient parameter*), uji  $f^2$  dan *blinfoling* ( $Q^2$ ). Sama halnya dengan analisis regresi berganda  $R^2$  pada PLS berfungsi untuk melihat seberapa besar keragaman variabel endogen dijelaskan oleh variabel

eksogen. Ukuran pengaruh ( $f^2$ ) dapat digunakan untuk mengetahui kekuatan pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen pada model, sedangkan  $Q^2$  untuk melihat relevansi prediksi dari konstruk endogen dengan tipe indikator reflektif (Chin, 1998).

Berdasarkan hasil *output SmartPLS*, diperoleh nilai  $R^2$  dari masing-masing variabel endogen yaitu kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada penelitian ini dapat disajikan pada Tabel 4.17 berikut ini.

Tabel 4.17. R Square

	Kepuasan Kerja ( $Y_1$ )	Kinerja Pegawai ( $Y_2$ )
R Square	0.999	0.304

Sumber: Data Primer Diolah Hasil *Output SmartPLS*, 2013.

Berdasarkan data pada Tabel 4.17 dari hasil *output SmartPLS* dapat dijelaskan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Nilai  $R^2_{(n)}$  untuk kepuasan kerja sebesar 0.999 artinya variasi kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasional sebesar 99,9% sedangkan sisanya sebesar 0,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat di dalam model penelitian ini.
- 2) Nilai  $R^2_{(n)}$  untuk kinerja pegawai sebesar 0.304, artinya variasi (keragaman) dari kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja sebesar 30,4% sedangkan sisanya sebesar 69,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat di dalam model penelitian ini.



Di samping melihat nilai  $R$ -square, pada model PLS juga dievaluasi dengan melihat ukuran relevansi prediksi ( $Q$ -square predictive relevance) dari variabel laten endogen dengan indikator reflektif yang dilakukan melalui prosedur *blinffolding*. Menurut Chin dalam Ghazali (2008:26) dikatakan nilai  $Q$ -square lebih besar 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance*, sedangkan nilai  $Q$ -square kurang dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

Besaran  $Q$ -square ( $Q^2$ ) dari hasil perhitungan *output SmartPLS* melalui pengujian prosedur *blinffolding* diperoleh nilai relevansi prediksi dari variabel laten endogen yang disajikan pada Tabel 4.18.

Tabel 4.18. Q Square

	Kepuasan Kerja ( $Y_1$ )	Kinerja Pegawai ( $Y_2$ )
Q Square	0.275	0.135

Sumber: Data Primer Diolah Hasil *Output SmartPLS 2.0*, 2013.

Berdasarkan data pada Tabel 4.18 dari hasil output PLS dapat dijelaskan bobot nilai relevansi prediksi dari prosedur *blinffolding* ( $Q^2$ ) untuk variabel laten endogen kepuasan kerja sebesar 0,275 dan  $Q^2$  untuk variabel laten endogen kinerja pegawai sebesar 0,135. Berdasarkan hasil pengujian  $Q^2$  diperoleh nilai  $Q^2 = 0,275$  dan  $0,135 (> 0)$ , berarti model dalam penelitian ini memiliki relevansi prediksi yang baik.

#### b. Koefisien parameter jalur (uji hipotesis)

Pada *Partial Least Square* (PLS), untuk mencari koefisien parameter jalur diperoleh melalui bobot model struktural (*inner model*) dengan terlebih dahulu mencari nilai t-statistik melalui prosedur *bootstrap standard error*,

dengan menggunakan hasil perhitungan *software PLS-Graph* yang dapat disajikan pada Tabel 4.19.

Tabel 4.19. Koefisien Parameter Jalur

Hubungan Kausalitas	Koefisien Parameter Jalur	Rata-Rata Sub Sampel	Standard Deviasi	T-Statistik
Partisipatif -> GAYA	0.356	0.355	0.055	6.444
Pengasuh -> GAYA	0.383	0.370	0.070	5.491
Otoriter -> GAYA	0.352	0.345	0.059	5.993
Birokratis -> GAYA	0.348	0.341	0.066	5.281
Orientasi Tugas -> GAYA	0.153	0.150	0.036	4.269
Profesionalisme -> BUDAYA	0.279	0.274	0.055	5.028
Jarak Manajemen -> BUDAYA	0.350	0.344	0.037	9.358
Percaya Rekan -> BUDAYA	0.196	0.186	0.055	3.572
Keteraturan -> BUDAYA	0.331	0.328	0.038	8.614
Permusuhan -> BUDAYA	0.232	0.225	0.040	5.801
Integrasi -> BUDAYA	0.229	0.226	0.060	3.835
Afektif -> KOMITMEN	0.540	0.540	0.056	9.717
Berkelanjutan -> KOMITMEN	0.530	0.524	0.066	7.987
Normatif -> KOMITMEN	0.357	0.343	0.103	3.469
Gaji -> KEPUASAN	0.320	0.310	0.055	5.859
Promosi -> KEPUASAN	0.477	0.473	0.054	8.830
Rekan Kerja -> KEPUASAN	0.248	0.243	0.056	4.469
Penyelia -> KEPUASAN	0.263	0.256	0.065	4.023
Pekerjaan -> KEPUASAN	0.326	0.318	0.055	5.919
GAYA -> KEPUASAN	0.000	0.001	0.003	0.091
GAYA -> KINERJA	0.166	0.171	0.088	1.885
BUDAYA -> KEPUASAN	0.003	0.004	0.003	0.983
BUDAYA -> KINERJA	0.214	0.218	0.086	2.495
KOMITMEN -> KEPUASAN	-0.003	-0.002	0.003	0.852
KOMITMEN -> KINERJA	0.068	0.070	0.086	0.793
KEPUASAN -> KINERJA	0.355	0.354	0.090	3.948

Sumber: Data Primer Diolah Hasil *Output SmartPLS 2.0*, 2013.

Hasil perhitungan estimasi koefisien parameter dan uji signifikansi jalur menggunakan *software SmartPLS* versi 2.0 pada penelitian ini yang disajikan pada Tabel 4.19 diperoleh dari hasil estimasi *bootstrap* dengan menggunakan sampel *bootstrap* sebanyak 240, kasus per sampel sebanyak 120 dengan sampel asli sebanyak 120, maka diperoleh nilai koefisien parameter jalur untuk model struktural atau *inner model*.

Berdasarkan data pada Tabel 4.19 dapat dijelaskan bahwa nilai koefisien parameter jalur dan signifikansi dari masing-masing jalur adalah:

1) **Pengaruh langsung (*direct effect*)**

**Second Order**; pengujian yang dilakukan di mana variabel laten tidak diukur langsung melalui indikator penilaian melainkan diukur melalui variabel laten yang lain.

- a) Pengaruh langsung antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja sebesar 0,000 dengan nilai t-statistik  $0,091 < t\text{-tabel } 1,96$ .  $H_0$  diterima, artinya tidak terdapat pengaruh secara signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Besarnya nilai koefisien parameter jalur menunjukkan angka 0,000, artinya semakin tinggi gaya kepemimpinan, maka tidak akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Dengan demikian, Hipotesis 1 ditolak. Artinya gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau.

- b) Pengaruh langsung antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,003 dengan nilai t-statistik  $0,983 < t\text{-tabel } 1,96$ .  $H_0$  diterima, artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Besarnya nilai koefisien parameter jalur menunjukkan angka positif sebesar 0,003, artinya semakin baik budaya organisasi, maka kepuasan kerja akan meningkat.

Dengan demikian, Hipotesis 2 ditolak. Artinya budaya organisasi berpengaruh secara langsung tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau.

- c) Pengaruh langsung antara komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja sebesar  $-0,003$  dengan nilai t-statistik  $0,852 < t\text{-tabel } 1,96$ .  $H_0$  diterima, artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja. Besarnya nilai koefisien parameter jalur menunjukkan angka negatif sebesar  $-0,003$ , artinya semakin tinggi komitmen organisasional, maka akan menurunkan tingkat kepuasan kerja pegawai.

Dengan demikian, Hipotesis 3 ditolak. Artinya komitmen organisasional berpengaruh secara negatif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau.

- d) Pengaruh langsung antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebesar  $0,166$  dengan nilai t-statistik  $1,885 < t\text{-tabel } 1,96$ .  $H_0$  diterima, artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Besarnya nilai koefisien parameter jalur menunjukkan angka positif sebesar  $0,166$ , artinya semakin tinggi atau baik gaya kepemimpinan, maka akan meningkatkan kinerja pegawai.

Dengan demikian, Hipotesis 4 ditolak. Artinya gaya kepemimpinan berpengaruh secara langsung tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai di RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau.

- e) Pengaruh langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar  $0,214$  dengan nilai t-statistik  $2,495 > t\text{-tabel } 1,96$ .  $H_0$  ditolak, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Besarnya nilai koefisien parameter jalur

menunjukkan angka positif sebesar 0,214, artinya semakin baik budaya organisasi, maka akan meningkatkan kinerja pegawai.

Dengan demikian, Hipotesis 5 diterima. Artinya budaya organisasi berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai di RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau.

- f) Pengaruh langsung antara komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai sebesar 0,068 dengan nilai t-statistik  $0,793 < t\text{-tabel } 1,96$ .  $H_0$  diterima, artinya tidak terdapat pengaruh signifikan antara komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai. Besarnya nilai koefisien parameter jalur menunjukkan angka positif sebesar 0,068, artinya semakin tinggi komitmen organisasional, maka akan meningkatkan kinerja pegawai.

Dengan demikian, Hipotesis 6 ditolak. Artinya komitmen organisasional berpengaruh secara langsung tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai di RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau.

- g) Pengaruh langsung antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 0,355 satuan dengan nilai t-statistik  $3,948 > t\text{-tabel } 1,96$ .  $H_0$  ditolak, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Besarnya nilai koefisien parameter jalur menunjukkan angka positif sebesar 0,355, artinya semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai, maka akan meningkatkan pula kinerja pegawai.
- Dengan demikian, Hipotesis 7 diterima. Artinya kepuasan kerja berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai di RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau.

**First Order;** pengujian yang dilakukan di mana variabel laten diukur berdasarkan beberapa indikator yang dapat diukur secara langsung.

- a) Hubungan antara indikator gaya kepemimpinan partisipatif, gaya pengasuh, gaya otoriter, gaya birokratis, dan gaya berorientasi pada tugas dengan konstruk gaya kepemimpinan, masing-masing memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,356, 0,383, 0,352, 0,348, dan 0,153 dengan t-statistik masing-masing sebesar 6,444, 5,491, 5,993, 5,281, dan 4,269. Artinya kelima indikator tersebut merupakan pembentuk konstruk gaya kepemimpinan karena memiliki nilai t-statistik masing-masing indikator > t-tabel 1,96.

Dari ke lima indikator gaya kepemimpinan berdasarkan hasil penelitian ini mengidentifikasi bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang lebih dominan adalah gaya partisipatif. Hal ini dapat dilihat dari nilai korelasi (*loading*) antara indikator dengan variabel laten (konstruk) dengan nilai t-statistik 6,444 paling tertinggi.

- b) Hubungan antara indikator budaya organisasi profesionalisme, jarak dari manajemen, percaya pada rekan sekerja, keteraturan, permusuhan, dan integrasi dengan konstruk budaya organisasi, masing-masing memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,279, 0,350, 0,196, 0,331, 0,232, dan 0,229 dengan t-statistik masing-masing sebesar 5,028, 9,358, 3,572, 8,614, 5,801, dan 3,835. Artinya ke enam indikator tersebut merupakan pembentuk konstruk budaya organisasi karena t-statistik masing-masing indikator > t-tabel 1,96.

Dari ke enam indikator budaya organisasi berdasarkan hasil penelitian ini mengidentifikasi bahwa penerapan nilai-nilai budaya organisasi yang lebih dominan adalah jarak dari manajemen. Hal ini dapat dilihat dari nilai korelasi (*loading*) antara indikator dengan variabel laten (konstruk) dan nilai t-statistik 9,358 paling tertinggi.

- c) Hubungan antara indikator komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif terhadap konstruk komitmen organisasional, masing-masing memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,540, 0,530, dan 0,357 dengan t-statistik masing-masing sebesar 9,717, 7,987, dan 3,469. Artinya ke tiga indikator tersebut merupakan pembentuk konstruk komitmen organisasional karena nilai t-statistik masing-masing indikator > t-tabel 1,96.

Dari ke tiga indikator komitmen organisasional berdasarkan hasil penelitian ini mengidentifikasi bahwa komitmen organisasional yang lebih dominan adalah komitmen afektif. Hal ini dapat dilihat dari korelasi (*loading*) antara indikator dengan variabel laten (konstruk) dan nilai t-statistik 9,717 yang paling tinggi.

- d) Hubungan antara indikator kepuasan dengan gaji, kepuasan dengan promosi, kepuasan dengan rekan kerja, kepuasan dengan penyelia, dan kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri masing-masing memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,320, 0,477, 0,248, 0,263, dan 0,326 dengan t-statistik masing-masing sebesar 5,859, 8,830, 4,469, 4,023, dan 5,919. Artinya ke lima indikator tersebut merupakan pembentuk konstruk kepuasan kerja karena t-statistik masing-masing indikator > t-tabel 1,96.

Dari ke lima indikator kepuasan kerja berdasarkan hasil penelitian ini mengidentifikasi bahwa tingkat kepuasan pegawai yang lebih dominan dirasakan pegawai adalah kepuasan dengan promosi. Hal ini dapat dilihat dari korelasi (*loading*) antara indikator dengan variabel laten (konstruk) dan nilai t-statistik 8,830 paling tertinggi.

## 2) Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*)

- a) Nilai koefisien parameter jalur pengaruh tidak langsung antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebesar  $(0,000) \times (0,355) = 0,000$  dengan nilai t-statistik  $0,000 < t\text{-tabel } 1,96$ .  $H_0$  diterima, artinya tidak terdapat pengaruh signifikan secara tidak langsung antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Dalam hal ini variabel kepuasan kerja tidak memiliki kontribusi signifikan dalam memediasi pengaruh antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai.

- b) Nilai koefisien parameter jalur yang menunjukkan pengaruh tidak langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar  $(0,003) \times (0,355) = 0,00107$  dengan nilai t-statistik  $0,01162 < t\text{-tabel } 1,96$ .  $H_0$  diterima, artinya tidak terdapat pengaruh signifikan secara tidak langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Dalam hal ini variabel kepuasan kerja memiliki kontribusi yang tidak signifikan dalam memediasi pengaruh antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai. Variabel budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja, namun tidak memiliki pengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai.



- c) Nilai koefisien parameter jalur pengaruh tidak langsung antara komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai sebesar  $(-0,003) \times (0,355) = -0,00107$  dengan nilai t-statistik  $0,01162 < t\text{-tabel } 1,96$ .  $H_0$  diterima, artinya tidak terdapat pengaruh signifikan secara tidak langsung antara komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai.

Dalam hal ini variabel kepuasan kerja tidak memiliki kontribusi signifikan dalam memediasi pengaruh antara komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai.

### c. Interpretasi model

Berdasarkan nilai koefisien parameter jalur yang diperoleh, maka dibentuk persamaan struktural penelitian dan dimasukkan ke dalam persamaan matematis sebagai berikut:

Persamaan Struktural:

$$\eta_1 = \gamma_{1.1} \xi_1 + \gamma_{2.1} \xi_2 - \gamma_{3.1} \xi_3$$

$$\eta_2 = \gamma_{1.2} \xi_1 + \gamma_{2.2} \xi_2 + \gamma_{3.2} \xi_3 + \beta_{1.1} \eta_1$$

Di mana :  $\eta_1$  = variabel endogen 1 yaitu kepuasan kerja.

$\eta_2$  = variabel endogen 2 yaitu kinerja pegawai.

$\xi_1, \dots, \xi_3$  = variabel eksogen yaitu gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasional.

$\gamma$  = hubungan langsung variabel eksogen ke variabel endogen.

$\beta$  = hubungan langsung variabel endogen ke variabel endogen.

Persamaan Matematis:

$$\eta_1 = 0,00 \xi_1 + 0,003 \xi_2 - 0,003 \xi_3$$

$$\eta_2 = 0,166 \xi_1 + 0,215 \xi_2 + 0,067 \xi_3 + 0.355 \eta_1$$

Penjelasan mengenai persamaan matematis dari penelitian ini mengandung arti sebagai berikut:

- a) Setiap perbaikan gaya kepemimpinan dengan asumsi variabel budaya organisasi dan komitmen organisasional konstan, tidak berdampak signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja, karena nilai koefisien parameter yang diperoleh sebesar 0,000.
- b) Setiap perbaikan budaya organisasi dengan asumsi variabel gaya kepemimpinan dan komitmen organisasional konstan, akan berdampak positif namun tidak signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja karena nilai koefisien parameter diperoleh sebesar 0,003.
- c) Setiap perbaikan komitmen organisasional dengan asumsi variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi konstan, akan berdampak negatif terhadap penurunan kepuasan kerja namun tidak signifikan karena nilai koefisien parameternya hanya sebesar -0,003.
- d) Setiap perbaikan gaya kepemimpinan dengan asumsi variabel budaya organisasi, komitmen organisasional dan kepuasan kerja konstan, akan berdampak positif namun tidak signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai karena nilai koefisien parameternya diperoleh sebesar 0,166.
- e) Setiap perbaikan budaya organisasi dengan asumsi variabel gaya kepemimpinan, komitmen organisasional dan kepuasan kerja konstan, akan berdampak positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai dengan koefisien parameternya sebesar 0,215.
- f) Setiap perbaikan komitmen organisasional dengan asumsi variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja konstan, akan

berdampak positif namun tidak signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai karena koefisien parameternya diperoleh sebesar 0,067.

- g) Setiap perbaikan kepuasan kerja dengan asumsi variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasional konstan, akan berdampak positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai dengan koefisien parameternya sebesar 0,355.

## **F. Pembahasan**

Pada bagian ini akan dijelaskan hasil penelitian mengenai hubungan kausalitas antar variabel yang diteliti dan memberikan penjelasan mengenai diterima atau ditolaknya hipotesis setelah dilakukan uji secara statistik menggunakan teknik analisis *Struktural Equation Modelling* (SEM) yang berbasis *Partial Least Square* (PLS).

### **1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ke satu pengaruh antara Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ) dari hasil perhitungan *second order output smartPLS* hubungan variabel yang diteliti memiliki nilai t-statistik  $0,091 < t\text{-tabel } 1,96$  dan nilai koefisien parameter jalur menunjukkan angka sebesar 0,000. Hasil analisis penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil analisis statistik tersebut dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi efektivitas gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan di dalam organisasi tidak akan berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja pegawai di RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau. Dari

ke lima indikator gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan partisipatif, pengasuh, otoriter, birokratis, dan berorientasi pada tugas dari hasil penelitian mengidentifikasi bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang lebih dominan adalah gaya kepemimpinan partisipatif.

Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa efektivitas gaya kepemimpinan partisipatif terlalu tinggi tanpa memperhatikan keseimbangan dengan gaya kepemimpinan yang lain tidak efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai di RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau. Hal ini menggambarkan bahwa semakin dekat hubungan antara atasan dengan bawahan membuat bawahan merasa atasan adalah teman dekat sehingga rasa kepatuhan, rasa segan dan rasa hormat terhadap pimpinan akan menurun. Di samping itu juga, pegawai merasa pimpinan selalu memberlakukan sama semua pegawai sehingga terkesan pegawai yang berprestasi baik dengan pegawai yang memiliki prestasi kerja biasa dipandang sama oleh pimpinan.

Permasalahan seperti ini berdampak buruk terhadap pegawai yang mempunyai prestasi kerja baik karena pegawai merasa antara harapan dengan kenyataan yang didapat tidak sesuai dengan kenyataan yang ada. Untuk itu pemimpin harus mampu meningkatkan kepuasan kerja yang ditandai dengan kepuasan akan gaji, promosi, senang dengan rekan kerja dan penyelia serta senang terhadap pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya.

Temuan hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Bourantas dan Papalexandris (1993) pada organisasi publik dan swasta di Yunani yang menemukan suatu perbedaan signifikan antara pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan komitmen karyawan.

Pada organisasi publik kurang signifikan pengaruhnya dibandingkan pada organisasi swasta. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor mengenai kebijakan peraturan gaji, penilaian prestasi, kesempatan untuk pelatihan, promosi jabatan, bahkan prosedur kenaikan pangkat.

Sementara hasil penelitian ini tidak selaras dengan hasil penelitian Griffin dalam Yukl (1989) mengenai sikap pimpinan, antara lain: gaya partisipatif, gaya orientasi prestasi, gaya direktif, gaya supportif, dan gaya pengasuh yang berhubungan dengan bentuk tugas seperti kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hasilnya menemukan terdapat korelasi positif antara sikap pimpinan dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Merujuk pendapat Rivai (2004) mengenai gaya kepemimpinan merupakan pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Jadi, seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya memiliki tiga pola dasar gaya kepemimpinan yaitu: (1) mementingkan pelaksanaan tugas, (2) mementingkan hubungan kerjasama, dan (3) mementingkan hasil yang dapat dicapai.

## **2. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ke dua pengaruh antara Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ) dari hasil perhitungan *second order output smartPLS* hubungan variabel yang diteliti memiliki nilai t-statistik  $0,983 < t\text{-tabel } 1,96$  dan nilai koefisien parameter jalur menunjukkan angka positif sebesar  $0,003$ . Hasil analisis ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif (searah) tetapi tidak signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil analisis statistik tersebut dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi nilai-nilai budaya organisasi yang diterapkan di dalam organisasi dapat berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja pegawai di RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau. Dari ke enam indikator budaya organisasi yaitu profesionalisme, jarak dari manajemen, percaya pada rekan sekerja, keteraturan, permusuhan, dan integrasi bahwa hasil penelitian mengidentifikasi penerapan budaya organisasi yang lebih dominan adalah jarak dari manajemen.

Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa intensitas budaya organisasi melalui jarak dari manajemen terlalu tinggi tanpa memperhatikan keseimbangan penerapan dengan budaya organisasi yang lain tidak efektif untuk diterapkan di RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau. Budaya organisasi yang diyakini sebagai pedoman dalam bekerja, berinteraksi dengan kelompok, dan berinteraksi dengan atasan yang dijadikan sebagai alat kontrol perlu dijunjung tinggi oleh seluruh anggota organisasi. Untuk itu pihak pimpinan tidak hanya mementingkan dan memperhatikan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai tetapi harus juga memperhatikan keinginan dan harapan dari pegawai tersebut. Di samping itu juga setiap kebijakan perubahan di dalam organisasi perlu untuk disosialisasikan terlebih dahulu sebelum diambil keputusan secara sepihak oleh pimpinan, sehingga seluruh pegawai dapat menerima hasil keputusan dengan baik.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya dan didukung oleh beberapa teori hasil penelitian yang menyatakan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja, seperti hasil penelitian Chen

(2004) melakukan penelitian yang hasilnya menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada perusahaan industri kecil dan menengah di Taiwan. Demikian juga hasil penelitian yang dilakukan oleh Brahmasari (2008) terhadap pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya pada kinerja perusahaan yang dilakukan di PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia. Hasilnya membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Merujuk pendapat Robbins dan Judge (2008:256) bahwa budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya organisasi yang kuat sehingga dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat dalam rangka mengarahkan perilaku pegawai, karena dapat membantu pegawai untuk melakukan pekerjaan lebih baik. Dengan demikian setiap pegawai perlu memahami budaya organisasi dan bagaimana budaya organisasi tersebut di implementasikan.

### **3. Pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ke tiga pangaruh antara Komitmen Organisasional ( $X_3$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ) dari hasil perhitungan *second order output smartPLS* menunjukkan hubungan variabel

yang diteliti memiliki nilai t-statistik  $0,852 < t\text{-tabel } 1,96$  dan nilai koefisien parameter jalur sebesar  $-0,003$ . Hasil analisis ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif tetapi tidak signifikan antara komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil analisis statistik tersebut sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasional maka dapat menyebabkan menurunnya kepuasan kerja pegawai di RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau. Kondisi ini harus diwaspadai karena ditengarai adanya penurunan tingkat loyalitas pegawai terhadap organisasi untuk mencapai tingkat kepuasan kerja yang lebih baik.

Permasalahan ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor di antaranya berdasarkan masa kerja pegawai seperti yang disajikan pada Tabel 4.4, bahwa sebagian besar pegawai di RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau memiliki masa kerja  $\leq 10$  tahun sekitar 73,33% yang memiliki tingkat loyalitas terhadap organisasi belum begitu tinggi dan stabil dibandingkan pegawai yang memiliki masa kerja sudah lama. Apabila harapan yang diinginkan tidak sesuai dengan kenyataan yang diperoleh, pegawai tersebut mudah kecewa, frustrasi, dan stress yang tinggi sehingga berimplikasi terhadap menurunnya loyalitas pegawai terhadap organisasi rumah sakit.

Meskipun berdasarkan hasil analisis statistik mengidentifikasi dari ke tiga komitmen organisasional yang lebih dominan dirasakan oleh pegawai adalah komitmen afektif dibandingkan komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif. Pegawai merasa bangga terhadap organisasinya dan merasakan permasalahan organisasi adalah permasalahannya sendiri tetapi



belum tentu berpengaruh positif di dalam pembentukan kepribadian pegawai untuk ikhlas dan loyal terhadap pimpinan maupun organisasi.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian Ostroff (1992) yang menganalisis hubungan antara kepuasan kerja, sikap pegawai (komitmen, penyesuaian dan *stress psychologis*) dan kinerja organisasi. Hasil penelitiannya diungkapkan lebih khusus, organisasi dengan pegawai yang lebih puas, berkomitmen, sesuai dan tidak stress tinggi akan memiliki tingkat kinerja lebih tinggi daripada pegawai yang kurang puas, kurang berkomitmen, kurang mampu menyesuaikan dan lebih banyak mengalami stress.

Menurut pendapat Scholl dalam Shalahuddin (2012:194) menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan kekuatan yang dapat menstabilkan arah perilaku (pilihan) ketika harapan, kesesuaian ataupun kepuasan tidak tercapai. Dia berargumentasi bahwa banyak orang/karyawan yang tidak puas terhadap pekerjaannya, akan tetapi mereka tetap mempertahankan pekerjaan tersebut dan tidak pindah ke organisasi lain. Merujuk dari pendapat Scholl tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwasanya komitmen organisasional menggambarkan tidak dapat memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Jadi dapat ditegaskan bahwa komitmen organisasional menjadi perhatian yang sangat penting dan harus diperhatikan oleh pimpinan karena dapat memberikan dampak positif terhadap perilaku kerja seperti kepuasan kerja, kinerja, absensi pegawai dan juga *turn over* pegawai. Dengan demikian komitmen organisasional yang tinggi dimiliki oleh setiap individu-individu pegawai di dalam organisasi akan membuat pegawai tersebut memberikan

kontribusi yang terbaik terhadap perkembangan dan kemajuan organisasi. Dengan demikian pegawai tersebut akan lebih berorientasi pada pekerjaan, cenderung senang membantu, dan dapat bekerjasama dengan pegawai yang lain di dalam organisasi.

#### **4. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ke empat pengaruh antara Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ) dari hasil perhitungan *second order output smartPLS* hubungan variabel yang diteliti memiliki nilai t-statistik  $1,875 < t\text{-tabel } 1,96$  dan koefisien parameter jalur menunjukkan angka positif sebesar 0,166. Hasil analisis ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh secara positif (searah) tetapi tidak signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil analisis statistik tersebut dapat disimpulkan bahwa semakin baik dan efektif gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan di dalam organisasi akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai di RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau. Di mana dari ke lima indikator gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan partisipatif, pengasuh, otoriter, birokratis, dan berorientasi pada tugas bahwa indikator yang memberikan kontribusi lebih besar terhadap peningkatan kinerja pegawai adalah gaya kepemimpinan partisipatif.

Hasil penelitian ini secara teori atau justifikasi mendukung penelitian Ali (2005) yang menyimpulkan bahwa ada pengaruh positif antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Pengaruh positif ini disinyalir adanya komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahan, sehingga

melalui interaksi ini partisipasif yang melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Hasil penelitian ini juga selaras dengan penelitian Masrukhin dan Waridin (2006) menunjukkan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Menurut pendapat Yukl (1989) bahwa kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain, untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Dalam teori jalur tujuan yang dikembangkan oleh House dalam Kreitner dan Kinicki (2005) menyatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius.

#### **5. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ke lima pengaruh antara Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ) dari hasil perhitungan *second order output smartPLS* hubungan variabel yang diteliti memiliki nilai t-statistik  $2,495 > t\text{-tabel } 1,96$  dan koefisien parameter jalur menunjukkan angka positif sebesar  $0,214$ . Hasil analisis ini menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh secara langsung dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil analisis statistik tersebut dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi nilai-nilai budaya organisasi yang diterapkan di dalam organisasi maka dapat berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap

peningkatan kinerja pegawai di RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau. Di mana dari ke enam indikator budaya organisasi yaitu: profesionalisme, jarak dari manajemen, percaya pada rekan sekerja, keteraturan, permusuhan, dan integrasi, bahwa indikator yang memberikan kontribusi lebih besar terhadap peningkatan kinerja pegawai adalah jarak dari manajemen.

Hasil penelitian ini secara teori atau justifikasi memperkuat hasil penelitian Yuwalliatin (2006) menemukan ada pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Robbins (2001) di mana ada pengaruh positif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Dalam studinya menyatakan bahwa kinerja organisasi mensyaratkan strategi lingkungan, teknologi dan budaya organisasi bersatu.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Jennifer dan Bersade (1997) terhadap 102 perusahaan jasa di Amerika, hasil penelitiannya menemukan bahwa budaya organisasi yang kuat adalah budaya organisasi yang membantu kinerja organisasi karena dapat menciptakan tingkatan dalam diri karyawan. Di sisi lain budaya organisasi dapat membantu kinerja organisasi karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan sehingga dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi. Jadi, budaya organisasi yang kuat adalah budaya yang dapat menjadikan organisasi menjadi produktif sehingga dapat mencapai tujuan organisasi.

Merujuk pendapat Soedjono (2005) bahwa budaya organisasi dapat memberikan pedoman bagi karyawan mengenai bagaimana dalam mempersepsikan karakteristik budaya organisasi, nilai yang dibutuhkan

karyawan dalam bekerja, berinteraksi dengan kelompok, sistem dan administrasi, serta cara berinteraksi dengan atasan. Jadi, budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang harus dimaknai bersama di dalam organisasi.

#### **6. Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ke enam pengaruh antara Komitmen Organisasional ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ) dari hasil perhitungan *second order output smartPLS* hubungan variabel yang diteliti memiliki nilai t-statistik  $0,793 < t\text{-tabel } 1,96$  dan nilai koefisien parameter jalur menunjukkan angka positif sebesar  $0,068$ . Hasil analisis ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh secara positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil analisis statistik tersebut dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasional maka dapat berpengaruh secara positif terhadap peningkatan kinerja pegawai di RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau. Di mana dari ke tiga indikator komitmen organisasional yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif yang lebih banyak memberikan kontribusi terhadap komitmen organisasional dalam mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai adalah komitmen afektif.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya dan didukung oleh beberapa teori hasil penelitian yang menyatakan bahwa pegawai dengan komitmen yang tinggi akan cenderung lebih sesuai dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi. Seperti hasil penelitian Sulaiman (2002), dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa komitmen organisasional berhubungan positif terhadap

kinerja karyawan. Secara umum, komitmen organisasional dianggap sebagai ukuran yang penting dari keefektifan organisasi. Hasil penelitian Samad (2005) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Temuan hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Meyer dan Allen (1997) menemukan adanya hubungan signifikan antara komitmen afektif dan kinerja. Di mana dengan komitmen afektif, seseorang bertahan dalam organisasi karena memang menyukai organisasi itu. Pada komitmen berkelanjutan, seseorang bertahan dalam organisasi karena alasan kebutuhan hidup sebagai dorongan utamanya. Sedangkan komitmen normatif, seseorang bertahan dalam organisasi karena alasan moralitas.

Sehubungan komitmen organisasional merupakan sikap pegawai terhadap organisasi tempat mereka berkerja, maka sikap seperti ini sangat erat kaitannya dengan persepsi tujuan organisasi serta keterlibatannya dalam melaksanakan pekerjaan. Apabila seseorang dengan tingkat komitmen yang tinggi, maka tingkat kerjanya akan menjadi lebih baik. Dengan demikian semakin tinggi komitmen seseorang terhadap organisasi, maka akan semakin tinggi pula kerjanya dan kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya.

#### **7. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ke tujuh pengaruh antara Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ) dari hasil perhitungan *second order output smartPLS* hubungan variabel yang diteliti memiliki nilai *t*-statistik  $3.948 > t$ -tabel  $1,96$  dan nilai koefisien parameter jalur menunjukkan angka positif sebesar  $0,355$ . Hasil analisis penelitian ini

menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil analisis statistik tersebut dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja pegawai di RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau. Dari ke lima indikator kepuasan kerja yaitu kepuasan dengan gaji, promosi, rekan sekerja, penyelia, dan pekerjaan itu sendiri yang lebih banyak memberikan kontribusi terhadap kepuasan kerja dalam mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai adalah kepuasan dengan promosi.

Hasil penelitian ini secara teori atau justifikasi memperkuat hasil penelitian seperti Masrukhin dan Waridin (2006) dengan model analisis regresi berganda kuadrat terkecil biasa menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Samad (2005) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen organisasional dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Ostroff (1992) hasil penelitiannya organisasi dengan karyawan yang lebih puas, berkomitmen, sesuai dan tidak stress tinggi akan memiliki tingkat kinerja lebih tinggi daripada karyawan yang kurang puas, kurang berkomitmen, kurang mampu menyesuaikan dan lebih banyak mengalami stress.

Seorang pegawai akan memiliki kinerja yang baik apabila mereka mencapai kepuasan dalam bekerja. Pegawai dengan kepuasan kerja yang tinggi lebih memberikan perhatian yang tinggi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Penelitian tentang kepuasan kerja cenderung berpusat pengaruhnya pada kinerja pegawai.

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### A. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) tidak terdapat pengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ) pegawai di RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau. Hasil uji analisis tersebut bermakna bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, karena koefisien parameter jalur yang diperoleh sebesar 0,000 (konstan) dan t-statistik  $0,091 < t\text{-tabel } 1,96$ . Hal ini berarti hipotesis pertama tidak terbukti kebenarannya dan tidak didukung oleh fakta dan data empiris.
2. Budaya Organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ) pegawai di RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau dan arah hubungannya positif. Hasil uji analisis tersebut bermakna budaya organisasi tidak berpengaruh nyata terhadap kepuasan kerja, karena koefisien parameter jalur yang diperoleh sebesar 0,003 dan t-statistik  $0,983 < t\text{-tabel } 1,96$ . Hal ini berarti hipotesis kedua tidak terbukti kebenarannya dan tidak didukung oleh fakta dan data empiris.
3. Komitmen Organisasional ( $X_3$ ) berpengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ) di RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau dan arah hubungannya negatif. Hasil uji analisis tersebut bermakna komitmen organisasional tidak berpengaruh nyata terhadap penurunan kepuasan kerja, karena koefisien parameter jalur yang diperoleh sebesar -0,003 dan t-statistik



- 0,852 < t-tabel 1,96. Hal ini berarti hipotesis ketiga tidak terbukti kebenarannya dan tidak didukung oleh fakta dan data empiris.
4. Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ) di RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau dan arah hubungannya positif. Hasil uji analisis tersebut bermakna gaya kepemimpinan tidak berpengaruh nyata terhadap kinerja pegawai, karena koefisien parameter jalur yang diperoleh sebesar 0,166 dan t-statistik 1,875 < t-tabel 1,96. Hal ini berarti hipotesis ke empat tidak terbukti kebenarannya dan tidak didukung oleh fakta dan data empiris.
  5. Budaya Organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ) di RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau dan arah hubungannya positif. Hasil uji analisis tersebut bermakna budaya organisasi berpengaruh nyata terhadap kinerja pegawai, karena koefisien parameter jalur yang diperoleh sebesar 0,214 dan t-statistik 2,495 > t-tabel 1,96. Dengan kata lain, semakin baik budaya organisasi yang diterapkan di dalam organisasi maka semakin baik kinerja pegawai. Hal ini berarti hipotesis ke lima terbukti kebenarannya dan didukung oleh fakta dan data empiris.
  6. Komitmen Organisasional ( $X_3$ ) berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ) di RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau dan arah hubungannya positif. Hasil uji analisis tersebut bermakna komitmen organisasional tidak berpengaruh nyata terhadap kinerja pegawai, karena koefisien parameter jalur yang diperoleh sebesar 0,068 dan t-statistik 0,793 < t-tabel 1,96. Hal ini berarti hipotesis ke enam tidak terbukti kebenarannya dan tidak didukung oleh fakta dan data empiris.

7. Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ) di RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau dan arah hubungannya positif. Hasil uji analisis tersebut bermakna kepuasan kerja berpengaruh nyata terhadap kinerja pegawai, karena koefisien parameter jalur yang diperoleh sebesar 0,355 dan t-statistik 3,948 > t-tabel 1,96. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja maka semakin tinggi tingkat kinerja pegawai. Hal ini berarti hipotesis ke tujuh terbukti kebenarannya dan didukung oleh fakta dan data empiris.

## **B. Saran**

Sehubungan dengan hasil penelitian ini, hal-hal yang perlu disarankan adalah sebagai berikut:

1. Terhadap pihak manajemen RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau perlu memperkuat efektivitas penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi lingkungan di unit kerja rumah sakit melalui penentuan sikap yang tegas dan percaya diri dalam mengambil keputusan oleh pimpinan sehingga gaya kepemimpinan akan berpengaruh lebih efektif. Untuk meningkatkan komitmen organisasional perlu memperhatikan aspek-aspek kepuasan kerja pegawai sehingga dapat menumbuhkan sikap loyalitas pegawai terhadap organisasi yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja pegawai.
2. Jika pihak manajemen RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau ingin meningkatkan kinerja pegawai perlu memprioritaskan peningkatan aspek budaya organisasi dan kepuasan kerja pegawai. Peningkatan budaya organisasi dapat dilakukan dengan cara merubah budaya kerja kompetisi menjadi budaya kerjasama antar kelompok. Sedangkan peningkatan kepuasan kerja

dapat dilakukan melalui pemberian kompensasi kepada pegawai yang berprestasi baik sesuai dengan beban tanggungjawabnya.

3. Bagi para peneliti berikutnya bahwa hasil penelitian ini masih belum cukup dan perlu untuk melakukan kajian lebih mendalam terutama mengenai hubungan antar variabel-variabel yang tidak signifikan dan tidak mendukung/bertentangan dengan penelitian sebelumnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adisasmito, W. B. B. dan Paramita, P. (2005). *Persepsi Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bogor Terhadap Penilaian Prestasi Kerja*. JMPK Vol. 08 No.01 Maret, h. 33-39
- Ali, M. (2005). *Analisis Pengaruh Variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Koperasi Unit Desa (KUD) di Kabupaten Sorong*. Jurnal Keuangan dan Perbankan, Th. IX, No, 2, Surabaya.
- Armanu, T. (2005). *Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol. 7, No. 1, Maret 2005, h. 60-73
- Bourantas, D. and Papalexanderis, N. (1993). *Differences In Leadership Behavior and Influence Between Public and Private Organization In Greece*, The International Journal of Human Resources Management, 4:4 December.
- BPKP. (2000). *Pengukuran Kinerja, Suatu Tinjauan pada Instansi Pemerintah*. Jakarta: Tim Studi Pengembangan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
- Brahmasari, I. A. (2004). *Pengaruh Variabel Budaya Perusahaan Terhadap Komitmen Karyawan dan Kinerja Perusahaan Kelompok Penerbitan Pers Jawa Pos*. Disertasi, Universitas Airlangga, Surabaya.
- Chen, L. Y. (2004). *Examining The Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors On Organizational Commitment, Job Satisfaction, Adan Job Performance At Small and Middle-Sized Firma of Taiwan*. Journal of American Academy of Business, Sep 2004, 5, 1/2, 432-438.
- Chin, W. W. (1998). *The Partial Least Squares Approach for Structural Equation Modelling*. in Marcoulides, G. A. (Eds), *Modern Methods for Bussiness Reasearch*, Sage Publications, pp. 307-341.
- Darlis, E. (2002). *Analisa Pengaruh Komitmen Organisasional dan Ketidak Pastian Lingkungan Terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran*, Jurnal Riset Akuntansi Indonesia, Vol. 5 No.1 Januari 2002, Hal. 85 – 101.
- Djati, S. P., dkk, (2003). *Dampak Pergeseran Nilai-Nilai Organisasi Terhadap Kebijakan Sumber Daya Manusia dan Implikasinya*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Universitas Kristen Petra, Volume 2 Nomor 1, Surabaya.

- Ferdinand, A. (2006). *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen, Aplikasi Model-Model Rumit dalam Penelitian untuk Tesis Magister dan Disertasi Doktor*. Edisi Ke-3. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Furtwengler, D. (2002). *Penilaian Kinerja*. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Ghozali, I. (2008). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Edisi ke-2. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. L., et al. (2006). *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi Ke-4, Alih bahasa : Adiarni. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Gomes, F. C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.
- Jennifer, C. and Bersade. (1997). *Employee Satisfaction, Factor Associated With Company Performance*, Journal of Applied Psychology, February,29.
- Kadir, A. (2005). *Pengaruh Keadilan Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Gaji, Komitmen Organisasi dan Kinerja*. Jurnal Keuangan dan Perbankan, Surabaya.
- Koesmono. (2005). *Pengaruh Budaya Organisasi, Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol. 7 No. 2
- Kreitner, R. dan Kinicki, A. (2005). *Perilaku Organisasi*. Buku 1, Edisi Ke-5. Jakarta: Salemba Empat.
- Laffaldano, M.T. and Muchinsky, P.M. (1985). *Job Satisfaction and Job Performance: A Meta Analysis*, Psychological Bulletin.
- Lok, P. and Crawford, J. (2004). *The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment*. The Journal of Management Development (23) : 321-337.
- Luthan, F. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi Ke-10, Jilid 1 dan 2, Terjemahan. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M., and Ahearne, M. (1998). *Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance*. Journal of Marketing, Vol. 62, No. 3, p. 87
- Makmuri, M. (2005). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Gadjah Mada University Press.

- Mangkunegara, A. P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Ke-6. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Masrukhin dan Waridin. (2006). *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai*. Ekobis, Vol.7, No.2.
- Mas'ud, F. (2004). *Survei Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Mathis, R. L. dan Jackson, J. H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku 2, Edisi Ke-9, Terjemahan. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- McShane, S. L. and Von Glinow, M. A. (2010). *Organizational Behavior, Emerging Knowledge and Practice for The Real World*. Fifth Edition. International Edition. McGraw-Hill.
- McNeese-Smith and Dona. (1996). *Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment*. Hospital and Health Services Administration, Vol.41, No.2, pp.160-175.
- Menon, M. E. (2002). *Perceptions of Pre-Service and In-Service Teachers Regarding the Effectiveness of Elementary School Leadership in Cyprus*. The International Journal of Educational Management, 16 Februari, p.91-97.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1991). *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*. Human Resource Management Review, Vol. 1: 61-89.
- Meyer, J. P. dan Allen, N. J. (1997). *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment To Organization*. Journal of Occupational Psychology, 63, 1-18.
- Morrison, and Kimberly. (1997). *How Franchise Job Satisfaction and Personality Affects Performance, Organizational Commitment, Franchisor Relations, and Intention to Remain*. Journal of Small Business Management, Vol. 35, No. 3, p. 39
- Ostroff, C. (1992). *The Relationship Between Satisfaction Attitudes and Performance an Organization Level Analysis*. Journal of Applied Psychology. Vol.77. No. 68. p. 933-974.
- Pemerintah Provinsi Gorontalo. (2005). *Penilaian Berdasarkan DP3 Sudah Harus Diganti*. [google/30052008/penilaian DP3/www.gorontaloprov.go.id](http://google/30052008/penilaian%20DP3/www.gorontaloprov.go.id)
- Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil.

- Perryer, C and Jordan, C. (2005). *The Influence of Leader Behaviors on Organizational Commitment: A Study In The Australian Public Sector*. International Journal of Public Administration, 28:379-396
- Petty. *et al.* (1984). *A Meta-Analysis of the Relationships Between Individual Job Satisfaction and Individual Performance*. Academy of Management, Vol. 9, No. 4, p. 712
- Rivai, V. (2004). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Ke-2. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior*. Edisi Ke-8, Jilid 1, Terjemahan. Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer.
- Robbins, S. P and Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi*. Edisi Ke-12, Jilid 1 dan 2, Terjemahan. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Samad, S. (2005). *Unvraveling the Organizational Commitment and Job Performance Relationship: Exploring the Moderating Effect of Job Satisfaction*". The Business Review, Vol. 4, December.
- Shalahuddin, A. (2012). *Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dan Motivasi Kerja serta Kinerja Karyawan PT. Sumber Jantin Di Kalimantan Barat*. Disertasi: Program Doktor Bidang Ilmu Ekonomi Universitas Airlangga, Surabaya.
- Siagian, S. P. (2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Cetakan Ke-1. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Soedjono. (2005). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya*. Journal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol.7, No.1, hal 22-47
- Solimun. (2011). *Penguatan Confirmatory Research – Aplikasi Analisis Multivariat: SEM dan PLS*. FMIPA dan Program Pascasarjana, Malang.
- Suhana. (2007). *Relationship Analysis of Leadership Style, HRM Practices, Organizational Culture, Commitment and Performance (Study in People Crediting Bank (BPR) in Central Java)*. Usahawan No. 10, TH XXXVI, Oktober 2007, h. 47- 53
- Sulaiman, dan Abubakar M. T. (2002) *s It Really A Mediating Construct? The Mediating Role of Organizational Commitment In Work Climate-Performance Relationship*. Journal of Management Development, Vol.21 , No. 3, Maret 2002, h. 170-183

- Sumin, (2009). *Pemodelan Persamaan Struktural untuk Sampel Kecil Menggunakan Metode Bootstrap pada Partial Least Square: Studi Kasus Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transpormasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Guru pada Perguruan Islam Al-Azhar Pontianak*. Tesis: Program Magister Bidang Keahlian Statistika Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya.
- Thoha, M. (2001). *Kepemimpinan dalam Manajemen, Suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta: Rajawali Press.
- Trisnaningsih, S. (2003). *Pengaruh Komitmen Terhadap Kepuasan Kerja Auditor dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening: Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik di Jawa Timur*, Jurnal Riset Akuntansi Indonesia, Vol 6, No. 2, Mei 2003, Hal 199-216
- Walumbma, et.al. (2005). *Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan and U.S. Financial Firms*. Human Resources Development Quarterly, Vol 16, No. 2, p.235-256
- Wiyono, G. (2011). *Merancang Penelitian Bisnis dengan Alat Analisis SPSS 17.0 dan Smart PLS 2.0*. Edisi Ke-1, Cetakan Pertama. Yogyakarta: Penerbit UPP STIM YKPN.
- Yamin, S. (2011). *Partial Least Square Path Modeling*. Jakarta: Salemba Infotek.
- Yousef, D. A. (2000). *Organisational Commitment: A Mediator of The Relationship of Leadership Behavior With Job Satisfaction and Performance in Non-Western Country*. Journal of Mangerial Psychology. Vol 5 No. 1. Pp 6-28.
- Yukl, G. A. (1989). *Managerial Leadership: A Review of Theory and Research*. Journal of Management, Vol 15, No.2, 251-289.
- Yuwaliatin, S. (2006). *Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, dan Komitmen Terhadap Kinerja serta Pengaruhnya Terhadap Keunggulan Kompetitif*. Dosen Unissula Semarang. EKOBIS Vol. 7 No. 2, Juni, h. 241-256.



## Lampiran 1. Instrumen Penelitian



PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA 2013

---

Kepada Yth. Responden  
di -

Tempat

Salam hormat,

Sehubungan dengan penelitian yang saya lakukan dalam rangka menyelesaikan studi Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka Jakarta pada Jurusan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dengan judul tesis penelitian ***“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai pada RSUD dr. Achmad Diponegoro Putussibau”***.

Penelitian ini dilaksanakan dengan harapan dapat memberikan masukan yang bermanfaat bagi pihak manajemen rumah sakit mengenai persepsi gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasional, kepuasan kerja dan kinerja pegawai dalam rangka mengembangkan dan memajukan lembaga pelayanan kesehatan masyarakat yang ada di Kabupaten Kapuas Hulu.

Sehubungan dengan maksud tersebut, dimohon kesediaan responden dapat ikut serta berpartisipasi dalam mengisi kuesioner penelitian ini dengan sejujurnya. Sesuai dengan etika penelitian jawaban yang responden berikan akan dijamin kerahasiaannya dan tidak akan berpengaruh terhadap penilaian kinerja responden. Dari hasil penelitian ini hanya akan dipergunakan untuk kepentingan penelitian secara empiris untuk kajian ilmiah.

Demikian disampaikan dan atas kerjasama yang baik dalam mengisi kuesioner penelitian ilmiah ini diucapkan terima kasih.

Putussibau, September 2013

Peneliti,

**DARMAWAN**  
NIM. 018521863

## IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama : .....
2. Umur : .....Tahun
3. Jenis Kelamin :  Laki-laki  Perempuan
4. Status Perkawinan :  Belum kawin  Kawin  
 Duda / Janda
5. Pendidikan Terakhir :  SD/Sederajat  SMP/Sederajat  
 SMA/Sederajat  D I / II / III  
 D IV / S1  S 2  
 S 3
6. Jabatan : .....
7. Lama Bekerja : .....Tahun .....Bulan
8. Pada Bagian : .....

## KUESIONER PENELITIAN

### A. Petunjuk Pengisian Kuesioner

1. Pilihlah jawaban anda dengan cara memberi tanda silang ( X ) dalam kuesioner ini untuk memberikan penilaian sejauhmana pernyataan itu sesuai dengan kondisi yang ada dalam organisasi.
2. Variasi penilaian pernyataan terdiri dari:
  - Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)
  - Skor 2 = Tidak Setuju (TS)
  - Skor 3 = Cukup Setuju (CS)
  - Skor 4 = Setuju (S)
  - Skor 5 = Sangat Setuju (SS)

### B. Contoh Pengisian Kuesioner

No.	Pertanyaan Penelitian	Nilai (skor)				
		STS	TS	CS	S	SS
1.	Pimpinan saya bergaul secara informal dengan anak buah.	1	2	3	<del>X</del>	5

### I. Variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ )

No.	Pertanyaan Penelitian	Nilai (skor)				
		STS	TS	CS	S	SS
<b>A. Gaya Partisipatif (<math>X_{1.1}</math>)</b>						
1.	Pimpinan saya sering berkonsultasi dengan anak buah.	1	2	3	4	5
2.	Pimpinan saya memperlakukan anak buah secara sama antara satu dengan yang lain.	1	2	3	4	5
<b>B. Gaya Pengasuh (<math>X_{1.2}</math>)</b>						
3.	Pimpinan saya memperhatikan secara pribadi dalam mempromosikan anak buah, bagi mereka yang bekerja keras.	1	2	3	4	5
4.	Pimpinan saya dengan senang membimbing dan mengarahkan anak buah yang suka bekerja keras.	1	2	3	4	5
<b>C. Gaya Otoriter (<math>X_{1.3}</math>)</b>						
5.	Pimpinan saya berperilaku seakan-akan kekuasaan dan prestise penting bagi kepatuhan anak buah.	1	2	3	4	5
6.	Pimpinan saya selalu merasa percaya diri dalam mengambil keputusan yang tepat.	1	2	3	4	5
<b>D. Gaya Birokratis (<math>X_{1.4}</math>)</b>						
7.	Pimpinan saya menjaga hubungan impersonal (memisahkan urusan kerja dengan urusan pribadi) dengan anak buah.	1	2	3	4	5

8.	Pimpinan saya lebih menyukai prosedur yang rinci untuk melakukan suatu pekerjaan.	1	2	3	4	5
<b>E.</b>	<b>Gaya Berorientasi pada Tugas (X<sub>1,5</sub>)</b>					
9.	Pimpinan saya menuntut anak buah memprioritaskan pelaksanaan tugas dari pada urusan yang lain	1	2	3	4	5
10.	Pimpinan saya mengharapkan anak buah menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu.	1	2	3	4	5

## II. Variabel Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>)

No.	Pertanyaan Penelitian	Nilai (skor)				
		STS	TS	CS	S	SS
<b>A.</b>	<b>Profesionalisme (X<sub>2,1</sub>)</b>					
1.	Dalam organisasi ini orang mencurahkan seluruh kemampuannya untuk bekerja.	1	2	3	4	5
2.	Dalam organisasi ini setiap orang mengetahui apa tujuan dan pentingnya pekerjaan.	1	2	3	4	5
<b>B.</b>	<b>Jarak dari Manajemen (X<sub>2,2</sub>)</b>					
3.	Organisasi hanya mementingkan dan memperhatikan pekerjaan yang dilakukan karyawan.	1	2	3	4	5
4.	Perubahan yang terjadi di organisasi dipaksakan dengan keputusan manajemen.	1	2	3	4	5
<b>C.</b>	<b>Percaya pada Rekan Sekerja (X<sub>2,3</sub>)</b>					
5.	Para anggota organisasi selalu bersikap terbuka terhadap orang lain.	1	2	3	4	5
6.	Para anggota organisasi selalu bersikap ramah dalam pergaulan.	1	2	3	4	5
<b>D.</b>	<b>Keteraturan (X<sub>2,4</sub>)</b>					
7.	Setiap orang selalu memperhatikan biaya yang dikeluarkan.	1	2	3	4	5
8.	Setiap departemen organisasi menentukan aturannya sendiri.	1	2	3	4	5
<b>E.</b>	<b>Permusuhan (X<sub>2,5</sub>)</b>					
9.	Orang-orang dalam organisasi saling merasa curiga dan menyimpan rahasia.	1	2	3	4	5
10.	Sering terjadi kompetisi dan ketidakpercayaan antar departemen.	1	2	3	4	5
<b>F.</b>	<b>Integrasi (X<sub>2,6</sub>)</b>					
11.	Terdapat kesetiaan antara karyawan dengan manajemen (pimpinan).	1	2	3	4	5

12.	Karyawan merasa aman dengan pekerjaannya.	1	2	3	4	5
-----	---	---	---	---	---	---

### III. Variabel Komitmen Organisasional ( $X_3$ )

No.	Pertanyaan Penelitian	Nilai (skor)				
		STS	TS	CS	S	SS
<b>A. Komitmen Afektif (<math>X_{3.1}</math>)</b>						
1.	Saya membanggakan organisasi ini kepada orang lain di luar organisasi.	1	2	3	4	5
2.	Saya benar-benar merasakan seakan-akan permasalahan organisasi adalah permasalahan saya sendiri.	1	2	3	4	5
<b>B. Komitmen Berkelanjutan (<math>X_{3.2}</math>)</b>						
3.	Saya khawatir terhadap apa yang mungkin terjadi jika saya berhenti dari pekerjaan tanpa memiliki pekerjaan lain yang serupa.	1	2	3	4	5
4.	Banyak hal dalam kehidupan saya akan terganggu jika saya memutuskan ingin meninggalkan organisasi ini sekarang.	1	2	3	4	5
<b>C. Komitmen Normatif (<math>X_{3.3}</math>)</b>						
5.	Berpindah dari organisasi satu ke organisasi yang lain tampaknya tidak etis bagi saya.	1	2	3	4	5
6.	Saya di didik untuk percaya terhadap nilai tetap setia pada satu organisasi.	1	2	3	4	5

### IV. Variabel Kepuasan Kerja ( $Y_1$ )

No.	Pertanyaan Penelitian	Nilai (skor)				
		STS	TS	CS	S	SS
<b>A. Kepuasan dengan gaji (<math>Y_{1.1}</math>)</b>						
1.	Organisasi ini memberikan gaji lebih baik dari pesaing.	1	2	3	4	5
2.	Gaji saya sepadan, mengingat tanggungjawab yang saya pikul.	1	2	3	4	5
<b>B. Kepuasan dengan Promosi (<math>Y_{1.2}</math>)</b>						
3.	Jika saya melaksanakan pekerjaan dengan baik, saya akan dipromosikan.	1	2	3	4	5
4.	Saya sangat puas dengan tingkat kemajuan yang saya capai saat sekarang ini.	1	2	3	4	5
<b>C. Kepuasan dengan Rekan Kerja (<math>Y_{1.3}</math>)</b>						
5.	Ketika saya meminta orang (teman) melakukan pekerjaan tertentu, pekerjaan tersebut selesai.	1	2	3	4	5

6.	Saya bekerja dengan orang-orang yang mempunyai tingkat tanggung jawab yang tinggi	1	2	3	4	5
<b>D. Kepuasan dengan penyelia (Y<sub>1.4</sub>)</b>						
7.	Atasan tempat saya bekerja selalu memberikan dukungan pada saya.	1	2	3	4	5
8.	Atasan tempat saya bekerja mempunyai motivasi kerja yang tinggi.	1	2	3	4	5
<b>E. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri (Y<sub>1.5</sub>)</b>						
9.	Pekerjaan yang saya kerjakan sangat menarik.	1	2	3	4	5
10.	Saya merasa senang dengan tingkat tanggungjawab dalam pekerjaan saya.	1	2	3	4	5

# Terima Kasih

**IDENTITAS RESPONDEN**

1. Nama Atasan Penilai : .....
2. Umur : .....Tahun
3. Jenis Kelamin :  Laki-laki  Perempuan
4. Status Perkawinan :  Belum kawin  Kawin  
 Duda / Janda
5. Pendidikan Terakhir :  SD/Sederajat  SMP/Sederajat  
 SMA/Sederajat  D I / II / III  
 D IV / S1  S 2  
 S 3
6. Jabatan : .....
7. Lama Bekerja : .....Tahun .....Bulan
8. Pada Bagian : .....
9. Staf yang di nilai : .....

## KUESIONER PENELITIAN

### A. Petunjuk Pengisian Kuesioner

1. Pilihlah jawaban anda dengan cara memberi tanda silang ( X ) dalam kuesioner ini untuk memberikan penilaian sejauhmana pernyataan itu sesuai dengan kondisi yang ada dalam organisasi.
2. Variasi penilaian pernyataan terdiri dari:
  - Skor 1 = Sangat Tidak Baik (STB)
  - Skor 2 = Tidak Baik (TB)
  - Skor 3 = Cukup Baik (CB)
  - Skor 4 = Baik (B)
  - Skor 5 = Sangat Baik (SB)

### B. Contoh Pengisian Kuesioner

No.	Pertanyaan Penelitian	Nilai (skor)				
		STB	TB	CB	B	SB
1.	Pengetahuan karyawan ini berkaitan dengan pekerjaan utamanya adalah baik.	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5

### V. Variabel Kinerja Pegawai (Y<sub>2</sub>)

No.	Pertanyaan Penelitian	Nilai (skor)				
		STB	TB	CB	B	SB
<b>A. Kuantitas Kerja (Y<sub>2.1</sub>)</b>						
1.	Kuantitas kerja karyawan ini melebihi rata-rata karyawan lain.	1	2	3	4	5
<b>B. Kualitas Kerja (Y<sub>2.2</sub>)</b>						
2.	Kualitas kerja karyawan ini jauh lebih baik dari karyawan lain.	1	2	3	4	5
<b>C. Efisiensi (Y<sub>2.3</sub>)</b>						
3.	Efisiensi karyawan ini melebihi rata-rata karyawan lain.	1	2	3	4	5
<b>D. Berusaha Lebih Keras (Y<sub>2.4</sub>)</b>						
4.	Karyawan ini berusaha lebih keras dari pada yang seharusnya.	1	2	3	4	5
<b>E. Kreativitas Karyawan (Y<sub>2.5</sub>)</b>						
5.	Kreativitas karyawan dalam melaksanakan pekerjaan utamanya adalah baik.	1	2	3	4	5

# Terima Kasih



## Lampiran 2. Data Karakteristik Responden

## DATA KARAKTERISTIK RESPONDEN

No.	Pendidikan	Jenis Kelamin	Tingkat Usia	Masa Kerja	No.	Pendidikan	Jenis Kelamin	Tingkat Usia	Masa Kerja
1	S1	L	51	21	61	D3 Kep	P	31	3
2	SMA	L	47	26	62	D3 Kep	L	29	3
3	S1	P	33	4	63	SPK	L	34	8
4	SKM	L	32	8	64	D3 Kep	P	30	3
5	SMA	L	43	6	65	S1 Kep	P	33	10
6	S1	L	50	27	66	D3 Kep	P	36	10
7	S1	L	36	7	67	D3 Kep	P	33	8
8	D3	P	34	3	68	D3 Kep	L	26	4
9	SMA	P	52	30	69	D3 Kep	L	26	4
10	SPK	P	42	24	70	D3 Kep	L	26	4
11	D3	P	32	9	71	D3 Kep	P	31	8
12	D3 Kep	P	55	32	72	S1 Kep	L	33	10
13	S1 Kep	P	44	18	73	D3 Kep	L	33	10
14	D3 Kep	P	38	15	74	SKM	P	31	8
15	SMA	L	53	21	75	D3 Kep	L	38	7
16	D3 Kep	L	48	22	76	D3 Kep	P	29	5
17	S1	L	37	16	77	D3 Kep	P	26	3
18	SMA	L	36	3	78	D3 Kep	L	32	9
19	S1	L	49	18	79	D3 Kep	P	33	10
20	SMA	L	53	30	80	D3 Kep	L	29	7
21	SMA	P	35	6	81	D3 Kep	P	33	7
22	SMA	P	34	3	82	D3 Kep	P	25	3
23	S2	L	45	24	83	D3 Kep	P	24	3
24	D3 Kep	L	31	4	84	SPK	P	55	33
25	SMA	L	41	6	85	SPK	P	53	21
26	S1	L	38	17	86	SPG	P	41	18
27	S1	P	48	26	87	D3 Kep	L	36	7
28	SMA	P	36	3	88	SPG	P	41	17
29	SMA	P	28	3	89	D3 Kep	L	54	31
30	SMA	P	47	27	90	D3 Kep	L	45	17
31	SPK	P	53	30	91	D3 Kep	P	34	10
32	D3	P	27	4	92	D3 Kep	P	29	7
33	S2	L	41	11	93	SPK	L	35	8
34	S2	L	36	8	94	D3 Kep	P	29	7
35	S2	L	42	3	95	D3 Kep	P	33	7
36	S1	L	36	4	96	D3 Kep	P	38	10
37	S2	P	35	7	97	D3 Kep	P	38	10
38	S1	L	36	7	98	D3 Kep	P	35	7
39	S1	P	34	5	99	SMAK	P	44	23
40	D3 Kep	P	35	7	100	SMAK	L	41	19
41	D3 Kep	P	29	7	101	SMAK	L	45	23
42	D3 Kep	P	28	4	102	D3	P	33	8
43	D3 Kep	L	26	3	103	SMAK	P	31	9
44	D3 Kep	P	25	3	104	SMA	L	48	24
45	SPK	P	34	8	105	D3	L	27	4
46	D3 Kep	P	34	4	106	D3	L	26	3
47	S1 Kep	L	43	17	107	D4	P	32	10
48	D3 Kep	P	31	10	108	S1	P	30	4
49	D3 Kep	P	33	4	109	SMA	P	49	26
50	SPK	P	37	8	110	D3	P	31	8
51	D3 Kep	P	25	3	111	D3	P	28	7
52	D3 Kep	L	25	3	112	SMA	L	43	7
53	D3 Kep	P	26	3	113	D3	P	31	7
54	D3 Kep	P	29	4	114	SKM	P	28	3
55	D3 Kep	P	29	3	115	D1	P	37	7
56	D3 Kep	P	29	3	116	S1	L	36	3
57	D3 Kep	P	34	9	117	D3	P	32	8
58	S1 Kep	L	34	14	118	D1	P	35	9
59	D3 Kep	P	35	7	119	SMA	P	41	6
60	SPK	P	41	9	120	SMA	P	38	6





## TABULASI DATA KUESIONER KOMITMEN ORGANISASIONAL

No	KOMITMEN ORGANI					
	X3.1		X3.2		X3.3	
	1	2	3	4	5	6
1	4	4	5	5	4	4
2	4	4	4	4	4	4
3	4	4	5	5	3	3
4	3	3	4	4	4	4
5	4	4	4	4	5	5
6	4	4	5	5	4	3
7	4	3	4	4	4	4
8	5	5	5	5	4	4
9	3	3	4	4	4	4
10	3	3	4	4	3	3
11	4	4	5	5	2	2
12	4	4	4	4	5	5
13	4	4	5	5	4	4
14	3	3	4	4	4	4
15	3	3	4	3	3	3
16	3	4	4	4	4	4
17	3	3	3	5	3	3
18	5	5	4	3	4	4
19	4	4	5	5	3	4
20	4	4	4	4	5	5
21	3	3	4	4	4	4
22	5	5	5	5	4	3
23	4	4	4	5	5	4
24	5	5	5	5	4	4
25	3	3	4	4	3	3
26	4	4	5	5	5	4
27	5	4	4	4	5	5
28	3	3	4	4	4	5
29	4	4	4	4	4	4
30	5	5	5	5	3	3
31	5	5	3	4	4	4
32	4	4	5	5	5	5
33	5	4	4	5	4	4
34	5	5	5	5	4	4
35	4	4	4	5	4	4
36	3	3	4	4	4	4
37	3	4	3	3	2	2
38	5	4	4	4	4	4
39	3	3	4	4	3	3
40	3	4	4	4	3	3

No	KOMITMEN ORGANI					
	X3.1		X3.2		X3.3	
	1	2	3	4	5	6
41	3	4	3	3	3	4
42	2	2	3	3	2	4
43	3	4	4	4	3	4
44	5	4	4	4	4	4
45	4	3	4	4	5	5
46	4	4	3	3	3	3
47	4	4	4	3	4	4
48	5	5	4	4	5	4
49	2	2	4	3	4	4
50	4	4	4	4	5	4
51	2	4	4	2	3	3
52	4	5	4	4	4	4
53	5	5	5	5	4	4
54	5	4	4	4	5	5
55	4	4	4	3	4	4
56	4	4	4	5	5	5
57	3	4	4	3	3	3
58	4	4	4	4	5	5
59	3	4	4	4	4	4
60	4	4	4	5	3	4
61	3	3	4	4	3	4
62	4	4	4	4	4	4
63	4	4	4	4	4	4
64	4	5	5	5	5	4
65	4	5	4	4	5	3
66	3	4	4	3	3	3
67	4	4	3	3	2	2
68	4	4	4	5	4	3
69	3	4	3	3	3	4
70	4	4	4	4	4	4
71	3	3	4	4	3	3
72	5	5	4	5	4	4
73	3	4	4	4	2	2
74	3	3	4	4	5	3
75	4	5	4	4	5	5
76	4	3	4	4	3	3
77	5	5	4	4	4	3
78	4	4	4	5	5	4
79	5	5	4	4	4	5
80	5	5	4	4	3	5

No	KOMITMEN ORGANI					
	X3.1		X3.2		X3.3	
	1	2	3	4	5	6
81	3	4	3	3	5	5
82	3	4	4	3	3	4
83	3	4	4	4	4	3
84	3	3	4	4	3	4
85	4	4	4	4	5	5
86	2	2	5	4	4	5
87	5	4	5	4	5	4
88	5	5	5	5	5	4
89	4	4	4	5	5	5
90	3	3	4	4	5	5
91	4	4	5	5	3	3
92	4	4	4	4	2	2
93	5	5	5	4	5	4
94	4	4	5	5	3	3
95	4	4	4	4	4	4
96	5	5	5	5	4	4
97	4	4	4	4	4	4
98	3	3	4	4	4	4
99	3	3	5	5	3	3
100	4	5	4	4	3	3
101	5	4	4	4	3	3
102	4	4	4	4	4	4
103	4	3	4	4	4	4
104	4	3	4	4	3	3
105	4	4	4	4	4	4
106	5	5	5	4	3	3
107	3	3	4	4	3	4
108	4	4	5	5	4	4
109	4	5	5	4	5	5
110	3	3	5	5	4	4
111	4	4	4	4	5	5
112	4	5	3	3	4	4
113	4	4	4	4	3	3
114	3	3	4	4	5	5
115	5	4	5	5	3	3
116	4	4	4	4	3	4
117	3	3	5	5	4	4
118	4	4	3	3	5	5
119	3	3	4	4	4	4
120	4	4	4	4	3	3



## TABULASI DATA KUESIONER KINERJA PEGAWAI

No	KINERJA PEGAWAI					No	KINERJA PEGAWAI					No	KINERJA PEGAWAI				
	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5		Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5		Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5
1	5	4	5	4	5	41	4	4	3	3	3	81	3	5	4	4	4
2	4	5	4	5	4	42	4	4	3	4	3	82	4	3	3	3	4
3	3	4	4	4	3	43	4	4	4	3	4	83	4	4	5	4	4
4	3	4	3	4	3	44	4	3	3	4	2	84	4	3	5	4	4
5	4	5	4	5	5	45	4	3	4	4	4	85	4	5	4	4	3
6	4	4	4	4	4	46	4	4	4	4	4	86	3	4	4	4	4
7	3	4	4	4	3	47	5	4	4	5	4	87	4	3	5	4	4
8	3	4	3	4	4	48	3	5	4	3	3	88	5	4	4	5	4
9	4	3	4	4	4	49	3	4	3	3	3	89	4	4	4	5	5
10	3	3	3	3	3	50	4	4	4	5	4	90	5	5	5	4	5
11	4	3	4	3	4	51	4	3	3	3	3	91	3	4	5	5	5
12	4	4	4	4	4	52	4	4	4	4	4	92	5	4	4	4	4
13	4	5	3	4	3	53	4	4	4	5	4	93	5	5	5	4	5
14	5	3	4	4	3	54	4	4	5	4	5	94	4	4	4	5	4
15	2	3	3	3	2	55	4	4	3	4	3	95	3	4	3	4	3
16	4	4	4	4	5	56	3	4	5	5	5	96	4	4	4	4	4
17	4	3	5	4	5	57	5	5	4	4	4	97	4	4	3	4	4
18	3	3	3	3	3	58	4	5	5	4	5	98	4	4	4	4	4
19	4	4	4	4	5	59	3	3	3	3	3	99	5	4	5	4	5
20	5	5	4	4	4	60	4	4	4	4	4	100	4	4	5	4	5
21	4	4	4	4	5	61	4	4	3	4	3	101	4	4	4	4	4
22	4	3	4	4	5	62	3	4	3	5	3	102	4	4	4	4	3
23	5	4	5	5	5	63	4	3	5	5	5	103	4	3	5	5	4
24	3	3	3	4	3	64	3	3	4	4	4	104	5	4	5	4	4
25	4	4	4	4	4	65	4	4	4	4	4	105	4	4	4	4	5
26	4	4	4	5	5	66	3	3	3	5	3	106	5	4	3	4	3
27	4	3	4	4	4	67	5	5	5	4	5	107	3	5	4	5	4
28	3	4	4	4	4	68	4	5	4	4	4	108	4	4	5	4	4
29	4	4	5	4	4	69	3	4	2	4	3	109	3	5	4	5	4
30	4	3	4	4	4	70	4	3	4	4	4	110	4	4	4	4	4
31	3	4	4	4	4	71	4	4	4	3	4	111	4	4	4	4	4
32	3	3	4	5	3	72	4	4	4	4	4	112	4	3	4	5	3
33	4	3	4	4	4	73	3	3	3	5	3	113	4	4	4	5	4
34	4	4	4	4	3	74	4	3	3	4	3	114	3	4	4	4	3
35	4	4	4	4	4	75	3	5	4	4	4	115	4	4	4	3	4
36	5	4	4	4	4	76	4	4	5	4	5	116	3	5	4	5	5
37	4	4	4	4	4	77	3	5	4	4	3	117	4	4	4	4	5
38	4	3	4	4	3	78	4	3	3	4	4	118	4	4	4	4	4
39	3	5	4	4	4	79	4	4	4	5	4	119	4	5	3	4	4
40	4	4	4	4	4	80	4	2	4	4	3	120	4	4	4	4	3

Lampiran 4. Hasil *Output SmartPLS* (Awal)

Number of case in original sample	120
Preprocessing option	No changes
Cases per sample	120
Number of sample	240

**Quality Criteria****Overview (Eksekusi Tahap Awal)**

	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbachs Alpha	Communality	Redundancy
Partisipatif	0,702604	0,824765		0,584494	0,702604	
Pengasuh	0,787548	0,881147		0,730298	0,787548	
Otoriter	0,694419	0,819317		0,564172	0,694419	
Birokratis	0,655935	0,790272		0,492652	0,655935	
Orientasi Tugas	0,822922	0,902643		0,796439	0,822921	
Profesionalisme	0,778688	0,875480		0,718661	0,778688	
Jarak Manajemen	0,742915	0,852386		0,656219	0,742915	
Percaya	0,707265	0,828474		0,586978	0,707265	
Teratur	0,689202	0,815863		0,550776	0,689202	
Permusuhan	0,694768	0,819885		0,560822	0,694768	
Integrasi	0,752115	0,858410		0,672933	0,752115	
Afektif	0,867571	0,929075		0,848895	0,867571	
Berkelanjutan	0,833927	0,909438		0,801188	0,833927	
Normatif	0,856883	0,922825		0,841718	0,856882	
Gaji	0,777751	0,874968		0,714671	0,777751	
Promosi	0,869424	0,930147		0,850279	0,869424	
Rekan	0,684958	0,810930		0,565524	0,684958	
Penyelia	0,711627	0,831045		0,601934	0,711627	
Pekerjaan	0,755543	0,860696		0,677734	0,755543	
GAYA	0,265731	0,776586	0,998955	0,680429	0,265731	0,064431
BUDAYA	0,266576	0,807781	0,999835	0,741736	0,266576	0,045520
KOMITMEN	0,402010	0,793515	0,999854	0,690641	0,402010	0,224666
KEPUASAN	0,276257	0,782862	0,999807	0,694323	0,276257	0,000309
KINERJA	0,434144	0,777445	0,302448	0,644509	0,434144	0,042166

**Outer Loadings (Mean, STDEV, T-Values)****First Order Tahap Awal**

	Original Sample	Sample Mean (M)	Standard Deviation	Standard Error	T Statistics ( O /STERR)	Ket.
X11 <- Partisipatif	0,784	0,772	0,086	0,086	9,126	Valid
X12 <- Partisipatif	0,889	0,896	0,029	0,029	30,250	Valid
X13 <- Pengasuh	0,884	0,886	0,039	0,039	22,884	Valid
X14 <- Pengasuh	0,891	0,888	0,037	0,037	23,789	Valid
X15 <- Otoriter	0,872	0,881	0,034	0,034	25,307	Valid
X16 <- Otoriter	0,793	0,769	0,097	0,097	8,150	Valid
X17 <- Birokratis	0,893	0,897	0,042	0,042	21,066	Valid
X18 <- Birokratis	0,717	0,692	0,116	0,116	6,158	Valid
X19 <- Orientasi Tugas	0,861	0,775	0,315	0,315	2,735	Valid
X110 <- Orientasi Tugas	0,951	0,917	0,235	0,235	4,052	Valid
X21 <- Profesionalisme	0,856	0,847	0,069	0,069	12,423	Valid
X22 <- Profesionalisme	0,908	0,906	0,036	0,036	25,060	Valid
X23 <- Jarak Manajemen	0,887	0,890	0,027	0,027	32,487	Valid
X24 <- Jarak Manajemen	0,836	0,837	0,044	0,044	19,158	Valid
X25 <- Percaya	0,858	0,853	0,079	0,079	10,818	Valid
X26 <- Percaya	0,823	0,808	0,119	0,119	6,940	Valid
X27 <- Teratur	0,856	0,860	0,033	0,033	25,636	Valid
X28 <- Teratur	0,804	0,794	0,060	0,060	13,497	Valid
X29 <- Permusuhan	0,841	0,838	0,049	0,049	17,048	Valid
X210 <- Permusuhan	0,826	0,825	0,044	0,044	18,875	Valid
X211 <- Integrasi	0,893	0,891	0,110	0,110	8,113	Valid
X212 <- Integrasi	0,841	0,816	0,137	0,137	6,120	Valid
X31 <- Afektif	0,946	0,946	0,009	0,009	100,452	Valid
X32 <- Afektif	0,917	0,914	0,023	0,023	39,612	Valid
X33 <- Berkelanjutan	0,906	0,907	0,024	0,024	37,970	Valid
X34 <- Berkelanjutan	0,921	0,921	0,023	0,023	39,480	Valid
X35 <- Normatif	0,960	0,939	0,178	0,178	5,387	Valid
X36 <- Normatif	0,890	0,842	0,235	0,235	3,781	Valid
Y11 <- Gaji	0,892	0,888	0,037	0,037	23,809	Valid
Y12 <- Gaji	0,872	0,872	0,037	0,037	23,853	Valid
Y13 <- Promosi	0,925	0,924	0,021	0,021	43,710	Valid
Y14 <- Promosi	0,940	0,940	0,014	0,014	65,789	Valid
Y15 <- Rekan	0,919	0,916	0,097	0,097	9,454	Valid
Y16 <- Rekan	0,725	0,691	0,205	0,205	3,541	Valid
Y17 <- Penyelia	0,891	0,895	0,044	0,044	20,244	Valid
Y18 <- Penyelia	0,793	0,772	0,130	0,130	6,102	Valid
Y19 <- Pekerjaan	0,850	0,849	0,051	0,051	16,515	Valid
Y110 <- Pekerjaan	0,888	0,888	0,028	0,028	31,982	Valid



**Outer Loadings (Mean, STDEV, T-Values  
Second Order Tahap Awal**

	Original Sample	Sample Mean (M)	Standard Deviation	Standard Error	T Statistics ( O/STERR)	Ket.
X11 <- GAYA	0,477	0,463	0,115	0,115	4,142	Valid
X12 <- GAYA	0,647	0,640	0,064	0,064	10,117	Valid
X13 <- GAYA	0,571	0,570	0,106	0,106	5,405	Valid
X14 <- GAYA	0,589	0,578	0,112	0,112	5,264	Valid
X15 <- GAYA	0,588	0,587	0,091	0,091	6,452	Valid
X16 <- GAYA	0,472	0,454	0,120	0,120	3,936	Valid
X17 <- GAYA	0,547	0,550	0,090	0,090	6,105	Valid
X18 <- GAYA	0,354	0,350	0,118	0,118	2,998	Valid
X19 <- GAYA	0,305	0,288	0,179	0,179	1,701	Tidak Valid
X110 <- GAYA	0,502	0,487	0,142	0,142	3,527	Valid
X21 <- BUDAYA	0,429	0,431	0,142	0,142	3,028	Valid
X22 <- BUDAYA	0,530	0,514	0,099	0,099	5,352	Valid
X23 <- BUDAYA	0,670	0,670	0,056	0,056	11,917	Valid
X24 <- BUDAYA	0,563	0,563	0,079	0,079	7,124	Valid
X25 <- BUDAYA	0,413	0,417	0,120	0,120	3,454	Valid
X26 <- BUDAYA	0,374	0,366	0,104	0,104	3,585	Valid
X27 <- BUDAYA	0,676	0,676	0,062	0,062	10,909	Valid
X28 <- BUDAYA	0,588	0,576	0,081	0,081	7,226	Valid
X29 <- BUDAYA	0,512	0,504	0,095	0,095	5,399	Valid
X210 <- BUDAYA	0,491	0,481	0,079	0,079	6,229	Valid
X211 <- BUDAYA	0,457	0,452	0,125	0,125	3,646	Valid
X212 <- BUDAYA	0,379	0,366	0,134	0,134	2,825	Valid
X31 <- KOMITMEN	0,791	0,788	0,050	0,050	15,877	Valid
X32 <- KOMITMEN	0,644	0,640	0,081	0,081	7,956	Valid
X33 <- KOMITMEN	0,651	0,657	0,077	0,077	8,434	Valid
X34 <- KOMITMEN	0,708	0,711	0,074	0,074	9,596	Valid
X35 <- KOMITMEN	0,569	0,550	0,158	0,158	3,599	Valid
X36 <- KOMITMEN	0,350	0,334	0,176	0,176	1,993	Valid
Y11 <- KEPUASAN	0,541	0,528	0,102	0,102	5,282	Valid
Y12 <- KEPUASAN	0,499	0,495	0,106	0,106	4,712	Valid
Y13 <- KEPUASAN	0,658	0,658	0,074	0,074	8,931	Valid
Y14 <- KEPUASAN	0,737	0,733	0,056	0,056	13,086	Valid
Y15 <- KEPUASAN	0,494	0,487	0,119	0,119	4,167	Valid
Y16 <- KEPUASAN	0,284	0,282	0,137	0,137	2,068	Valid
Y17 <- KEPUASAN	0,480	0,471	0,098	0,098	4,890	Valid
Y18 <- KEPUASAN	0,357	0,353	0,135	0,135	2,639	Valid
Y19 <- KEPUASAN	0,493	0,495	0,099	0,099	4,959	Valid
Y110 <- KEPUASAN	0,564	0,558	0,079	0,079	7,132	Valid
Y21 <- KINERJA	0,599	0,605	0,106	0,106	5,656	Valid
Y22 <- KINERJA	0,367	0,375	0,136	0,136	2,695	Valid
Y23 <- KINERJA	0,850	0,845	0,027	0,027	31,470	Valid
Y24 <- KINERJA	0,472	0,455	0,128	0,128	3,682	Valid
Y25 <- KINERJA	0,855	0,848	0,029	0,029	29,598	Valid

## Cross Loadings (Eksekusi Tahap Awal)

	Partisipatif	Pengasuh	Otoriter	Birokratis	Orientasi Tugas	Profesionalisme	Jarak Manajemen	Percaya	Teratur	Permusuhan	Integrasi	Afektif	Berkelanjutan	Normatif	Gaji	Promosi	Rekan	Penyelia	Pekerjaan	GAYA	BUDAYA	KOMITMEN	KEPUASAN	KINERJA
X11	0,784	0,201	0,274	0,054	0,109	0,056	0,214	0,025	0,041	0,039	-0,107	0,018	0,174	0,154	0,060	0,058	-0,035	0,018	0,029	0,477	0,093	0,159	0,051	0,025
X11	0,784	0,201	0,274	0,054	0,109	0,056	0,214	0,025	0,041	0,039	-0,107	0,018	0,174	0,154	0,060	0,058	-0,035	0,018	0,029	0,477	0,093	0,159	0,051	0,025
X12	0,889	0,316	0,259	0,247	0,193	0,079	0,189	-0,010	0,083	0,062	-0,030	-0,054	-0,004	0,056	0,184	0,051	0,118	0,015	0,051	0,647	0,122	-0,010	0,134	0,292
X12	0,889	0,316	0,259	0,247	0,193	0,079	0,189	-0,010	0,083	0,062	-0,030	-0,054	-0,004	0,056	0,184	0,051	0,118	0,015	0,051	0,647	0,122	-0,010	0,134	0,292
X13	0,285	0,884	0,196	0,240	0,043	-0,167	0,103	-0,030	-0,001	0,114	0,043	0,177	-0,006	0,256	0,072	0,032	0,019	0,033	-0,110	0,571	0,019	0,185	0,016	0,166
X13	0,285	0,884	0,196	0,240	0,043	-0,167	0,103	-0,030	-0,001	0,114	0,043	0,177	-0,006	0,256	0,072	0,032	0,019	0,033	-0,110	0,571	0,019	0,185	0,016	0,166
X14	0,277	0,891	0,233	0,127	0,201	-0,027	0,171	-0,111	-0,003	0,011	-0,078	-0,006	0,057	0,004	-0,008	-0,022	0,076	0,001	0,033	0,589	0,014	0,030	0,018	0,122
X14	0,277	0,891	0,233	0,127	0,201	-0,027	0,171	-0,111	-0,003	0,011	-0,078	-0,006	0,057	0,004	-0,008	-0,022	0,076	0,001	0,033	0,589	0,014	0,030	0,018	0,122
X15	0,302	0,287	0,872	0,249	0,048	0,171	0,216	-0,104	0,125	0,134	0,053	-0,018	-0,022	-0,108	0,132	0,032	0,171	0,025	0,052	0,588	0,187	-0,060	0,122	0,066
X15	0,302	0,287	0,872	0,249	0,048	0,171	0,216	-0,104	0,125	0,134	0,053	-0,018	-0,022	-0,108	0,132	0,032	0,171	0,025	0,052	0,588	0,187	-0,060	0,122	0,066
X16	0,214	0,097	0,793	0,133	0,141	0,179	0,158	-0,030	0,165	0,124	-0,060	0,088	0,129	-0,092	0,070	0,399	0,158	0,047	0,037	0,472	0,171	0,085	0,275	0,209
X16	0,214	0,097	0,793	0,133	0,141	0,179	0,158	-0,030	0,165	0,124	-0,060	0,088	0,129	-0,092	0,070	0,399	0,158	0,047	0,037	0,472	0,171	0,085	0,275	0,209
X17	0,237	0,242	0,185	0,893	0,161	-0,141	0,172	-0,100	-0,014	-0,031	-0,102	0,018	0,114	0,178	0,303	0,022	0,150	0,046	0,163	0,547	-0,034	0,134	0,210	0,139
X17	0,237	0,242	0,185	0,893	0,161	-0,141	0,172	-0,100	-0,014	-0,031	-0,102	0,018	0,114	0,178	0,303	0,022	0,150	0,046	0,163	0,547	-0,034	0,134	0,210	0,139
X18	0,044	0,057	0,209	0,717	0,005	0,086	0,224	0,029	0,269	0,066	-0,006	0,022	0,020	0,088	0,233	0,207	0,211	0,041	0,436	0,354	0,210	0,055	0,380	0,293
X18	0,044	0,057	0,209	0,717	0,005	0,086	0,224	0,029	0,269	0,066	-0,006	0,022	0,020	0,088	0,233	0,207	0,211	0,041	0,436	0,354	0,210	0,055	0,380	0,293
X19	0,129	0,029	0,075	-0,045	0,861	0,088	0,016	0,008	0,000	0,053	0,016	0,088	0,094	-0,011	-0,042	0,051	0,011	0,138	0,181	0,305	0,046	0,095	0,109	0,045
X19	0,129	0,029	0,075	-0,045	0,861	0,088	0,016	0,008	0,000	0,053	0,016	0,088	0,094	-0,011	-0,042	0,051	0,011	0,138	0,181	0,305	0,046	0,095	0,109	0,045
X110	0,197	0,187	0,111	0,206	0,951	0,075	0,061	-0,018	0,025	0,040	0,080	0,117	0,173	0,029	-0,024	0,096	0,086	0,046	0,144	0,502	0,073	0,167	0,118	0,155
X110	0,197	0,187	0,111	0,206	0,951	0,075	0,061	-0,018	0,025	0,040	0,080	0,117	0,173	0,029	-0,024	0,096	0,086	0,046	0,144	0,502	0,073	0,167	0,118	0,155
X21	0,139	-0,103	0,173	-0,075	0,083	0,856	0,239	0,059	0,181	0,069	0,067	-0,018	-0,008	-0,133	-0,134	0,144	0,277	0,039	0,123	0,071	0,429	-0,061	0,145	0,272
X21	0,139	-0,103	0,173	-0,075	0,083	0,856	0,239	0,059	0,181	0,069	0,067	-0,018	-0,008	-0,133	-0,134	0,144	0,277	0,039	0,123	0,071	0,429	-0,061	0,145	0,272
X22	0,018	-0,090	0,194	-0,040	0,072	0,908	0,179	0,264	0,355	0,145	0,061	0,039	0,012	-0,011	-0,112	0,126	0,233	0,064	0,083	0,053	0,530	0,023	0,127	0,158

X22	0,018	-0,090	0,194	-0,040	0,072	0,908	0,179	0,264	0,355	0,145	0,061	0,039	0,012	-0,011	-0,112	0,126	0,233	0,064	0,083	0,053	0,530	0,023	0,127	0,158
X23	0,192	0,152	0,274	0,223	-0,054	0,227	0,887	0,216	0,393	0,318	0,206	-0,005	0,088	0,017	0,015	0,286	0,236	-0,080	0,096	0,274	0,670	0,050	0,212	0,330
X23	0,192	0,152	0,274	0,223	-0,054	0,227	0,887	0,216	0,393	0,318	0,206	-0,005	0,088	0,017	0,015	0,286	0,236	-0,080	0,096	0,274	0,670	0,050	0,212	0,330
X24	0,219	0,111	0,104	0,176	0,154	0,170	0,836	0,222	0,309	0,236	0,109	-0,087	0,209	0,073	0,054	0,154	0,240	-0,057	0,081	0,248	0,563	0,090	0,163	0,181
X24	0,219	0,111	0,104	0,176	0,154	0,170	0,836	0,222	0,309	0,236	0,109	-0,087	0,209	0,073	0,054	0,154	0,240	-0,057	0,081	0,248	0,563	0,090	0,163	0,181
X25	0,008	-0,067	-0,073	-0,024	0,032	0,122	0,246	0,858	0,213	0,178	0,051	-0,029	0,050	-0,079	-0,193	0,127	0,019	-0,067	-0,074	-0,042	0,413	-0,018	-0,036	0,160
X25	0,008	-0,067	-0,073	-0,024	0,032	0,122	0,246	0,858	0,213	0,178	0,051	-0,029	0,050	-0,079	-0,193	0,127	0,019	-0,067	-0,074	-0,042	0,413	-0,018	-0,036	0,160
X26	0,001	-0,068	-0,069	-0,079	-0,051	0,211	0,177	0,823	0,155	0,060	0,120	0,091	-0,006	0,040	-0,169	0,002	0,050	0,045	-0,037	-0,085	0,374	0,059	-0,039	0,139
X26	0,001	-0,068	-0,069	-0,079	-0,051	0,211	0,177	0,823	0,155	0,060	0,120	0,091	-0,006	0,040	-0,169	0,002	0,050	0,045	-0,037	-0,085	0,374	0,059	-0,039	0,139
X27	-0,051	0,006	0,087	0,033	0,020	0,274	0,335	0,257	0,856	0,409	0,229	0,130	0,172	0,079	-0,054	0,231	0,190	0,153	0,199	0,035	0,676	0,191	0,249	0,189
X27	-0,051	0,006	0,087	0,033	0,020	0,274	0,335	0,257	0,856	0,409	0,229	0,130	0,172	0,079	-0,054	0,231	0,190	0,153	0,199	0,035	0,676	0,191	0,249	0,189
X28	0,197	-0,012	0,204	0,173	0,008	0,245	0,349	0,098	0,804	0,255	0,236	-0,011	0,209	0,048	-0,025	0,186	0,245	-0,101	0,123	0,197	0,588	0,121	0,155	0,169
X28	0,197	-0,012	0,204	0,173	0,008	0,245	0,349	0,098	0,804	0,255	0,236	-0,011	0,209	0,048	-0,025	0,186	0,245	-0,101	0,123	0,197	0,588	0,121	0,155	0,169
X29	0,068	0,065	0,076	0,001	0,104	0,095	0,254	0,213	0,338	0,841	0,228	0,100	-0,034	0,196	-0,035	-0,059	-0,045	-0,017	-0,091	0,105	0,512	0,105	-0,083	-0,022
X29	0,068	0,065	0,076	0,001	0,104	0,095	0,254	0,213	0,338	0,841	0,228	0,100	-0,034	0,196	-0,035	-0,059	-0,045	-0,017	-0,091	0,105	0,512	0,105	-0,083	-0,022
X210	0,034	0,051	0,184	0,014	-0,025	0,115	0,288	0,024	0,339	0,826	0,195	0,135	0,094	-0,052	0,077	0,053	0,008	0,055	0,050	0,092	0,491	0,103	0,082	0,084
X210	0,034	0,051	0,184	0,014	-0,025	0,115	0,288	0,024	0,339	0,826	0,195	0,135	0,094	-0,052	0,077	0,053	0,008	0,055	0,050	0,092	0,491	0,103	0,082	0,084
X211	-0,024	-0,030	0,011	-0,067	0,052	0,045	0,185	0,156	0,268	0,235	0,893	0,137	0,145	0,019	-0,140	0,168	0,081	0,046	0,024	-0,021	0,457	0,158	0,074	0,209
X211	-0,024	-0,030	0,011	-0,067	0,052	0,045	0,185	0,156	0,268	0,235	0,893	0,137	0,145	0,019	-0,140	0,168	0,081	0,046	0,024	-0,021	0,457	0,158	0,074	0,209
X212	-0,114	-0,004	-0,007	-0,069	0,054	0,084	0,135	0,002	0,213	0,204	0,841	0,133	-0,059	-0,008	-0,080	0,022	0,185	0,146	0,037	-0,050	0,379	0,037	0,082	0,079
X212	-0,114	-0,004	-0,007	-0,069	0,054	0,084	0,135	0,002	0,213	0,204	0,841	0,133	-0,059	-0,008	-0,080	0,022	0,185	0,146	0,037	-0,050	0,379	0,037	0,082	0,079
X31	0,016	0,129	0,021	0,049	0,137	-0,007	-0,035	0,013	0,099	0,133	0,114	0,946	0,380	0,216	0,149	0,150	0,005	0,354	0,162	0,115	0,078	0,791	0,263	0,164
X31	0,016	0,129	0,021	0,049	0,137	-0,007	-0,035	0,013	0,099	0,133	0,114	0,946	0,380	0,216	0,149	0,150	0,005	0,354	0,162	0,115	0,078	0,791	0,263	0,164
X32	-0,077	0,039	0,047	-0,013	0,072	0,040	-0,059	0,054	0,040	0,129	0,183	0,917	0,204	0,125	0,079	0,040	-0,064	0,377	0,067	0,019	0,087	0,644	0,144	0,048
X32	-0,077	0,039	0,047	-0,013	0,072	0,040	-0,059	0,054	0,040	0,129	0,183	0,917	0,204	0,125	0,079	0,040	-0,064	0,377	0,067	0,019	0,087	0,644	0,144	0,048
X33	0,028	-0,006	0,024	0,032	0,100	0,008	0,143	0,038	0,176	0,064	0,065	0,272	0,906	0,081	0,020	0,216	0,084	0,112	0,061	0,053	0,148	0,651	0,180	0,117
X33	0,028	-0,006	0,024	0,032	0,100	0,008	0,143	0,038	0,176	0,064	0,065	0,272	0,906	0,081	0,020	0,216	0,084	0,112	0,061	0,053	0,148	0,651	0,180	0,117
X34	0,123	0,057	0,072	0,135	0,182	0,000	0,160	0,013	0,237	0,002	0,047	0,315	0,921	0,130	0,113	0,255	0,129	0,212	0,186	0,179	0,149	0,708	0,307	0,303
X34	0,123	0,057	0,072	0,135	0,182	0,000	0,160	0,013	0,237	0,002	0,047	0,315	0,921	0,130	0,113	0,255	0,129	0,212	0,186	0,179	0,149	0,708	0,307	0,303

X35	0,128	0,145	-0,078	0,192	0,074	-0,075	0,041	-0,058	0,069	0,094	0,039	0,246	0,175	0,960	0,267	0,194	-0,029	0,140	-0,025	0,150	0,034	0,569	0,199	0,165
X35	0,128	0,145	-0,078	0,192	0,074	-0,075	0,041	-0,058	0,069	0,094	0,039	0,246	0,175	0,960	0,267	0,194	-0,029	0,140	-0,025	0,150	0,034	0,569	0,199	0,165
X36	0,077	0,118	-0,169	0,113	-0,083	-0,061	0,054	0,028	0,079	0,066	-0,045	0,060	0,001	0,890	0,170	0,051	-0,019	0,107	-0,025	0,023	0,034	0,350	0,093	0,060
X36	0,077	0,118	-0,169	0,113	-0,083	-0,061	0,054	0,028	0,079	0,066	-0,045	0,060	0,001	0,890	0,170	0,051	-0,019	0,107	-0,025	0,023	0,034	0,350	0,093	0,060
Y11	0,105	-0,065	-0,024	0,298	-0,100	-0,133	0,050	-0,156	-0,026	0,020	-0,137	0,147	0,123	0,242	0,892	0,254	0,042	0,198	0,218	0,072	-0,085	0,233	0,541	0,235
Y11	0,105	-0,065	-0,024	0,298	-0,100	-0,133	0,050	-0,156	-0,026	0,020	-0,137	0,147	0,123	0,242	0,892	0,254	0,042	0,198	0,218	0,072	-0,085	0,233	0,541	0,235
Y12	0,173	0,135	0,255	0,292	0,047	-0,109	0,016	-0,227	-0,060	0,022	-0,090	0,072	0,004	0,191	0,872	0,161	0,025	0,095	0,355	0,300	-0,106	0,110	0,499	0,138
Y12	0,173	0,135	0,255	0,292	0,047	-0,109	0,016	-0,227	-0,060	0,022	-0,090	0,072	0,004	0,191	0,872	0,161	0,025	0,095	0,355	0,300	-0,106	0,110	0,499	0,138
Y13	0,036	0,031	0,306	0,095	0,107	0,180	0,263	0,039	0,242	0,009	0,111	0,050	0,218	0,127	0,174	0,925	0,286	0,154	0,148	0,196	0,259	0,189	0,658	0,378
Y13	0,036	0,031	0,306	0,095	0,107	0,180	0,263	0,039	0,242	0,009	0,111	0,050	0,218	0,127	0,174	0,925	0,286	0,154	0,148	0,196	0,259	0,189	0,658	0,378
Y14	0,080	-0,018	0,139	0,118	0,056	0,108	0,226	0,107	0,230	-0,017	0,107	0,145	0,263	0,150	0,264	0,940	0,272	0,282	0,193	0,130	0,229	0,272	0,737	0,311
Y14	0,080	-0,018	0,139	0,118	0,056	0,108	0,226	0,107	0,230	-0,017	0,107	0,145	0,263	0,150	0,264	0,940	0,272	0,282	0,193	0,130	0,229	0,272	0,737	0,311
Y15	0,067	0,095	0,208	0,269	0,031	0,262	0,259	0,003	0,256	-0,036	0,135	-0,035	0,099	-0,003	0,058	0,315	0,919	0,103	0,209	0,225	0,272	0,034	0,494	0,302
Y15	0,067	0,095	0,208	0,269	0,031	0,262	0,259	0,003	0,256	-0,036	0,135	-0,035	0,099	-0,003	0,058	0,315	0,919	0,103	0,209	0,225	0,272	0,034	0,494	0,302
Y16	0,030	-0,041	0,096	0,023	0,092	0,207	0,189	0,087	0,157	0,010	0,108	-0,005	0,101	-0,058	-0,013	0,146	0,725	0,014	0,114	0,064	0,219	0,030	0,284	0,134
Y16	0,030	-0,041	0,096	0,023	0,092	0,207	0,189	0,087	0,157	0,010	0,108	-0,005	0,101	-0,058	-0,013	0,146	0,725	0,014	0,114	0,064	0,219	0,030	0,284	0,134
Y17	0,048	0,068	-0,015	0,011	0,062	0,055	-0,024	0,009	0,051	0,002	0,103	0,180	0,175	0,074	0,214	0,215	0,068	0,891	0,166	0,057	0,050	0,218	0,480	0,320
Y17	0,048	0,068	-0,015	0,011	0,062	0,055	-0,024	0,009	0,051	0,002	0,103	0,180	0,175	0,074	0,214	0,215	0,068	0,891	0,166	0,057	0,050	0,218	0,480	0,320
Y18	-0,026	-0,053	0,104	0,091	0,092	0,045	-0,128	-0,044	0,015	0,040	0,072	0,535	0,121	0,172	0,048	0,185	0,074	0,793	0,103	0,062	-0,010	0,414	0,357	0,101
Y18	-0,026	-0,053	0,104	0,091	0,092	0,045	-0,128	-0,044	0,015	0,040	0,072	0,535	0,121	0,172	0,048	0,185	0,074	0,793	0,103	0,062	-0,010	0,414	0,357	0,101
Y19	0,026	-0,042	0,010	0,365	0,196	0,139	0,136	0,111	0,281	0,036	0,011	0,106	0,153	-0,005	0,181	0,157	0,190	0,125	0,850	0,177	0,211	0,139	0,493	0,258
Y19	0,026	-0,042	0,010	0,365	0,196	0,139	0,136	0,111	0,281	0,036	0,011	0,106	0,153	-0,005	0,181	0,157	0,190	0,125	0,850	0,177	0,211	0,139	0,493	0,258
Y110	0,058	-0,032	0,080	0,215	0,111	0,065	0,050	-0,207	0,075	-0,074	0,047	0,116	0,091	-0,039	0,366	0,163	0,170	0,157	0,888	0,135	0,017	0,098	0,564	0,176
Y110	0,058	-0,032	0,080	0,215	0,111	0,065	0,050	-0,207	0,075	-0,074	0,047	0,116	0,091	-0,039	0,366	0,163	0,170	0,157	0,888	0,135	0,017	0,098	0,564	0,176
Y21	0,157	0,034	0,227	0,130	0,011	0,090	0,155	0,108	0,163	-0,012	0,096	0,069	0,055	-0,064	0,149	0,252	0,190	0,004	0,259	0,200	0,176	0,045	0,303	0,599
Y22	-0,028	0,044	0,009	0,088	0,105	0,200	0,148	0,050	0,132	0,018	0,166	-0,019	-0,042	0,139	-0,072	0,167	0,121	0,099	-0,027	0,068	0,202	0,017	0,104	0,367
Y23	0,184	0,187	0,165	0,293	0,108	0,175	0,245	0,172	0,195	0,049	0,071	0,112	0,223	0,107	0,203	0,332	0,286	0,233	0,196	0,317	0,263	0,220	0,423	0,850
Y24	0,097	0,089	-0,034	0,043	0,040	0,074	0,162	0,021	0,049	-0,087	0,143	0,181	0,173	0,211	0,108	0,198	0,119	0,350	0,035	0,080	0,113	0,266	0,264	0,472
Y25	0,196	0,129	0,078	0,165	0,138	0,249	0,268	0,173	0,159	0,096	0,162	0,041	0,247	0,106	0,196	0,243	0,179	0,198	0,236	0,238	0,311	0,193	0,354	0,855

**Outer Weights (Mean, STDEV, T-Values)****Eksekusi Tahap Awal**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation	Standard Error	T Statistics ( O/STERR )
X11 <- Partisipatif	0,503	0,487	0,073	0,073	6,906
X11 <- GAYA	0,164	0,156	0,041	0,041	4,005
X12 <- Partisipatif	0,681	0,689	0,075	0,075	9,108
X12 <- GAYA	0,249	0,242	0,029	0,029	8,489
X13 <- Pengasuh	0,555	0,557	0,072	0,072	7,653
X13 <- GAYA	0,203	0,200	0,048	0,048	4,275
X14 <- Pengasuh	0,572	0,566	0,065	0,065	8,741
X14 <- GAYA	0,206	0,198	0,044	0,044	4,659
X15 <- Otoriter	0,663	0,679	0,086	0,086	7,727
X15 <- GAYA	0,211	0,208	0,038	0,038	5,505
X16 <- Otoriter	0,532	0,510	0,088	0,088	6,064
X16 <- GAYA	0,195	0,185	0,043	0,043	4,525
X17 <- Birokratis	0,737	0,747	0,088	0,088	8,387
X17 <- GAYA	0,214	0,210	0,039	0,039	5,519
X18 <- Birokratis	0,476	0,458	0,101	0,101	4,703
X18 <- GAYA	0,172	0,166	0,049	0,049	3,476
X19 <- Orientasi Tugas	0,412	0,326	0,291	0,291	1,417
X19 <- GAYA	0,113	0,103	0,068	0,068	1,660
X110 <- Orientasi Tugas	0,678	0,694	0,173	0,173	3,912
X110 <- GAYA	0,189	0,178	0,056	0,056	3,369
X21 <- Profesionalisme	0,506	0,501	0,099	0,099	5,132
X21 <- BUDAYA	0,149	0,145	0,045	0,045	3,311
X22 <- Profesionalisme	0,625	0,627	0,088	0,088	7,101
X22 <- BUDAYA	0,167	0,159	0,032	0,032	5,145
X23 <- Jarak Manajemen	0,629	0,629	0,049	0,049	12,860
X23 <- BUDAYA	0,223	0,219	0,023	0,023	9,885
X24 <- Jarak Manajemen	0,529	0,525	0,046	0,046	11,502
X24 <- BUDAYA	0,180	0,177	0,029	0,029	6,226
X25 <- Percaya	0,624	0,627	0,104	0,104	5,993
X25 <- BUDAYA	0,124	0,123	0,036	0,036	3,408
X26 <- Percaya	0,564	0,550	0,142	0,142	3,958
X26 <- BUDAYA	0,112	0,108	0,031	0,031	3,610
X27 <- Teratur	0,643	0,651	0,061	0,061	10,466
X27 <- BUDAYA	0,215	0,212	0,026	0,026	8,119
X28 <- Teratur	0,560	0,551	0,053	0,053	10,477
X28 <- BUDAYA	0,184	0,179	0,028	0,028	6,683
X29 <- Permusuhan	0,612	0,611	0,058	0,058	10,578
X29 <- BUDAYA	0,134	0,130	0,032	0,032	4,216
X210 <- Permusuhan	0,587	0,588	0,062	0,062	9,470
X210 <- BUDAYA	0,145	0,139	0,027	0,027	5,335
X211 <- Integrasi	0,629	0,639	0,107	0,107	5,849
X211 <- BUDAYA	0,147	0,144	0,039	0,039	3,765
X212 <- Integrasi	0,522	0,497	0,130	0,130	4,009
X212 <- BUDAYA	0,116	0,109	0,042	0,042	2,748
X31 <- Afektif	0,591	0,594	0,031	0,031	18,893

X31 <- KOMITMEN	0,326	0,320	0,027	0,027	12,133
X32 <- Afektif	0,481	0,479	0,024	0,024	19,801
X32 <- KOMITMEN	0,252	0,246	0,036	0,036	6,949
X33 <- Berkelanjutan	0,524	0,525	0,037	0,037	14,213
X33 <- KOMITMEN	0,265	0,262	0,037	0,037	7,109
X34 <- Berkelanjutan	0,570	0,568	0,035	0,035	16,485
X34 <- KOMITMEN	0,313	0,308	0,038	0,038	8,315
X35 <- Normatif	0,663	0,685	0,154	0,154	4,295
X35 <- KOMITMEN	0,240	0,229	0,061	0,061	3,903
X36 <- Normatif	0,408	0,348	0,258	0,258	1,583
X36 <- KOMITMEN	0,141	0,134	0,071	0,071	1,983
Y11 <- Gaji	0,590	0,587	0,052	0,052	11,292
Y11 <- KEPUASAN	0,193	0,186	0,037	0,037	5,276
Y12 <- Gaji	0,544	0,547	0,057	0,057	9,575
Y12 <- KEPUASAN	0,169	0,164	0,038	0,038	4,393
Y13 <- Promosi	0,506	0,506	0,022	0,022	22,924
Y13 <- KEPUASAN	0,248	0,244	0,030	0,030	8,320
Y14 <- Promosi	0,566	0,566	0,026	0,026	21,485
Y14 <- KEPUASAN	0,263	0,259	0,026	0,026	10,028
Y15 <- Rekan	0,749	0,747	0,115	0,115	6,519
Y15 <- KEPUASAN	0,189	0,182	0,043	0,043	4,412
Y16 <- Rekan	0,430	0,398	0,173	0,173	2,480
Y16 <- KEPUASAN	0,104	0,100	0,047	0,047	2,222
Y17 <- Penyelia	0,675	0,680	0,112	0,112	6,017
Y17 <- KEPUASAN	0,186	0,179	0,035	0,035	5,324
Y18 <- Penyelia	0,502	0,481	0,138	0,138	3,647
Y18 <- KEPUASAN	0,122	0,118	0,046	0,046	2,630
Y19 <- Pekerjaan	0,536	0,535	0,061	0,061	8,832
Y19 <- KEPUASAN	0,182	0,178	0,036	0,036	5,060
Y110 <- Pekerjaan	0,613	0,610	0,064	0,064	9,637
Y110 <- KEPUASAN	0,193	0,188	0,031	0,031	6,167
Y21 <- KINERJA	0,277	0,282	0,067	0,067	4,117
Y22 <- KINERJA	0,142	0,141	0,084	0,084	1,688
Y23 <- KINERJA	0,418	0,408	0,049	0,049	8,453
Y24 <- KINERJA	0,228	0,212	0,077	0,077	2,962
Y25 <- KINERJA	0,374	0,367	0,036	0,036	10,465

**Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)****Eksekusi Tahap Awal**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )
Partisipatif -> GAYA	0,347	0,336	0,047	0,047	7,423
Pengasuh -> GAYA	0,359	0,351	0,074	0,074	4,857
Otoriter -> GAYA	0,341	0,332	0,060	0,060	5,655
Birokratis -> GAYA	0,316	0,310	0,068	0,068	4,671
Orientasi Tugas -> GAYA	0,277	0,264	0,099	0,099	2,805
Profesionalisme -> BUDAYA	0,279	0,270	0,064	0,064	4,336
Jarak Manajemen -> BUDAYA	0,350	0,346	0,043	0,043	8,236
Percaya -> BUDAYA	0,196	0,192	0,048	0,048	4,100
Teratur -> BUDAYA	0,331	0,325	0,039	0,039	8,491
Permusuhan -> BUDAYA	0,232	0,224	0,044	0,044	5,283
Integrasi -> BUDAYA	0,229	0,222	0,065	0,065	3,505
Afektif -> KOMITMEN	0,539	0,529	0,055	0,055	9,877
Berkelanjutan -> KOMITMEN	0,530	0,524	0,064	0,064	8,274
Normatif -> KOMITMEN	0,357	0,342	0,114	0,114	3,122
Gaji -> KEPUASAN	0,320	0,309	0,061	0,061	5,205
Promosi -> KEPUASAN	0,477	0,469	0,051	0,051	9,360
Rekan -> KEPUASAN	0,248	0,244	0,066	0,066	3,731
Penyelia -> KEPUASAN	0,263	0,257	0,061	0,061	4,299
Pekerjaan -> KEPUASAN	0,325	0,319	0,053	0,053	6,149
GAYA -> KEPUASAN	0,000	0,000	0,003	0,003	0,098
GAYA -> KINERJA	0,160	0,154	0,105	0,105	1,524
BUDAYA -> KEPUASAN	0,003	0,004	0,003	0,003	1,071
BUDAYA -> KINERJA	0,216	0,222	0,095	0,095	2,258
KOMITMEN -> KEPUASAN	-0,003	-0,002	0,003	0,003	0,895
KOMITMEN -> KINERJA	0,067	0,073	0,080	0,080	0,845
KEPUASAN -> KINERJA	0,356	0,368	0,087	0,087	4,105

**Inner Model T-Statistic****Eksekusi Tahap Awal**

	GAYA	BUDAYA	KOMITMEN	KEPUASAN	KINERJA
Partisipatif	7,423				
Pengasuh	4,857				
Otoriter	5,655				
Birokratis	4,671				
Orientasi Tugas	2,805				
Profesionalisme		4,336			
Jarak Manajemen		8,236			
Percaya		4,100			
Teratur		8,491			
Permusuhan		5,283			
Integrasi		3,505			
Afektif			9,877		
Berkelanjutan			8,274		
Normatif			3,122		
Gaji				5,205	
Promosi				9,360	
Rekan				3,731	
Penyelia				4,299	
Pekerjaan				6,149	
GAYA				0,098	1,524
BUDAYA				1,071	2,258
KOMITMEN				0,895	0,845
KEPUASAN					4,105



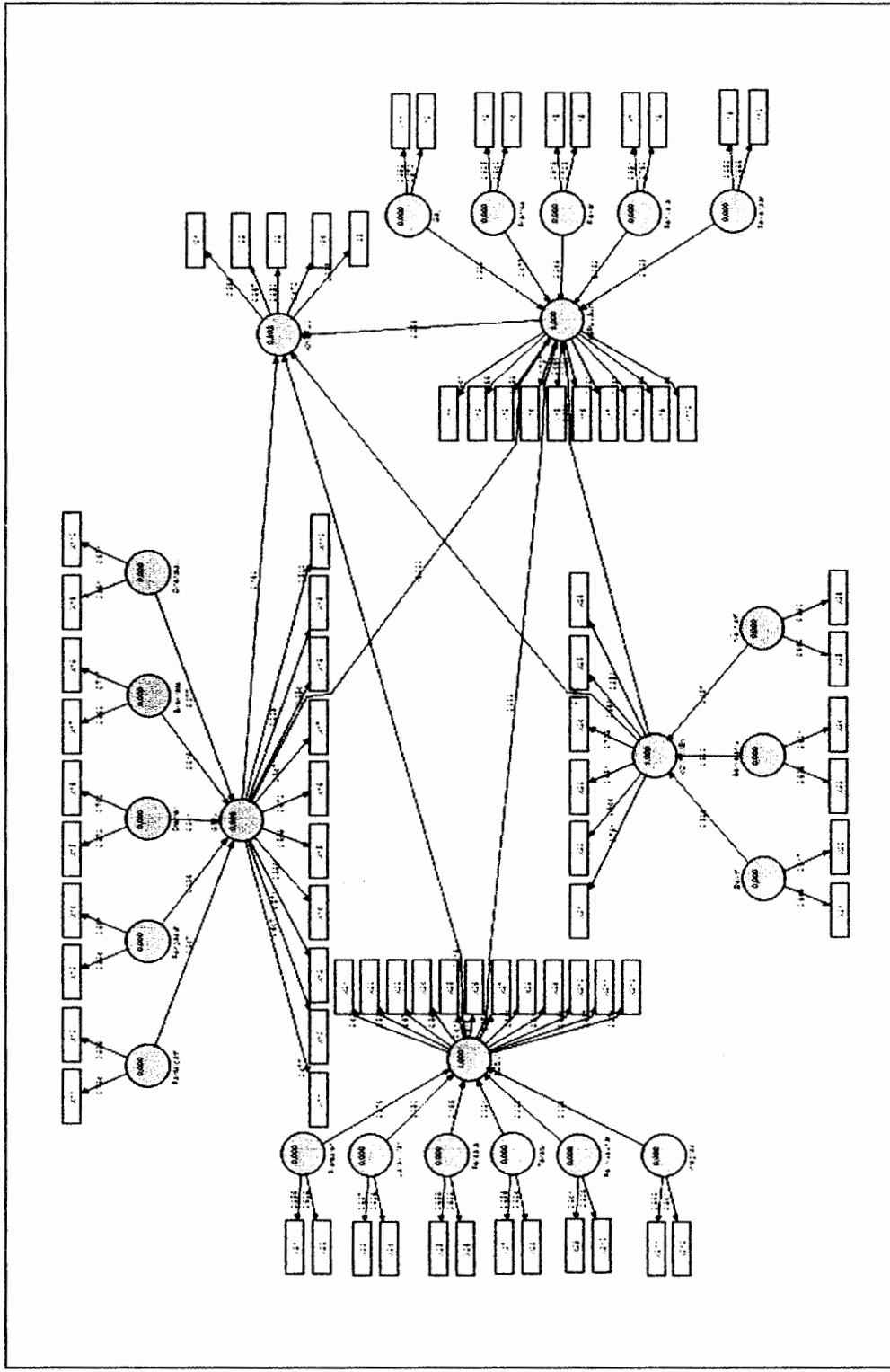


Diagram Jalur (Path Diagram) Model Awal PLS

Lampiran 5. Hasil *Output SmartPLS* (Akhir)

Number of case in original sample	120
Preprocessing option	No changes
Cases per sample	120
Number of sample	240

**Quality Criteria****Overview (Eksekusi Tahap Akhir)**

	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbachs Alpha	Communal ity	Redundancy
Partisipatif	0,702531	0,824703		0,584494	0,434054	
Pengasuh	0,787577	0,881167		0,730298	0,856873	
Otoriter	0,693512	0,818534		0,564172	0,276260	
Birokratis	0,657501	0,791834		0,492652	0,833927	
Orientasi Tugas	0,809409	0,894024		0,796439	0,742915	
Profesionalisme	0,778686	0,875479		0,718661	0,755544	
Jarak Manajemen	0,742915	0,852386		0,656219	0,777751	
Percaya	0,707264	0,828473		0,586978	0,693512	
Teratur	0,689203	0,815863		0,550776	0,707264	
Permusuhan	0,694768	0,819885		0,560822	0,702531	
Integrasi	0,752114	0,858410		0,672933	0,289043	
Afektif	0,867571	0,929075		0,848895	0,867571	
Berkelanjutan	0,833927	0,909438		0,801188	0,266578	
Normatif	0,856874	0,922820		0,841718	0,752114	
Gaji	0,777751	0,874969		0,714671	0,657501	
Promosi	0,869424	0,930147		0,850279	0,787577	
Rekan	0,684958	0,810930		0,565524	0,711620	
Penyelia	0,711620	0,831039		0,601934	0,809409	
Pekerjaan	0,755544	0,860697		0,677734	0,402010	
GAYA	0,289043	0,780416	0,997645	0,682125	0,778686	0,079740
BUDAYA	0,266578	0,807780	0,999000	0,741736	0,694768	0,045504
KOMITMEN	0,402010	0,793499	0,999000	0,690641	0,689203	0,224705
KEPUASAN	0,276260	0,782860	0,999000	0,694323	0,869424	0,000309
KINERJA	0,434054	0,777182	0,304361	0,644509	0,684958	0,042002

**Outer Loadings (Mean, STDEV, T-Values)****First Order Tahap Akhir**

	Original Sample	Sample Mean (M)	Standard Deviation	Standard Error	T Statistics ( O/STERR)	Ket.
X11 <- Partisipatif	0,784	0,770	0,088	0,088	8,858	Valid
X12 <- Partisipatif	0,889	0,895	0,030	0,030	29,963	Valid
X13 <- Pengasuh	0,889	0,890	0,029	0,029	30,711	Valid
X14 <- Pengasuh	0,886	0,880	0,040	0,040	22,333	Valid
X15 <- Otoriter	0,879	0,883	0,032	0,032	27,572	Valid
X16 <- Otoriter	0,784	0,768	0,091	0,091	8,639	Valid
X17 <- Birokratis	0,885	0,890	0,039	0,039	22,704	Valid
X18 <- Birokratis	0,729	0,700	0,117	0,117	6,236	Valid
X19 <- Orientasi Tugas	0,823	0,784	0,150	0,150	5,486	Valid
X110 <- Orientasi Tugas	0,971	0,968	0,066	0,066	14,802	Valid
X21 <- Profesionalisme	0,856	0,850	0,049	0,049	17,472	Valid
X22 <- Profesionalisme	0,908	0,909	0,030	0,030	30,123	Valid
X23 <- Jarak Manajemen	0,887	0,886	0,025	0,025	36,025	Valid
X24 <- Jarak Manajemen	0,836	0,831	0,046	0,046	18,336	Valid
X25 <- Percaya	0,858	0,851	0,075	0,075	11,404	Valid
X26 <- Percaya	0,823	0,804	0,093	0,093	8,871	Valid
X27 <- Teratur	0,856	0,855	0,036	0,036	23,949	Valid
X28 <- Teratur	0,804	0,802	0,053	0,053	15,297	Valid
X29 <- Permusuhan	0,841	0,836	0,046	0,046	18,298	Valid
X210 <- Permusuhan	0,826	0,826	0,041	0,041	19,915	Valid
X211 <- Integrasi	0,893	0,891	0,042	0,042	21,018	Valid
X212 <- Integrasi	0,841	0,834	0,062	0,062	13,597	Valid
X31 <- Afektif	0,946	0,946	0,008	0,008	115,451	Valid
X32 <- Afektif	0,917	0,915	0,021	0,021	44,708	Valid
X33 <- Berkelanjutan	0,906	0,904	0,025	0,025	35,829	Valid
X34 <- Berkelanjutan	0,921	0,919	0,021	0,021	43,269	Valid
X35 <- Normatif	0,960	0,948	0,137	0,137	7,024	Valid
X36 <- Normatif	0,890	0,851	0,190	0,190	4,679	Valid
Y11 <- Gaji	0,892	0,895	0,034	0,034	26,484	Valid
Y12 <- Gaji	0,872	0,867	0,042	0,042	20,728	Valid
Y13 <- Promosi	0,925	0,924	0,021	0,021	43,795	Valid
Y14 <- Promosi	0,940	0,940	0,015	0,015	63,739	Valid
Y15 <- Rekan	0,919	0,926	0,039	0,039	23,561	Valid
Y16 <- Rekan	0,725	0,672	0,148	0,148	4,894	Valid
Y17 <- Penyelia	0,891	0,895	0,054	0,054	16,580	Valid
Y18 <- Penyelia	0,793	0,753	0,155	0,155	5,103	Valid
Y19 <- Pekerjaan	0,850	0,847	0,047	0,047	18,009	Valid
Y110 <- Pekerjaan	0,888	0,888	0,031	0,031	28,230	Valid

## Outer Loadings (Mean, STDEV, T-Values)

## Second Order Tahap Akhir

	Original Sample	Sample Mean (M)	Standard Deviation	Standard Error	T Statistics ( O/STERR)	Ket.
X11 <- GAYA	0,479	0,474	0,119	0,119	4,023	Valid
X12 <- GAYA	0,650	0,653	0,065	0,065	10,042	Valid
X13 <- GAYA	0,604	0,595	0,086	0,086	7,062	Valid
X14 <- GAYA	0,595	0,580	0,111	0,111	5,339	Valid
X15 <- GAYA	0,612	0,601	0,075	0,075	8,173	Valid
X16 <- GAYA	0,469	0,459	0,117	0,117	3,998	Valid
X17 <- GAYA	0,567	0,567	0,082	0,082	6,906	Valid
X18 <- GAYA	0,385	0,378	0,116	0,116	3,323	Valid
X110 <- GAYA	0,407	0,409	0,099	0,099	4,107	Valid
X21 <- BUDAYA	0,429	0,425	0,123	0,123	3,503	Valid
X22 <- BUDAYA	0,530	0,520	0,089	0,089	5,970	Valid
X23 <- BUDAYA	0,670	0,665	0,055	0,055	12,100	Valid
X24 <- BUDAYA	0,563	0,560	0,069	0,069	8,127	Valid
X25 <- BUDAYA	0,413	0,401	0,122	0,122	3,392	Valid
X26 <- BUDAYA	0,374	0,352	0,113	0,113	3,296	Valid
X27 <- BUDAYA	0,676	0,673	0,066	0,066	10,280	Valid
X28 <- BUDAYA	0,588	0,589	0,075	0,075	7,880	Valid
X29 <- BUDAYA	0,512	0,501	0,086	0,086	5,933	Valid
X210 <- BUDAYA	0,491	0,486	0,085	0,085	5,755	Valid
X211 <- BUDAYA	0,457	0,456	0,116	0,116	3,955	Valid
X212 <- BUDAYA	0,379	0,380	0,117	0,117	3,256	Valid
X31 <- KOMITMEN	0,791	0,791	0,045	0,045	17,426	Valid
X32 <- KOMITMEN	0,644	0,644	0,073	0,073	8,780	Valid
X33 <- KOMITMEN	0,651	0,647	0,089	0,089	7,345	Valid
X34 <- KOMITMEN	0,708	0,697	0,085	0,085	8,360	Valid
X35 <- KOMITMEN	0,569	0,540	0,144	0,144	3,956	Valid
X36 <- KOMITMEN	0,350	0,327	0,168	0,168	2,085	Valid
Y11 <- KEPUASAN	0,541	0,539	0,093	0,093	5,850	Valid
Y12 <- KEPUASAN	0,499	0,487	0,097	0,097	5,124	Valid
Y13 <- KEPUASAN	0,658	0,658	0,072	0,072	9,192	Valid
Y14 <- KEPUASAN	0,737	0,734	0,052	0,052	14,193	Valid
Y15 <- KEPUASAN	0,494	0,494	0,098	0,098	5,034	Valid
Y16 <- KEPUASAN	0,284	0,263	0,116	0,116	2,455	Valid
Y17 <- KEPUASAN	0,480	0,474	0,100	0,100	4,820	Valid
Y18 <- KEPUASAN	0,357	0,340	0,135	0,135	2,637	Valid
Y19 <- KEPUASAN	0,494	0,487	0,106	0,106	4,645	Valid
Y110 <- KEPUASAN	0,564	0,555	0,096	0,096	5,846	Valid
Y21 <- KINERJA	0,602	0,596	0,106	0,106	5,690	Valid
Y22 <- KINERJA	0,364	0,354	0,120	0,120	3,038	Valid
Y23 <- KINERJA	0,851	0,847	0,028	0,028	30,238	Valid
Y24 <- KINERJA	0,470	0,452	0,135	0,135	3,491	Valid
Y25 <- KINERJA	0,854	0,847	0,029	0,029	29,453	Valid

## Cross Loadings (Eksekusi Tahap Akhir)

	Partisipatif	Pengasuh	Otoriter	Birokratis	Orientasi Tugas	Profesionalisme	Jarak Manajemen	Percaya	Teratur	Permusuhan	Integrasi	Afektif	Berkelanjutan	Normatif	Gaji	Promosi	Rekan	Penyelia	Pekerjaan	GAYA	BUDAYA	KOMITMEN	KEPUJASAN	KINERJA
X11	0,784	0,201	0,273	0,051	0,109	0,056	0,214	0,025	0,041	0,039	-0,107	0,018	0,174	0,154	0,060	0,058	-0,035	0,018	0,029	0,479	0,093	0,159	0,051	0,025
X11	0,784	0,201	0,273	0,051	0,109	0,056	0,214	0,025	0,041	0,039	-0,107	0,018	0,174	0,154	0,060	0,058	-0,035	0,018	0,029	0,479	0,093	0,159	0,051	0,025
X12	0,889	0,316	0,260	0,246	0,199	0,079	0,189	-0,010	0,083	0,062	-0,030	-0,054	-0,004	0,056	0,184	0,051	0,118	0,015	0,051	0,650	0,122	-0,010	0,134	0,293
X12	0,889	0,316	0,260	0,246	0,199	0,079	0,189	-0,010	0,083	0,062	-0,030	-0,054	-0,004	0,056	0,184	0,051	0,118	0,015	0,051	0,650	0,122	-0,010	0,134	0,293
X13	0,285	0,889	0,197	0,238	0,056	-0,167	0,103	-0,030	-0,001	0,114	0,043	0,177	-0,006	0,256	0,072	0,032	0,019	0,033	-0,110	0,604	0,019	0,185	0,016	0,166
X13	0,285	0,889	0,197	0,238	0,056	-0,167	0,103	-0,030	-0,001	0,114	0,043	0,177	-0,006	0,256	0,072	0,032	0,019	0,033	-0,110	0,604	0,019	0,185	0,016	0,166
X14	0,277	0,886	0,235	0,125	0,210	-0,027	0,171	-0,111	-0,003	0,011	-0,078	-0,006	0,057	0,004	-0,008	-0,022	0,076	0,001	0,033	0,595	0,014	0,030	0,018	0,122
X14	0,277	0,886	0,235	0,125	0,210	-0,027	0,171	-0,111	-0,003	0,011	-0,078	-0,006	0,057	0,004	-0,008	-0,022	0,076	0,001	0,033	0,595	0,014	0,030	0,018	0,122
X15	0,302	0,286	0,879	0,248	0,052	0,171	0,216	-0,104	0,125	0,134	0,053	-0,018	-0,022	-0,108	0,132	0,032	0,171	0,025	0,052	0,612	0,187	-0,060	0,122	0,066
X15	0,302	0,286	0,879	0,248	0,052	0,171	0,216	-0,104	0,125	0,134	0,053	-0,018	-0,022	-0,108	0,132	0,032	0,171	0,025	0,052	0,612	0,187	-0,060	0,122	0,066
X16	0,214	0,097	0,784	0,136	0,139	0,179	0,158	-0,030	0,165	0,124	-0,060	0,088	0,129	-0,082	0,070	0,399	0,158	0,047	0,037	0,469	0,171	0,085	0,275	0,209
X16	0,214	0,097	0,784	0,136	0,139	0,179	0,158	-0,030	0,165	0,124	-0,060	0,088	0,129	-0,092	0,070	0,399	0,158	0,047	0,037	0,469	0,171	0,085	0,275	0,209
X17	0,237	0,243	0,188	0,885	0,180	-0,141	0,172	-0,100	-0,014	-0,031	-0,102	0,016	0,114	0,178	0,303	0,022	0,150	0,046	0,163	0,567	-0,034	0,134	0,210	0,139
X17	0,237	0,243	0,188	0,885	0,180	-0,141	0,172	-0,100	-0,014	-0,031	-0,102	0,016	0,114	0,178	0,303	0,022	0,150	0,046	0,163	0,567	-0,034	0,134	0,210	0,139
X18	0,044	0,058	0,207	0,729	0,019	0,086	0,224	0,029	0,269	0,066	-0,006	0,022	0,020	0,088	0,233	0,207	0,211	0,041	0,436	0,385	0,210	0,055	0,380	0,294
X18	0,044	0,058	0,207	0,729	0,019	0,086	0,224	0,029	0,269	0,066	-0,006	0,022	0,020	0,088	0,233	0,207	0,211	0,041	0,436	0,385	0,210	0,055	0,380	0,294
X19	0,129	0,027	0,074	-0,046	0,823	0,088	0,016	0,008	0,000	0,053	0,016	0,088	0,094	-0,011	-0,042	0,051	0,011	0,138	0,181	0,172	0,046	0,095	0,109	0,045
X110	0,197	0,185	0,110	0,204	0,971	0,075	0,061	-0,018	0,025	0,040	0,080	0,117	0,173	0,029	-0,024	0,096	0,086	0,046	0,144	0,407	0,073	0,167	0,118	0,154
X110	0,197	0,185	0,110	0,204	0,971	0,075	0,061	-0,018	0,025	0,040	0,080	0,117	0,173	0,029	-0,024	0,096	0,086	0,046	0,144	0,407	0,073	0,167	0,118	0,154
X21	0,139	-0,105	0,173	-0,074	0,082	0,856	0,239	0,059	0,181	0,069	0,067	-0,018	-0,008	-0,133	-0,134	0,144	0,277	0,039	0,123	0,060	0,429	-0,061	0,145	0,271
X21	0,139	-0,105	0,173	-0,074	0,082	0,856	0,239	0,059	0,181	0,069	0,067	-0,018	-0,008	-0,133	-0,134	0,144	0,277	0,039	0,123	0,060	0,429	-0,061	0,145	0,271
X22	0,018	-0,091	0,193	-0,035	0,070	0,908	0,179	0,264	0,355	0,145	0,061	0,039	0,012	-0,011	-0,112	0,126	0,233	0,064	0,083	0,043	0,530	0,023	0,127	0,158
X22	0,018	-0,091	0,193	-0,035	0,070	0,908	0,179	0,264	0,355	0,145	0,061	0,039	0,012	-0,011	-0,112	0,126	0,233	0,064	0,083	0,043	0,530	0,023	0,127	0,158

X23	0,192	0,152	0,273	0,226	-0,047	0,227	0,887	0,216	0,393	0,318	0,206	-0,005	0,088	0,017	0,015	0,286	0,236	-0,080	0,096	0,299	0,670	0,050	0,212	0,330
X23	0,192	0,152	0,273	0,226	-0,047	0,227	0,887	0,216	0,393	0,318	0,206	-0,005	0,088	0,017	0,015	0,286	0,236	-0,080	0,096	0,299	0,670	0,050	0,212	0,330
X24	0,219	0,110	0,106	0,176	0,153	0,170	0,836	0,222	0,309	0,236	0,109	-0,087	0,209	0,073	0,054	0,154	0,240	-0,057	0,081	0,237	0,563	0,090	0,163	0,181
X24	0,219	0,110	0,106	0,176	0,153	0,170	0,836	0,222	0,309	0,236	0,109	-0,087	0,209	0,073	0,054	0,154	0,240	-0,057	0,081	0,237	0,563	0,090	0,163	0,181
X25	0,008	-0,066	-0,074	-0,022	0,029	0,122	0,246	0,858	0,213	0,178	0,051	-0,029	0,050	-0,079	-0,193	0,127	0,019	-0,067	-0,074	-0,050	0,413	-0,018	-0,036	0,161
X25	0,008	-0,066	-0,074	-0,022	0,029	0,122	0,246	0,858	0,213	0,178	0,051	-0,029	0,050	-0,079	-0,193	0,127	0,019	-0,067	-0,074	-0,050	0,413	-0,018	-0,036	0,161
X26	0,001	-0,067	-0,070	-0,078	-0,052	0,211	0,177	0,823	0,155	0,060	0,120	0,091	-0,006	0,040	-0,169	0,002	0,050	0,045	-0,037	-0,082	0,374	0,059	-0,039	0,139
X26	0,001	-0,067	-0,070	-0,078	-0,052	0,211	0,177	0,823	0,155	0,060	0,120	0,091	-0,006	0,040	-0,169	0,002	0,050	0,045	-0,037	-0,082	0,374	0,059	-0,039	0,139
X27	-0,051	0,005	0,086	0,036	0,016	0,274	0,335	0,257	0,856	0,409	0,229	0,130	0,172	0,079	-0,054	0,231	0,190	0,153	0,199	0,033	0,676	0,191	0,249	0,189
X27	-0,051	0,005	0,086	0,036	0,016	0,274	0,335	0,257	0,856	0,409	0,229	0,130	0,172	0,079	-0,054	0,231	0,190	0,153	0,199	0,033	0,676	0,191	0,249	0,189
X28	0,197	-0,011	0,204	0,177	0,015	0,245	0,349	0,098	0,804	0,255	0,236	-0,011	0,209	0,048	-0,025	0,186	0,245	-0,101	0,123	0,211	0,588	0,121	0,155	0,169
X28	0,197	-0,011	0,204	0,177	0,015	0,245	0,349	0,098	0,804	0,255	0,236	-0,011	0,209	0,048	-0,025	0,186	0,245	-0,101	0,123	0,211	0,588	0,121	0,155	0,169
X29	0,068	0,067	0,077	0,003	0,103	0,095	0,254	0,213	0,338	0,841	0,228	0,100	-0,034	0,196	-0,035	-0,059	-0,045	-0,017	-0,091	0,095	0,512	0,105	-0,083	-0,022
X29	0,068	0,067	0,077	0,003	0,103	0,095	0,254	0,213	0,338	0,841	0,228	0,100	-0,034	0,196	-0,035	-0,059	-0,045	-0,017	-0,091	0,095	0,512	0,105	-0,083	-0,022
X210	0,034	0,051	0,184	0,014	-0,027	0,115	0,288	0,024	0,339	0,826	0,195	0,135	0,094	-0,052	0,077	0,053	0,008	0,055	0,050	0,098	0,491	0,103	0,082	0,084
X210	0,034	0,051	0,184	0,014	-0,027	0,115	0,288	0,024	0,339	0,826	0,195	0,135	0,094	-0,052	0,077	0,053	0,008	0,055	0,050	0,098	0,491	0,103	0,082	0,084
X211	-0,024	-0,029	0,012	-0,065	0,060	0,045	0,185	0,156	0,268	0,235	0,893	0,137	0,145	0,019	-0,140	0,168	0,081	0,046	0,024	-0,022	0,457	0,158	0,074	0,208
X211	-0,024	-0,029	0,012	-0,065	0,060	0,045	0,185	0,156	0,268	0,235	0,893	0,137	0,145	0,019	-0,140	0,168	0,081	0,046	0,024	-0,022	0,457	0,158	0,074	0,208
X212	-0,113	-0,003	-0,005	-0,068	0,054	0,084	0,135	0,002	0,213	0,204	0,841	0,133	-0,059	-0,008	-0,080	0,022	0,185	0,146	0,037	-0,058	0,379	0,037	0,082	0,079
X212	-0,113	-0,003	-0,005	-0,068	0,054	0,084	0,135	0,002	0,213	0,204	0,841	0,133	-0,059	-0,008	-0,080	0,022	0,185	0,146	0,037	-0,058	0,379	0,037	0,082	0,079
X31	0,016	0,131	0,019	0,049	0,142	-0,007	-0,035	0,013	0,099	0,133	0,114	0,946	0,380	0,216	0,149	0,150	0,005	0,354	0,162	0,105	0,078	0,791	0,263	0,164
X31	0,016	0,131	0,019	0,049	0,142	-0,007	-0,035	0,013	0,099	0,133	0,114	0,946	0,380	0,216	0,149	0,150	0,005	0,354	0,162	0,105	0,078	0,791	0,263	0,164
X32	-0,077	0,042	0,046	-0,012	0,069	0,040	-0,059	0,054	0,040	0,129	0,183	0,917	0,204	0,125	0,079	0,040	-0,064	0,377	0,067	0,010	0,087	0,644	0,144	0,047
X32	-0,077	0,042	0,046	-0,012	0,069	0,040	-0,059	0,054	0,040	0,129	0,183	0,917	0,204	0,125	0,079	0,040	-0,064	0,377	0,067	0,010	0,087	0,644	0,144	0,047
X33	0,028	-0,006	0,023	0,031	0,104	0,008	0,143	0,038	0,176	0,064	0,065	0,272	0,906	0,081	0,020	0,216	0,084	0,112	0,061	0,044	0,148	0,651	0,180	0,117
X33	0,028	-0,006	0,023	0,031	0,104	0,008	0,143	0,038	0,176	0,064	0,065	0,272	0,906	0,081	0,020	0,216	0,084	0,112	0,061	0,044	0,148	0,651	0,180	0,117
X34	0,123	0,056	0,070	0,133	0,187	0,000	0,160	0,013	0,237	0,002	0,047	0,315	0,921	0,130	0,113	0,255	0,129	0,212	0,186	0,164	0,149	0,708	0,307	0,303
X34	0,123	0,056	0,070	0,133	0,187	0,000	0,160	0,013	0,237	0,002	0,047	0,315	0,921	0,130	0,113	0,255	0,129	0,212	0,186	0,164	0,149	0,708	0,307	0,303
X35	0,127	0,149	-0,079	0,191	0,078	-0,075	0,041	-0,058	0,069	0,094	0,039	0,246	0,175	0,960	0,267	0,194	-0,029	0,140	-0,025	0,151	0,034	0,569	0,199	0,164

X35	0,127	0,149	-0,079	0,191	0,078	-0,075	0,041	-0,058	0,069	0,094	0,039	0,248	0,175	0,960	0,267	0,194	-0,029	0,140	-0,025	0,151	0,034	0,569	0,199	0,164
X36	0,077	0,120	-0,168	0,113	-0,080	-0,061	0,054	0,028	0,079	0,066	-0,045	0,060	0,001	0,890	0,170	0,051	-0,019	0,107	-0,025	0,039	0,035	0,350	0,093	0,059
X36	0,077	0,120	-0,168	0,113	-0,080	-0,061	0,054	0,028	0,079	0,066	-0,045	0,060	0,001	0,890	0,170	0,051	-0,019	0,107	-0,025	0,039	0,035	0,350	0,093	0,059
Y11	0,105	-0,063	-0,024	0,297	-0,100	-0,133	0,050	-0,156	-0,026	0,020	-0,137	0,147	0,123	0,242	0,892	0,254	0,042	0,198	0,218	0,090	-0,085	0,233	0,541	0,236
Y11	0,105	-0,063	-0,024	0,297	-0,100	-0,133	0,050	-0,156	-0,026	0,020	-0,137	0,147	0,123	0,242	0,892	0,254	0,042	0,198	0,218	0,090	-0,085	0,233	0,541	0,236
Y12	0,173	0,135	0,257	0,292	0,051	-0,109	0,016	-0,227	-0,060	0,022	-0,090	0,072	0,004	0,191	0,872	0,161	0,025	0,095	0,355	0,311	-0,106	0,110	0,499	0,138
Y12	0,173	0,135	0,257	0,292	0,051	-0,109	0,016	-0,227	-0,060	0,022	-0,090	0,072	0,004	0,191	0,872	0,161	0,025	0,095	0,355	0,311	-0,106	0,110	0,499	0,138
Y13	0,036	0,031	0,301	0,098	0,108	0,180	0,263	0,039	0,242	0,009	0,111	0,050	0,218	0,127	0,174	0,925	0,286	0,154	0,148	0,189	0,259	0,189	0,658	0,378
Y13	0,036	0,031	0,301	0,098	0,108	0,180	0,263	0,039	0,242	0,009	0,111	0,050	0,218	0,127	0,174	0,925	0,286	0,154	0,148	0,189	0,259	0,189	0,658	0,378
Y14	0,080	-0,017	0,135	0,121	0,061	0,108	0,226	0,107	0,230	-0,017	0,107	0,145	0,263	0,150	0,264	0,940	0,272	0,282	0,193	0,131	0,229	0,272	0,737	0,311
Y14	0,080	-0,017	0,135	0,121	0,061	0,108	0,226	0,107	0,230	-0,017	0,107	0,145	0,263	0,150	0,264	0,940	0,272	0,282	0,193	0,131	0,229	0,272	0,737	0,311
Y15	0,067	0,096	0,208	0,269	0,035	0,262	0,259	0,003	0,256	-0,036	0,135	-0,035	0,099	-0,003	0,058	0,315	0,919	0,103	0,209	0,235	0,272	0,034	0,494	0,302
Y15	0,067	0,096	0,208	0,269	0,035	0,262	0,259	0,003	0,256	-0,036	0,135	-0,035	0,099	-0,003	0,058	0,315	0,919	0,103	0,209	0,235	0,272	0,034	0,494	0,302
Y16	0,030	-0,043	0,096	0,026	0,099	0,207	0,189	0,087	0,157	0,010	0,108	-0,005	0,101	-0,058	-0,013	0,146	0,725	0,014	0,114	0,058	0,219	0,030	0,284	0,134
Y16	0,030	-0,043	0,096	0,026	0,099	0,207	0,189	0,087	0,157	0,010	0,108	-0,005	0,101	-0,058	-0,013	0,146	0,725	0,014	0,114	0,058	0,219	0,030	0,284	0,134
Y17	0,048	0,068	-0,015	0,011	0,056	0,055	-0,024	0,009	0,051	0,002	0,103	0,180	0,175	0,074	0,214	0,214	0,068	0,891	0,166	0,047	0,050	0,218	0,480	0,319
Y17	0,048	0,068	-0,015	0,011	0,056	0,055	-0,024	0,009	0,051	0,002	0,103	0,180	0,175	0,074	0,214	0,214	0,068	0,891	0,166	0,047	0,050	0,218	0,480	0,319
Y18	-0,026	-0,053	0,103	0,091	0,083	0,045	-0,128	-0,044	0,015	0,040	0,072	0,535	0,121	0,172	0,048	0,185	0,074	0,793	0,103	0,046	-0,010	0,414	0,357	0,101
Y18	-0,026	-0,053	0,103	0,091	0,083	0,045	-0,128	-0,044	0,015	0,040	0,072	0,535	0,121	0,172	0,048	0,185	0,074	0,793	0,103	0,046	-0,010	0,414	0,357	0,101
Y19	0,026	-0,043	0,010	0,372	0,195	0,139	0,136	0,111	0,281	0,036	0,011	0,108	0,153	-0,005	0,181	0,157	0,190	0,125	0,850	0,161	0,211	0,139	0,494	0,258
Y19	0,026	-0,043	0,010	0,372	0,195	0,139	0,136	0,111	0,281	0,036	0,011	0,108	0,153	-0,005	0,181	0,157	0,190	0,125	0,850	0,161	0,211	0,139	0,494	0,258
Y110	0,058	-0,034	0,080	0,217	0,103	0,065	0,050	-0,207	0,075	-0,074	0,047	0,118	0,091	-0,039	0,366	0,163	0,170	0,157	0,888	0,122	0,017	0,098	0,564	0,176
Y110	0,058	-0,034	0,080	0,217	0,103	0,065	0,050	-0,207	0,075	-0,074	0,047	0,118	0,091	-0,039	0,366	0,163	0,170	0,157	0,888	0,122	0,017	0,098	0,564	0,176
Y21	0,157	0,035	0,226	0,136	0,019	0,090	0,155	0,108	0,163	-0,012	0,096	0,069	0,055	-0,064	0,149	0,252	0,190	0,004	0,259	0,214	0,176	0,045	0,303	0,602
Y22	-0,028	0,043	0,007	0,088	0,108	0,200	0,148	0,050	0,132	0,018	0,166	-0,019	-0,042	0,139	-0,072	0,167	0,121	0,099	-0,027	0,059	0,202	0,017	0,104	0,364
Y23	0,184	0,187	0,163	0,295	0,116	0,175	0,245	0,172	0,195	0,049	0,071	0,112	0,223	0,107	0,203	0,332	0,286	0,233	0,196	0,323	0,263	0,220	0,423	0,851
Y24	0,098	0,089	-0,034	0,042	0,038	0,074	0,162	0,021	0,049	-0,087	0,143	0,181	0,173	0,211	0,108	0,198	0,119	0,350	0,035	0,076	0,113	0,266	0,264	0,470
Y25	0,196	0,129	0,077	0,168	0,145	0,249	0,268	0,173	0,159	0,096	0,162	0,041	0,247	0,106	0,196	0,243	0,179	0,198	0,236	0,236	0,311	0,193	0,354	0,854

## Outer Weights (Mean, STDEV, T-Values)

## Eksekusi Tahap Akhir

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation	Standard Error	T Statistics ( O/STERR )
X11 <- Partisipatif	0,502	0,487	0,077	0,077	6,515
X11 <- GAYA	0,169	0,165	0,046	0,046	3,664
X12 <- Partisipatif	0,682	0,690	0,075	0,075	9,116
X12 <- GAYA	0,256	0,255	0,030	0,030	8,473
X13 <- Pengasuh	0,568	0,574	0,058	0,058	9,772
X13 <- GAYA	0,219	0,213	0,039	0,039	5,642
X14 <- Pengasuh	0,559	0,553	0,057	0,057	9,727
X14 <- GAYA	0,212	0,204	0,047	0,047	4,501
X15 <- Otoriter	0,676	0,682	0,080	0,080	8,413
X15 <- GAYA	0,224	0,219	0,033	0,033	6,804
X16 <- Otoriter	0,518	0,507	0,082	0,082	6,344
X16 <- GAYA	0,198	0,193	0,046	0,046	4,317
X17 <- Birokratis	0,724	0,737	0,087	0,087	8,307
X17 <- GAYA	0,225	0,222	0,035	0,035	6,376
X18 <- Birokratis	0,492	0,475	0,096	0,096	5,154
X18 <- GAYA	0,186	0,180	0,053	0,053	3,541
X19 <- Orientasi Tugas	0,321	0,274	0,187	0,187	1,714
X110 <- Orientasi Tugas	0,759	0,784	0,124	0,124	6,115
X110 <- GAYA	0,159	0,157	0,037	0,037	4,280
X21 <- Profesionalisme	0,506	0,499	0,073	0,073	6,968
X21 <- BUDAYA	0,148	0,146	0,039	0,039	3,785
X22 <- Profesionalisme	0,625	0,629	0,070	0,070	8,909
X22 <- BUDAYA	0,167	0,162	0,028	0,028	5,929
X23 <- Jarak Manajemen	0,629	0,631	0,048	0,048	13,023
X23 <- BUDAYA	0,223	0,219	0,021	0,021	10,553
X24 <- Jarak Manajemen	0,529	0,529	0,040	0,040	13,178
X24 <- BUDAYA	0,180	0,177	0,025	0,025	7,166
X25 <- Percaya	0,624	0,630	0,120	0,120	5,203
X25 <- BUDAYA	0,124	0,119	0,040	0,040	3,133
X26 <- Percaya	0,564	0,554	0,127	0,127	4,456
X26 <- BUDAYA	0,112	0,105	0,036	0,036	3,079
X27 <- Teratur	0,643	0,642	0,056	0,056	11,397
X27 <- BUDAYA	0,215	0,212	0,027	0,027	8,044
X28 <- Teratur	0,560	0,560	0,052	0,052	10,843
X28 <- BUDAYA	0,184	0,183	0,025	0,025	7,295
X29 <- Permusuhan	0,612	0,608	0,058	0,058	10,515
X29 <- BUDAYA	0,134	0,128	0,028	0,028	4,762
X210 <- Permusuhan	0,587	0,591	0,062	0,062	9,452
X210 <- BUDAYA	0,145	0,141	0,028	0,028	5,234
X211 <- Integrasi	0,629	0,630	0,084	0,084	7,450
X211 <- BUDAYA	0,147	0,145	0,036	0,036	4,087
X212 <- Integrasi	0,522	0,518	0,087	0,087	6,018
X212 <- BUDAYA	0,116	0,114	0,038	0,038	3,011
X31 <- Afektif	0,591	0,593	0,029	0,029	20,402
X31 <- KOMITMEN	0,326	0,326	0,027	0,027	12,085



X32 <- Afektif	0,481	0,480	0,023	0,023	21,215
X32 <- KOMITMEN	0,252	0,253	0,036	0,036	6,961
X33 <- Berkelanjutan	0,524	0,527	0,034	0,034	15,543
X33 <- KOMITMEN	0,265	0,263	0,038	0,038	6,972
X34 <- Berkelanjutan	0,570	0,569	0,034	0,034	16,604
X34 <- KOMITMEN	0,313	0,308	0,039	0,039	7,942
X35 <- Normatif	0,663	0,691	0,156	0,156	4,264
X35 <- KOMITMEN	0,240	0,229	0,057	0,057	4,201
X36 <- KOMITMEN	0,141	0,134	0,068	0,068	2,070
X36 <- Normatif	0,408	0,351	0,233	0,233	1,749
Y11 <- Gaji	0,590	0,597	0,051	0,051	11,509
Y11 <- KEPUASAN	0,193	0,189	0,033	0,033	5,846
Y12 <- Gaji	0,544	0,536	0,051	0,051	10,702
Y12 <- KEPUASAN	0,169	0,162	0,035	0,035	4,798
Y13 <- Promosi	0,506	0,506	0,021	0,021	24,228
Y13 <- KEPUASAN	0,248	0,246	0,031	0,031	7,894
Y14 <- Promosi	0,566	0,567	0,025	0,025	23,040
Y14 <- KEPUASAN	0,263	0,261	0,027	0,027	9,644
Y15 <- Rekan	0,749	0,776	0,100	0,100	7,502
Y15 <- KEPUASAN	0,189	0,188	0,037	0,037	5,129
Y16 <- Rekan	0,430	0,390	0,127	0,127	3,399
Y16 <- KEPUASAN	0,104	0,095	0,040	0,040	2,580
Y17 <- Penyelia	0,675	0,696	0,105	0,105	6,420
Y17 <- KEPUASAN	0,186	0,183	0,039	0,039	4,762
Y18 <- Penyelia	0,502	0,465	0,158	0,158	3,182
Y18 <- KEPUASAN	0,122	0,115	0,049	0,049	2,501
Y19 <- Pekerjaan	0,536	0,534	0,059	0,059	9,114
Y19 <- KEPUASAN	0,182	0,178	0,035	0,035	5,157
Y110 <- Pekerjaan	0,613	0,613	0,063	0,063	9,715
Y110 <- KEPUASAN	0,193	0,188	0,032	0,032	5,967
Y21 <- KINERJA	0,280	0,280	0,073	0,073	3,854
Y22 <- KINERJA	0,139	0,137	0,075	0,075	1,849
Y23 <- KINERJA	0,419	0,419	0,045	0,045	9,341
Y24 <- KINERJA	0,226	0,211	0,081	0,081	2,773
Y25 <- KINERJA	0,373	0,367	0,039	0,039	9,564

**Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)****Eksekusi Tahap Akhir**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )
Partisipatif -> GAYA	0,356	0,355	0,055	0,055	6,444
Pengasuh -> GAYA	0,383	0,370	0,070	0,070	5,491
Otoriter -> GAYA	0,352	0,345	0,059	0,059	5,993
Birokratis -> GAYA	0,348	0,341	0,066	0,066	5,281
Orientasi Tugas -> GAYA	0,153	0,150	0,036	0,036	4,269
Profesionalisme -> BUDAYA	0,279	0,274	0,055	0,055	5,028
Jarak Manajemen -> BUDAYA	0,350	0,344	0,037	0,037	9,358
Percaya -> BUDAYA	0,196	0,186	0,055	0,055	3,572
Teratur -> BUDAYA	0,331	0,328	0,038	0,038	8,614
Permusuhan -> BUDAYA	0,232	0,225	0,040	0,040	5,801
Integrasi -> BUDAYA	0,229	0,226	0,060	0,060	3,835
Afektif -> KOMITMEN	0,540	0,540	0,056	0,056	9,717
Berkelanjutan -> KOMITMEN	0,530	0,524	0,066	0,066	7,987
Normatif -> KOMITMEN	0,357	0,343	0,103	0,103	3,469
Gaji -> KEPUASAN	0,320	0,310	0,055	0,055	5,859
Promosi -> KEPUASAN	0,477	0,473	0,054	0,054	8,830
Rekan -> KEPUASAN	0,248	0,243	0,056	0,056	4,469
Penyelia -> KEPUASAN	0,263	0,256	0,065	0,065	4,023
Pekerjaan -> KEPUASAN	0,326	0,318	0,055	0,055	5,919
GAYA -> KEPUASAN	0,000	0,001	0,003	0,003	0,091
GAYA -> KINERJA	0,166	0,171	0,088	0,088	1,885
BUDAYA -> KEPUASAN	0,003	0,004	0,003	0,003	0,983
BUDAYA -> KINERJA	0,214	0,218	0,086	0,086	2,495
KOMITMEN -> KEPUASAN	-0,003	-0,002	0,003	0,003	0,852
KOMITMEN -> KINERJA	0,068	0,070	0,086	0,086	0,793
KEPUASAN -> KINERJA	0,355	0,354	0,090	0,090	3,948

**Total Effects (Mean, STDEV, T-Values)**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )
Partisipatif -> GAYA	0,356	0,355	0,055	0,055	6,444
Partisipatif -> KEPUASAN	0,000	0,000	0,001	0,001	0,091
Partisipatif -> KINERJA	0,059	0,060	0,031	0,031	1,879
Pengasuh -> GAYA	0,383	0,370	0,070	0,070	5,491
Pengasuh -> KEPUASAN	0,000	0,000	0,001	0,001	0,096
Pengasuh -> KINERJA	0,064	0,064	0,036	0,036	1,770
Otoriter -> GAYA	0,352	0,345	0,059	0,059	5,993
Otoriter -> KEPUASAN	0,000	0,000	0,001	0,001	0,092
Otoriter -> KINERJA	0,059	0,059	0,032	0,032	1,831
Birokratis -> GAYA	0,348	0,341	0,066	0,066	5,281
Birokratis -> KEPUASAN	0,000	0,000	0,001	0,001	0,089
Birokratis -> KINERJA	0,058	0,060	0,036	0,036	1,628
Orientasi Tugas -> GAYA	0,153	0,150	0,036	0,036	4,269
Orientasi Tugas -> KEPUASAN	0,000	0,000	0,000	0,000	0,085
Orientasi Tugas -> KINERJA	0,025	0,026	0,015	0,015	1,646
Profesionalisme -> BUDAYA	0,279	0,274	0,055	0,055	5,028
Profesionalisme -> KEPUASAN	0,001	0,001	0,001	0,001	0,942
Profesionalisme -> KINERJA	0,060	0,062	0,030	0,030	2,000
Jarak Manajemen -> BUDAYA	0,350	0,344	0,037	0,037	9,358
Jarak Manajemen -> KEPUASAN	0,001	0,001	0,001	0,001	1,007
Jarak Manajemen -> KINERJA	0,075	0,075	0,031	0,031	2,446
Percaya -> BUDAYA	0,196	0,186	0,055	0,055	3,572
Percaya -> KEPUASAN	0,001	0,001	0,001	0,001	0,874
Percaya -> KINERJA	0,042	0,042	0,023	0,023	1,832
Teratur -> BUDAYA	0,331	0,328	0,038	0,038	8,614
Teratur -> KEPUASAN	0,001	0,001	0,001	0,001	1,014
Teratur -> KINERJA	0,071	0,070	0,026	0,026	2,747
Permusuhan -> BUDAYA	0,232	0,225	0,040	0,040	5,801
Permusuhan -> KEPUASAN	0,001	0,001	0,001	0,001	0,974
Permusuhan -> KINERJA	0,050	0,048	0,020	0,020	2,543
Integrasi -> BUDAYA	0,229	0,226	0,060	0,060	3,835
Integrasi -> KEPUASAN	0,001	0,001	0,001	0,001	0,915
Integrasi -> KINERJA	0,049	0,049	0,024	0,024	2,060
Afektif -> KOMITMEN	0,540	0,540	0,056	0,056	9,717
Afektif -> KEPUASAN	-0,001	-0,001	0,002	0,002	0,832
Afektif -> KINERJA	0,036	0,037	0,046	0,046	0,783
Berkelanjutan -> KOMITMEN	0,530	0,524	0,066	0,066	7,987
Berkelanjutan -> KEPUASAN	-0,001	-0,001	0,002	0,002	0,885
Berkelanjutan -> KINERJA	0,036	0,037	0,047	0,047	0,765
Normatif -> KOMITMEN	0,357	0,343	0,103	0,103	3,469
Normatif -> KEPUASAN	-0,001	-0,001	0,001	0,001	0,807
Normatif -> KINERJA	0,024	0,023	0,031	0,031	0,769
Gaji -> KEPUASAN	0,320	0,310	0,055	0,055	5,859
Gaji -> KINERJA	0,114	0,110	0,034	0,034	3,298
Promosi -> KEPUASAN	0,477	0,473	0,054	0,054	8,830
Promosi -> KINERJA	0,170	0,167	0,046	0,046	3,704
Rekan -> KEPUASAN	0,248	0,243	0,056	0,056	4,469
Rekan -> KINERJA	0,088	0,086	0,030	0,030	2,897
Penyelia -> KEPUASAN	0,263	0,256	0,065	0,065	4,023
Penyelia -> KINERJA	0,093	0,090	0,032	0,032	2,886
Pekerjaan -> KEPUASAN	0,326	0,318	0,055	0,055	5,919
Pekerjaan -> KINERJA	0,116	0,113	0,036	0,036	3,251
GAYA -> KEPUASAN	0,000	0,001	0,003	0,003	0,091
GAYA -> KINERJA	0,166	0,171	0,089	0,089	1,875
BUDAYA -> KEPUASAN	0,003	0,004	0,003	0,003	0,983
BUDAYA -> KINERJA	0,215	0,219	0,086	0,086	2,504
KOMITMEN -> KEPUASAN	-0,003	-0,002	0,003	0,003	0,852
KOMITMEN -> KINERJA	0,067	0,069	0,086	0,086	0,777
KEPUASAN -> KINERJA	0,355	0,354	0,090	0,090	3,948

**Inner Model T-Statistic****Eksekusi Tahap Akhir**

	GAYA	BUDAYA	KOMITMEN	KEPUASAN	KINERJA
Partisipatif	6,444				
Pengasuh	5,491				
Otoriter	5,993				
Birokratis	5,281				
Orientasi Tugas	4,269				
Profesionalisme		5,028			
Jarak Manajemen		9,358			
Percaya		3,572			
Teratur		8,614			
Permusuhan		5,801			
Integrasi		3,835			
Afektif			9,717		
Berkelanjutan			7,987		
Normatif			3,469		
Gaji				5,859	
Promosi				8,830	
Rekan				4,469	
Penyelia				4,023	
Pekerjaan				5,919	
GAYA				0,091	1,885
BUDAYA				0,983	2,495
KOMITMEN				0,852	0,793
KEPUASAN					3,948

## Latent Variable Correlations

	BUDAYA	GAYA	KEPUASAN	KOMITMEN	KINERJA	Partisipatif	Pengasuh	Otoriter	Birokratis	Orientasi Tugas	Profesionalisme	Jarak Manajemen	Percaya	Teratur	Pemusuhan	Integrasi	Afektif	Berkelanjutan	Normatif	Gaji	Promosi	Rekan	Penyelia	Pekerjaan
BUDAYA	1,000																							
GAYA	0,173	1,000																						
KEPUASAN	0,214	0,273	1,000																					
KOMITMEN	0,146	0,152	0,327	1,000																				
KINERJA	0,329	0,305	0,468	0,239	1,000																			
Partisipatif	0,130	0,681	0,117	0,073	0,212	1,000																		
Pengasuh	0,018	0,654	0,019	0,120	0,162	0,316	1,000																	
Otoriter	0,215	0,641	0,227	0,005	0,155	0,314	0,242	1,000																
Birokratis	0,075	0,572	0,335	0,125	0,243	0,196	0,206	0,236	1,000															
Orientasi Tugas	0,068	0,466	0,125	0,152	0,124	0,187	0,139	0,107	0,121	1,000														
Profesionalisme	0,548	0,069	0,153	-0,017	0,236	0,081	-0,108	0,209	-0,063	0,087	1,000													
Jarak Manajemen	0,719	0,303	0,220	0,079	0,303	0,237	0,155	0,227	0,234	0,048	0,232	1,000												
Percaya	0,469	-0,074	-0,044	0,022	0,179	0,006	-0,080	-0,084	-0,060	-0,009	0,195	0,253	1,000											
Teratur	0,763	0,133	0,247	0,191	0,216	0,077	-0,002	0,170	0,118	0,017	0,313	0,411	0,220	1,000										
Pemusuhan	0,602	0,118	-0,003	0,125	0,036	0,062	0,070	0,155	0,009	0,049	0,126	0,325	0,144	0,406	1,000									
Integrasi	0,485	-0,039	0,090	0,118	0,173	-0,074	-0,021	0,003	-0,078	0,061	0,072	0,187	0,099	0,280	0,254	1,000								
Afektif	0,088	0,077	0,225	0,777	0,120	-0,028	0,095	0,035	0,023	0,116	0,015	-0,049	0,033	0,078	0,141	0,156	1,000							
Berkelanjutan	0,163	0,130	0,270	0,745	0,234	0,085	0,029	0,054	0,093	0,156	0,004	0,166	0,028	0,227	0,034	0,061	0,322	1,000						
Normatif	0,036	0,109	0,170	0,520	0,134	0,116	0,145	-0,121	0,173	0,015	-0,074	0,050	-0,027	0,078	0,089	0,008	0,188	0,117	1,000					
Gaji	-0,108	0,206	0,591	0,197	0,214	0,156	0,035	0,125	0,334	-0,033	-0,138	0,038	-0,216	-0,048	0,024	-0,130	0,126	0,075	0,247	1,000				
Promosi	0,261	0,173	0,750	0,250	0,368	0,064	0,005	0,234	0,115	0,086	0,152	0,261	0,080	0,253	-0,005	0,117	0,108	0,259	0,149	0,237	1,000			
Rekan	0,298	0,196	0,492	0,038	0,283	0,063	0,054	0,197	0,211	0,063	0,285	0,275	0,040	0,259	-0,023	0,147	-0,028	0,117	-0,027	0,038	0,299	1,000		
Penyelia	0,028	0,069	0,504	0,355	0,267	0,019	0,019	0,042	0,053	0,088	0,059	-0,081	-0,016	0,042	0,022	0,105	0,390	0,179	0,136	0,169	0,238	0,083	1,000	
Pekerjaan	0,123	0,178	0,610	0,134	0,246	0,050	-0,042	0,054	0,328	0,173	0,114	0,104	-0,067	0,197	-0,026	0,034	0,128	0,138	-0,026	0,321	0,184	0,206	0,164	1,000

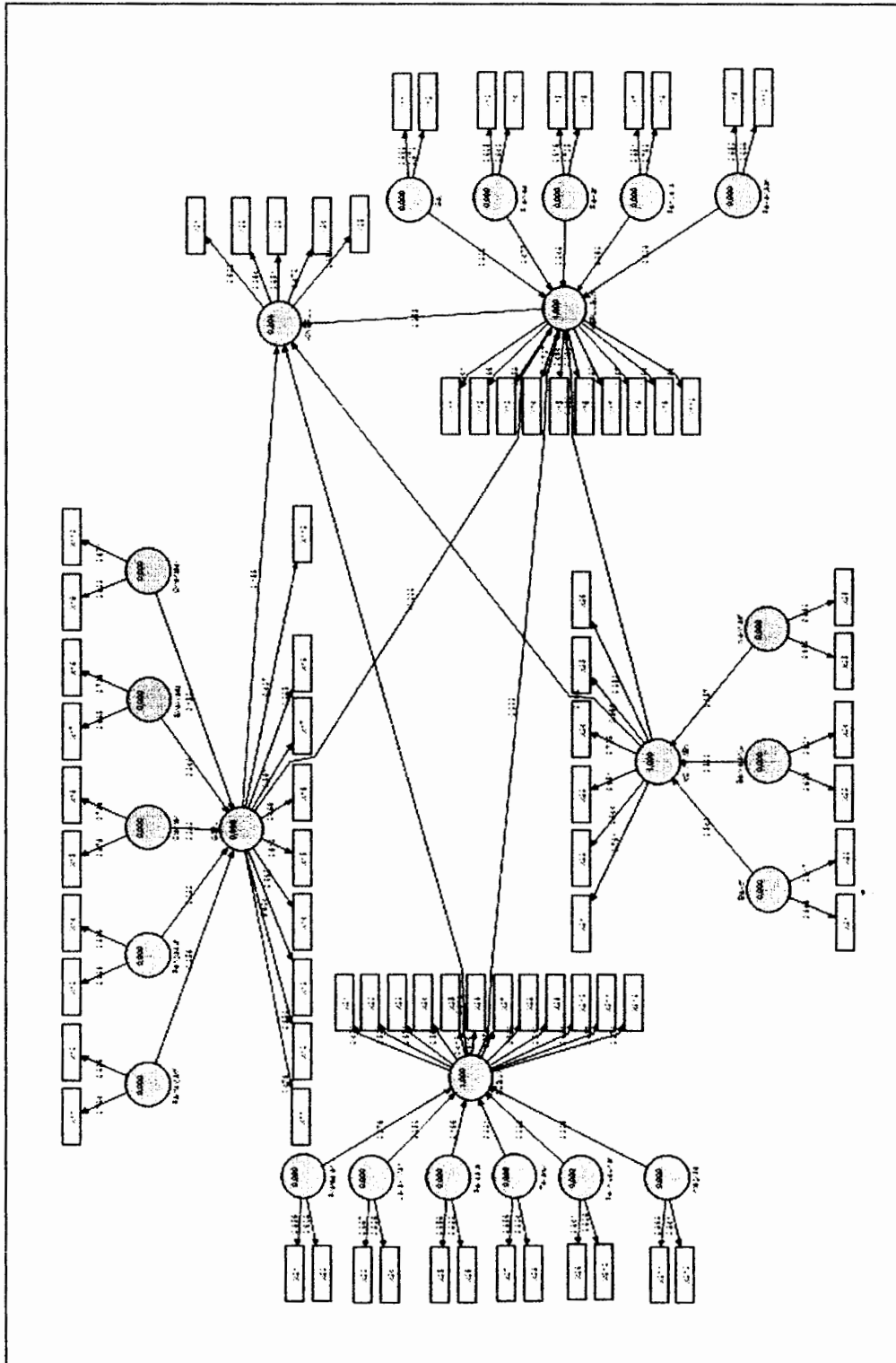


Diagram Jalur (Path Diagram) Model Akhir PLS

Lampiran 6. *Output SmartPLS Blindfolding (Q2)*

Number of case in original sample	120
Preprocessing option	No changes
Cases per sample	120
Number of sample	240

**Blindfolding****CV Red.**

	1-SSE/SSO
Partisipatif	0,702
Pengasuh	0,788
Otoriter	0,696
Birokratis	0,650
Orientasi Tugas	0,809
Profesionalisme	0,777
Jarak Manajemen	0,742
Percaya	0,707
Teratur	0,687
Permusuhan	0,693
Integrasi	0,751
Afektif	0,868
Berkelanjutan	0,833
Normatif	0,857
Gaji	0,778
Promosi	0,869
Rekan	0,685
Penyelia	0,713
Pekerjaan	0,751
GAYA	0,285
BUDAYA	0,262
KOMITMEN	0,402
KEPUASAN	0,275
KINERJA	0,135

**CV Com.**

	1-SSE/SSO
Partisipatif	0,702
Pengasuh	0,788
Otoriter	0,696
Birokratis	0,650
Orientasi Tugas	0,809
Profesionalisme	0,777
Jarak Manajemen	0,742
Percaya	0,707
Teratur	0,687
Permusuhan	0,693
Integrasi	0,751
Afektif	0,868
Berkelanjutan	0,833
Normatif	0,857
Gaji	0,778
Promosi	0,869
Rekan	0,685
Penyelia	0,713
Pekerjaan	0,751
GAYA	0,282
BUDAYA	0,252
KOMITMEN	0,425
KEPUASAN	0,295
KINERJA	0,450

## Construct Crossvalidated Redundancy

Total	SSO	SSE	1-SSE/SSO
GAYA	1080	772,438	0,285
BUDAYA	1440	1062,288	0,262
KOMITMEN	720	430,324	0,402
KEPUASAN	1200	870,081	0,275
KINERJA	600	519,028	0,135
Case 1	SSO	SSE	1-SSE/SSO
GAYA	154,623	112,087	0,275
BUDAYA	240,359	178,794	0,256
KOMITMEN	92,458	53,727	0,419
KEPUASAN	155,250	112,918	0,273
KINERJA	79,765	64,763	0,188
Case 2	SSO	SSE	1-SSE/SSO
BUDAYA	203,102	152,594	0,249
GAYA	152,229	109,920	0,278
KEPUASAN	208,990	150,431	0,280
KINERJA	100,771	92,298	0,084
KOMITMEN	100,751	56,102	0,443
Case 3	SSO	SSE	1-SSE/SSO
GAYA	156,477	112,130	0,283
BUDAYA	191,095	151,472	0,207
KOMITMEN	92,725	51,603	0,443
KEPUASAN	174,200	130,773	0,249
KINERJA	80,025	64,987	0,188

Case 4	SSO	SSE	1-SSE/SSO
GAYA	136,613	101,888	0,254
BUDAYA	182,834	119,408	0,347
KOMITMEN	111,713	66,608	0,404
KEPUASAN	179,413	149,310	0,168
KINERJA	83,829	76,361	0,089
Case 5	SSO	SSE	1-SSE/SSO
GAYA	145,017	105,674	0,271
BUDAYA	219,028	165,202	0,246
KOMITMEN	114,094	62,771	0,450
KEPUASAN	158,872	95,127	0,401
KINERJA	74,612	71,042	0,048
Case 6	SSO	SSE	1-SSE/SSO
GAYA	183,487	131,589	0,283
BUDAYA	206,002	153,320	0,256
KOMITMEN	106,599	74,857	0,298
KEPUASAN	144,281	101,548	0,296
KINERJA	110,868	88,295	0,204
Case 7	SSO	SSE	1-SSE/SSO
GAYA	151,554	99,151	0,346
BUDAYA	197,579	141,498	0,284
KEPUASAN	178,994	129,973	0,274
KINERJA	70,129	61,281	0,126
KOMITMEN	101,660	64,657	0,364



### Construct Crossvalidated Commuality

Total	SSO	SSE	1-SSE/SSO
Partisipatif	240	71,520	0,702
Pengasuh	240	50,813	0,788
Otoriter	240	72,957	0,696
Birokratis	240	84,044	0,650
Orientasi Tugas	240	45,883	0,809
Profesionalisme	240	53,537	0,777
Jarak Manajemen	240	61,840	0,742
Percaya	240	70,371	0,707
Teratur	240	75,064	0,687
Permusuhan	240	73,757	0,693
Integrasi	240	59,654	0,751
Afektif	240	31,680	0,868
Berkelanjutan	240	40,031	0,833
Normatif	240	34,321	0,857
Gaji	240	53,330	0,778
Promosi	240	31,400	0,869
Rekan	240	75,502	0,685
Penyelia	240	68,768	0,713
Pekerjaan	240	59,820	0,751
GAYA	1080	775,245	0,282
BUDAYA	1440	1077,652	0,252
KOMITMEN	720	413,723	0,425
KEPUASAN	1200	845,433	0,295
KINERJA	600	329,739	0,450

Case 1	SSO	SSE	1-SSE/SSO
Partisipatif	36,066	15,432	0,572
Pengasuh	41,525	4,409	0,894
Otoriter	28,304	10,766	0,620
Birokratis	27,510	12,274	0,554
Orientasi Tugas	35,501	11,355	0,680
Profesionalisme	30,923	6,430	0,792
Jarak Manajemen	29,634	8,180	0,724
Percaya	33,273	12,015	0,639
Teratur	46,071	15,758	0,658
Permusuhan	32,786	6,309	0,808
Integrasi	30,415	8,011	0,737
Afektif	31,386	4,181	0,867
Berkelanjutan	39,554	7,788	0,803
Normatif	34,669	4,109	0,881
Gaji	37,700	2,476	0,934
Promosi	33,403	6,686	0,800
Rekan	59,344	14,948	0,748
Penyelia	46,116	14,915	0,677
Pekerjaan	32,427	10,329	0,681
GAYA	154,623	110,046	0,288
BUDAYA	240,359	177,879	0,260
KOMITMEN	92,458	54,678	0,409
KEPUASAN	155,250	111,374	0,283
KINERJA	79,765	35,016	0,561

Case 2	SSO	SSE	1-SSE/SSO
Partisipatif	25,167	6,478	0,743
Pengasuh	38,102	10,015	0,737
Otoriter	43,759	12,654	0,711
Birokratis	36,386	11,032	0,697
Orientasi Tugas	31,952	8,342	0,739
Profesionalisme	37,278	8,950	0,760
Jarak Manajemen	25,076	13,307	0,469
Percaya	36,709	7,154	0,805
Teratur	22,489	10,476	0,534
Permusuhan	32,484	9,512	0,707
Integrasi	37,059	10,453	0,718
Afektif	23,194	4,117	0,823
Berkelanjutan	43,708	6,752	0,846
Normatif	32,853	5,468	0,834
Gaji	24,770	5,115	0,794
Promosi	45,265	4,992	0,890
Rekan	27,199	7,761	0,715
Penyelia	29,941	9,077	0,697
Pekerjaan	47,025	10,907	0,768
GAYA	152,229	110,067	0,277
BUDAYA	203,102	161,686	0,204
KOMITMEN	100,751	52,897	0,475
KEPUASAN	208,990	148,725	0,288
KINERJA	100,771	54,926	0,455

### Construct Crossvalidated Community

Case 3	SSO	SSE	1-SSE/SSO
Partisipatif	30,457	10,103	0,668
Pengasuh	23,738	6,744	0,716
Otoriter	30,851	6,939	0,775
Birokratis	38,251	5,074	0,867
Orientasi Tugas	32,205	9,577	0,703
Profesionalisme	25,450	9,078	0,643
Jarak Manajemen	37,133	6,154	0,834
Percaya	27,219	11,374	0,582
Teratur	41,543	9,935	0,761
Permusuhan	24,540	12,118	0,506
Integrasi	26,949	6,937	0,743
Afektif	57,500	4,242	0,926
Berkelanjutan	26,079	7,827	0,700
Normatif	34,907	3,829	0,890
Gaji	36,498	14,253	0,609
Promosi	27,033	6,668	0,753
Rekan	39,463	13,049	0,669
Penyelia	35,614	11,946	0,665
Pekerjaan	40,805	13,580	0,667
GAYA	156,477	112,786	0,279
BUDAYA	191,095	155,168	0,188
KOMITMEN	92,725	50,538	0,455
KEPUASAN	174,200	127,513	0,268
KINERJA	80,025	45,007	0,438

Case 4	SSO	SSE	1-SSE/SSO
Partisipatif	39,864	10,455	0,738
Pengasuh	21,880	7,442	0,660
Otoriter	27,238	10,953	0,598
Birokratis	39,465	16,042	0,594
Orientasi Tugas	35,459	2,754	0,922
Profesionalisme	39,253	5,825	0,852
Jarak Manajemen	45,726	9,421	0,794
Percaya	44,620	8,731	0,804
Teratur	33,151	7,789	0,765
Permusuhan	29,897	12,912	0,568
Integrasi	26,380	8,795	0,667
Afektif	36,615	4,473	0,878
Berkelanjutan	40,898	2,600	0,936
Normatif	35,108	4,971	0,858
Gaji	36,178	5,889	0,837
Promosi	38,004	2,264	0,940
Rekan	27,640	11,997	0,566
Penyelia	29,472	7,418	0,748
Pekerjaan	27,578	5,100	0,815
GAYA	136,613	104,426	0,236
BUDAYA	182,834	122,034	0,333
KOMITMEN	111,713	64,487	0,423
KEPUASAN	179,413	146,371	0,184
KINERJA	83,829	46,133	0,450

Case 5	SSO	SSE	1-SSE/SSO
Partisipatif	40,588	10,264	0,747
Pengasuh	37,952	9,151	0,759
Otoriter	37,895	11,565	0,695
Birokratis	42,213	8,577	0,797
Orientasi Tugas	31,501	5,613	0,822
Profesionalisme	26,704	5,311	0,801
Jarak Manajemen	34,601	5,609	0,838
Percaya	31,881	9,755	0,694
Teratur	27,792	8,640	0,689
Permusuhan	50,156	10,474	0,791
Integrasi	34,869	8,444	0,758
Afektif	37,876	4,861	0,872
Berkelanjutan	31,647	4,737	0,850
Normatif	24,446	5,241	0,786
Gaji	30,593	3,046	0,900
Promosi	21,380	3,331	0,844
Rekan	25,017	7,272	0,709
Penyelia	29,546	7,272	0,754
Pekerjaan	37,745	7,226	0,809
GAYA	145,017	105,117	0,275
BUDAYA	219,028	163,127	0,255
KOMITMEN	114,094	60,505	0,470
KEPUASAN	158,872	88,912	0,440
KINERJA	74,612	54,705	0,267

### Construct Crossvalidated Commuality

Case 6	SSO	SSE	1-SSE/SSO
Partisipatif	35,016	8,414	0,760
Pengasuh	38,883	3,916	0,899
Otoriter	32,694	8,058	0,754
Birokratis	30,395	17,868	0,412
Orientasi Tugas	31,031	2,939	0,905
Profesionalisme	25,979	7,367	0,716
Jarak Manajemen	40,657	9,028	0,778
Percaya	33,186	11,317	0,659
Teratur	37,425	12,887	0,656
Permusuhan	25,208	10,907	0,567
Integrasi	35,124	8,588	0,755
Afektif	26,478	6,694	0,747
Berkelanjutan	31,791	3,269	0,897
Normatif	42,348	4,225	0,900
Gaji	32,314	8,249	0,745
Promosi	39,081	3,236	0,917
Rekan	38,240	11,610	0,696
Penyelia	37,359	8,166	0,781
Pekerjaan	32,000	3,247	0,899
GAYA	183,487	130,750	0,287
BUDAYA	206,002	153,138	0,257
KOMITMEN	106,599	69,508	0,348
KEPUASAN	144,281	100,778	0,302
KINERJA	110,868	51,832	0,532

Case 7	SSO	SSE	1-SSE/SSO
Partisipatif	32,842	10,375	0,684
Pengasuh	37,919	9,136	0,759
Otoriter	39,258	12,022	0,694
Birokratis	25,780	13,178	0,489
Orientasi Tugas	42,352	5,303	0,875
Profesionalisme	54,413	10,576	0,806
Jarak Manajemen	27,171	10,141	0,627
Percaya	33,113	10,024	0,697
Teratur	31,530	9,578	0,696
Permusuhan	44,929	11,526	0,743
Integrasi	49,203	8,427	0,829
Afektif	26,952	3,113	0,885
Berkelanjutan	26,322	7,057	0,732
Normatif	35,669	6,479	0,818
Gaji	41,948	14,302	0,659
Promosi	35,834	4,224	0,882
Rekan	23,096	8,865	0,616
Penyelia	31,952	9,974	0,688
Pekerjaan	22,419	9,431	0,579
GAYA	151,554	102,053	0,327
BUDAYA	197,579	144,619	0,268
KOMITMEN	101,660	61,109	0,399
KEPUASAN	178,994	121,760	0,320
KINERJA	70,129	42,121	0,399