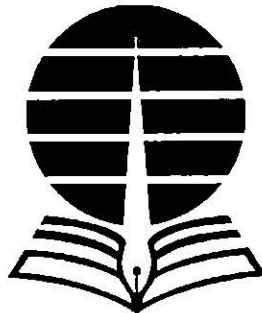


TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
DAN BEBAN KERJA TERHADAP KEPUASAN
DAN KINERJA PEGAWAI**
(Studi Kasus Pada Inspektorat Kabupaten Ketapang)



UNIVERSITAS TERBUKA

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

Disusun Oleh :

HENDRIKA

NIM. 500644187

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2018

ABSTRACT**THE IMPACT OF LEADERSHIP AND WORKLOAD
ON JOB SATISFACTION AND PERFORMANCE
(A Case Study on the Inspectorate Department of Ketapang Regency)**

By : Hendrika
Euphrasia11@yahoo.com

Graduate Studies Program
Indonesia Open University

Performance is the result or the success level of an employee executing the given responsibilities compared to the Department's Key Performance Indicators in a certain period of time. There are many things that impact the employee's performance such as leadership, workload and job satisfaction. This research was conducted to measure the impact of leadership and workload on job satisfaction and performance in the Inspectorate Department of Ketapang Regency. The independent variables were leadership and workload. Meanwhile, the dependent variables were job satisfaction and performance. The samples of the research were 40 participants. The data were analyzed by linear regression analysis supported by a computer program; SPSS 22.0. Moreover, the data were tested using the validity, reliability, normality, linearity and path analysis. The research showed that the coefficient value of leadership had the most significant impact on job satisfaction compared to the other variables. Therefore, employees' performance can be improved by practicing better leadership.

Keywords : *leadership, workload, job satisfaction and performance.*

ABSTRAK**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BEBAN KERJA
TERHADAP KEPUASAN DAN KINERJA PEGAWAI
(Studi Kasus pada Inspektorat Kabupaten Ketapang)**

Oleh : Hendrika
Euphrasia11@yahoo.com

Program Pasca Sarjana
Universitas Terbuka

Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Banyak hal yang dapat mempengaruhi kinerja seorang pegawai, antara lain gaya kepemimpinan, beban kerja, dan kepuasan kerja. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan beban kerja terhadap kepuasan dan kinerja pegawai pada Inspektorat Kabupaten Ketapang. Variabel independen dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan dan beban kerja, sedangkan variabel dependennya adalah kepuasan dan kinerja pegawai. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 40 orang. Untuk analisis data digunakan analisis regresi linier berganda dengan menggunakan bantuan aplikasi program komputer (SPSS 22.0). Di samping itu dilakukan juga uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, uji linearitas, uji analisis jalur (*path analysis*). Hasil dari penelitian ini diketahui nilai koefisien pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja adalah terbesar dibandingkan dengan pengaruh yang lain sehingga untuk meningkatkan kinerja pegawai sebaiknya dilakukan dengan meningkatkan gaya kepemimpinan.

Kata kunci : *gaya kepemimpinan, beban kerja, kepuasan dan kinerja pegawai.*

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
MAGISTER MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan dan Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada Inspektorat Kabupaten Ketapang) adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.
Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Ketapang, 15 Desember 2017

Yang Menyatakan



(Hendrika)

NIM 500644187

PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan dan Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada Inspektorat Kabupaten Ketapang)

Penyusun TAPM : Hendrika

NIM : 500644187

Program studi : Magister Manajemen

Menyetujui :

Pembimbing II



Dr. Rhini Fatmasari, M.Sc
NIP. 19730619 200212 2 002

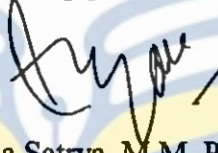
Pembimbing I



Dr. Ahmad Shalahuddin, SE,MM
NIP. 19690903 200003 1 001

Mengetahui :

Penguji Ahli



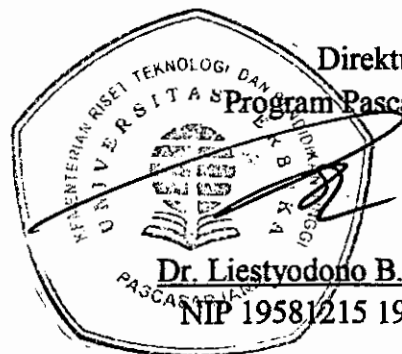
Ir. Aryana Satrya, M.M.,Ph.D.

Ketua Bidang Ilmu
Program Magister Manajemen



Mohammad Nasoha, S.E., M.Sc.
NIP 19781111 200501 1 001

Direktur
Program Pasca Sarjana



Dr. Liestyodono B. Irianto, M.Si.
NIP 19581215 198601 1 009

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAGEMEN**

PENGESAHAN

N a m a : Hendrika
NIM : 500644187
Program Studi : Magister Manajemen
Judul TAPM : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan dan Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada Inspektorat Kabupaten Ketapang)

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :
Hari/Tanggal : Minggu/21 Januari 2018
Waktu : 09.30-11.00 Wib

Dan telah dinyatakan **LULUS**

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji

Nama : Dr. Sri Listyarini, M. Ed

Penguji Ahli

Nama : Ir. Aryana Satrya, M.M.,Ph.D.

Pembimbing I

Nama : Dr. Ahmad Shalahuddin, SE,MM

Pembimbing II

Nama : Dr. Rhini Fatmasari, M.Sc

Kata Pengantar

Puji dan syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Kuasa yang telah memberikan rahmat dan anugerah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) dengan judul “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BEBAN KERJA TERHADAP KEPUASAN DAN KINERJA PEGAWAI (Studi Kasus Pada Inspektorat Kabupaten Ketapang)”.

Penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini merupakan kewajiban yang harus dipenuhi Mahasiswa sebagai syarat untuk menyelesaikan studi pada Program Magister Manajemen Universitas Terbuka.

Dalam penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini penulis banyak mendapat bantuan, bimbingan dan petunjuk serta dorongan dari berbagai pihak. Penulis mengucapkan terima kasih sedalam-dalamnya disertai dengan rasa hormat penulis kepada :

1. Dr. Liestyodono B. Irianto, M.Si. selaku selaku Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka;
2. Mohammad Nasoha, S.E.,M.Sc. selaku Ketua Bidang Ilmu Program Magister Manajemen Universitas Terbuka dan penanggung jawab Program Magister Manajemen Universitas Terbuka;
3. Dr. Tati Rajati, selaku Kepala UPBJJ-UT Pontianak dan Penyelenggara Program Pasca Sarjana;
4. Dr. Ahmad Shalahuddin, SE, MM, selaku dosen pembimbing I
5. Dr. Rhini Fatmasari, M.Sc. selaku dosen pembimbing II
6. Ir. Aryana Satrya, M.M.,Ph.D. selaku penguji ahli;
7. Drs. Achmad, dari UPBJJ-UT Pontianak;

8. Para Dosen Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Tanjungpura, Pontianak;
9. Inspektur beserta staf Inspektorat Kabupaten Ketapang yang telah membantu penulis dalam pengumpulan data penelitian TAPM;
10. Suami tercinta beserta anak-anakku tersayang atas pengertian, dukungan dan motivasi yang diberikan selama saya mengikuti perkuliahan;
11. Rekan-rekan mahasiswa pascasarjana yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu dan memberikan semangat selama kuliah dan dalam penyelesaian TAPM ini ;
12. Semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan TAPM ini.

Tidak ada yang dapat penulis berikan, hanya doa semoga segala kebaikan, bantuan dan pengorbanan yang telah diberikan kepada penulis mendapatkan balasan yang setimpal dari Tuhan Yang Maha Kuasa. Amin.

Penulis menyadari akan ketidaksempurnaan TAPM ini, oleh sebab itu, penulis dengan lapang dada berkenan menerima segala kritikan yang sifatnya membangun, sehingga dapat tercapai kesempurnaan untuk perbaikan-perbaikan di maa yang akan datang.

Akhir kata, penulis berharap semoga TAPM yang sederhana ini dapat memberikan sumbangan pemikiran dan manfaat yang cukup berarti bagi kita semua yang memerlukannya.

Ketapang, Januari 2018

Penulis

Riwayat Hidup

Nama : HENDRIKA

NIM : 500644187

Program Studi : Magister Manajemen

Tempat/Tanggal Lahir : Ketapang/ 10 November 1976

Riwayat Pendidikan : Lulus SD Usaba di Ketapang pada tahun 1988

Lulus SMP Usaba I di Ketapang pada tahun 1991

Lulus SMA Santo Yohanes di Ketapang pada tahun 1994

Lulus S1 Teknik Sipil Universitas Atma Jaya Yogyakarta di Yogyakarta pada tahun 1999

Riwayat Pekerjaan : Tahun 2000-2001 sebagai guru fisika di SMA Antiokhia

Tahun 2001 sebagai guru matematika dan fisika di SMA Santo Yohanes

Tahun 2002-2011 sebagai guru matematika dan fisika di SMP PL St. Albertus

Tahun 2011-2016 sebagai pegawai di Inspektorat Kabupaten Ketapang

Tahun 2017- sekarang sebagai pegawai di Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang Kabupaten Ketapang

Ketapang, Januari 2018

HENDRIKA
NIM 500644187



Penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini kupersembahkan untuk :

Mama tersayang;

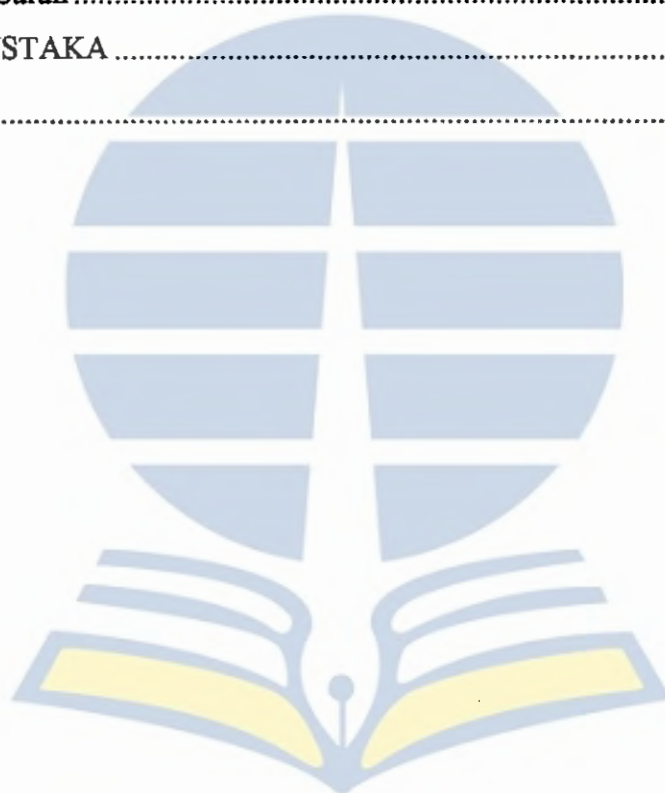
Suami tercinta Budi Mateus;

Beserta anak-anakku tersayang : Yoga, Fannie, Joanita dan Nevan

Daftar Isi

Abstrak.....	i
Lembar Persetujuan	iii
Lembar Pengesahan	iv
Kata Pengantar	v
Riwayat Hidup	vii
Daftar Isi	viii
Daftar Gambar	x
Daftar Tabel	xi
Daftar Lampiran.....	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Penelitian.....	1
B. Perumusan Masalah.....	12
C. Tujuan Penelitian.....	12
D. Kegunaan Penelitian.....	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	15
A. Kajian Teori.....	15
1. Gaya Kepemimpinan.....	15
2. Beban Kerja	23
3. Kepuasan.....	29
4. Kinerja Pegawai.....	38
B. Penelitian Terdahulu.....	47
C. Kerangka Berpikir	49
D. Operasional Variabel.....	50
E. Hipotesis	52
BAB III METODE PENELITIAN	53
A. Desain Penelitian	53
B. Populasi dan Sampel.....	55
C. Instrumen Penelitian.....	55

D. Prosedur Pengumpulan Data	56
E. Metode Penelitian Data.....	57
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN`	63
A. Deskripsi Objek Penelitian.....	63
B. Hasil.....	71
C. Pembahasan	89
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	101
A. Kesimpulan.....	101
B. Saran	102
DAFTAR PUSTAKA	103
LAMPIRAN.....	111



Daftar Gambar

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir.....	49
Gambar 3.1 Model Diagram Jalur	62
Gambar 4.1 Analisis Diagram Jalur.....	89

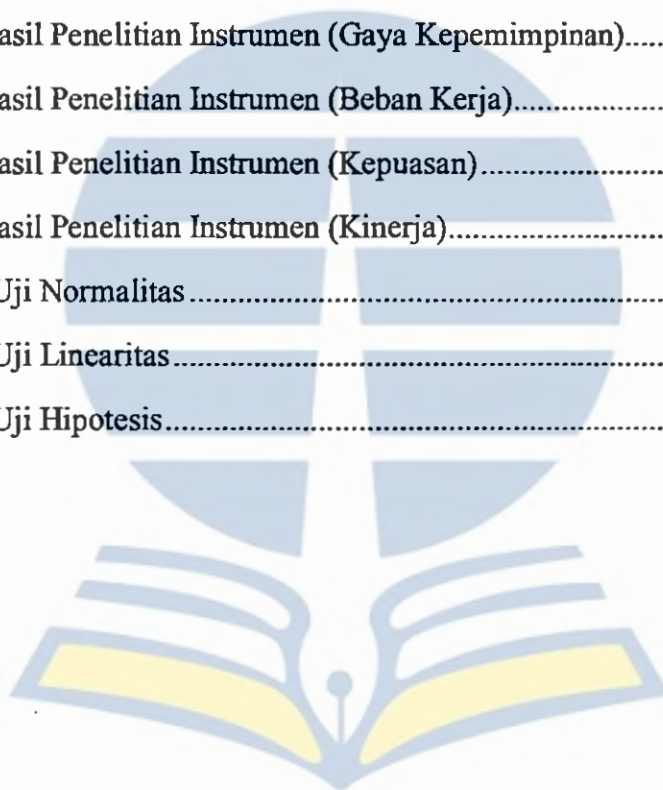


Daftar Tabel

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	47
Tabel 2.2 Operasional Variabel Penelitian	51
Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas	65
Tabel 4.2 Hasil Uji Reliabilitas.....	67
Tabel 4.3 Responden Menurut Usia.....	67
Tabel 4.4 Responden Menurut Jenis Kelamin	68
Tabel 4.5 Responden Menurut Tingkat Pendidikan	69
Tabel 4.6 Responden Menurut Masa Kerja	70
Tabel 4.7 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan.....	72
Tabel 4.8 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Beban Kerja.....	74
Tabel 4.9 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepuasan	75
Tabel 4.10 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja.....	77
Tabel 4.11 Uji Normalitas.....	78
Tabel 4.12 <i>Linearity Test</i> Sub Struktur I	79
Tabel 4.13 <i>Linearity Test</i> Sub Struktur II.....	80
Tabel 4.14 Uji F Sub Struktur I	81
Tabel 4.15 Uji F Sub Struktur II.....	82
Tabel 4.16 Hasil Koefisien Determinasi Sub Struktur I	83
Tabel 4.17 Hasil Koefisien Determinasi Sub Struktur II.....	84
Tabel 4.18 Hasil Analisis Regresi Sub Struktur I.....	85
Tabel 4.21 Hasil Analisis Regresi Sub Struktur II.....	87
Tabel 4.22 Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total dari Jalur Penelitian.....	89

Daftar Lampiran

Lampiran 1 Kuesioner.....	111
Lampiran 2 Bagan Susunan Organisasi Inspektorat Kabupaten Ketapang.....	117
Lampiran 3 Uji Validitas	118
Lampiran 4 Uji Reliabilitas.....	127
Lampiran 5 Hasil Penelitian Instrumen (Identitas Responden).....	131
Lampiran 6 Hasil Penelitian Instrumen (Gaya Kepemimpinan).....	132
Lampiran 7 Hasil Penelitian Instrumen (Beban Kerja).....	133
Lampiran 8 Hasil Penelitian Instrumen (Kepuasan).....	134
Lampiran 9 Hasil Penelitian Instrumen (Kinerja).....	135
Lampiran 10 Uji Normalitas	136
Lampiran 11 Uji Linearitas.....	137
Lampiran 12 Uji Hipotesis.....	139



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Terdapat tiga aspek utama yang mendukung terciptanya pemerintahan baik yaitu pengawasan, pengendalian, dan pemeriksaan. Pengawasan merupakan kegiatan yang dilakukan oleh pihak luar eksekutif, yaitu masyarakat dan DPRD. Pengendalian (*control*) adalah mekanisme yang dilakukan oleh eksekutif untuk menjamin bahwa sistem dan kebijakan manajemen dilaksanakan dengan baik sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Sedangkan pemeriksaan (audit) merupakan kegiatan yang dilakukan oleh pihak yang memiliki independensi dan memiliki kompetensi profesional untuk memeriksa apakah hasil kinerja pemerintah telah sesuai dengan standar yang harus dipenuhi oleh seorang auditor untuk dapat melakukan audit dengan baik.

Penyelenggaraan instansi pemerintah daerah di seluruh Indonesia telah diatur dalam Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang Nomor 33 tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah, menegaskan adanya pembagian urusan kepada daerah. Untuk melaksanakan pengawasan penyelenggaraan pemerintah daerah dibentuklah Inspektorat.

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Ketapang Nomor 10 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah pasal 1 butir 7 disebutkan Inspektorat adalah perangkat daerah yang merupakan unsur pelaksana fungsi

pengawasan. Tugas Inspektorat seperti tercantum dalam Peraturan Bupati Ketapang Nomor 43 Tahun 2016 tentang kedudukan, susunan organisasi, tugas dan fungsi, serta tata kerja Inspektorat adalah membantu bupati membina dan mengawasi pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah dan tugas pembantuan oleh perangkat daerah. Dalam melaksanakan tugasnya Inspektorat menyelenggarakan fungsi:

- a. Perumusan kebijakan teknis bidang pengawasan dan fasilitasi pengawasan;
- b. Pelaksanaan pengawasan internal terhadap kinerja dan keuangan melalui audit, reviu, evaluasi, pemantauan dan kegiatan pengawasan lainnya;
- c. Pelaksanaan pengawasan untuk tujuan tertentu atas penugasan bupati;
- d. Penyusunan laporan hasil pengawasan;
- e. Pelaksanaan administrasi Inspektorat; dan
- f. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh bupati terkait dengan tugas dan fungsinya.

Guna menunjang pelaksanaan pengawasan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Ketapang diperlukan tenaga yang terampil dan memiliki keahlian tertentu yang termasuk dalam jabatan fungsional. Di Inspektorat yang termasuk dalam kelompok jabatan fungsional tersebut adalah Auditor, Auditor Kepegawaian dan Pejabat Pengawas Urusan Pemerintah di Daerah (P2UPD). Jumlah tenaga fungsional ini ditentukan berdasarkan kebutuhan dan beban kerja. Berdasarkan Laporan Hasil Evaluasi Tata Kelola Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) Kabupaten Ketapang Tahun 2016 Nomor : LEV-469/PW14/6/2016 oleh Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Perwakilan Provinsi Kalimantan Barat

disebutkan jumlah Auditor di Inspektorat Kabupaten Ketapang sebanyak 13 orang, 6 orang Pejabat Pengawas Urusan Pemerintah Daerah (P2UPD), dan 1 orang Auditor Kepegawaian. Jumlah pemeriksa tersebut relatif kurang jika dibandingkan dengan beban kerja Inspektorat. Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara kepada beberapa pegawai di lingkungan Inspektorat sehingga diperoleh informasi bahwa jumlah pegawai di Inspektorat masih kurang dibanding beban kerja yang ada mengakibatkan pegawai dituntut untuk bekerja cepat dan tepat waktu. Pekerjaan yang tertunda dapat menghambat pekerjaan lain yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi.

Maju dan mundurnya kualitas suatu bangsa, tentunya tidak terlepas dari peran utama sumber daya manusia (SDM). Sumber daya manusia mempunyai kedudukan yang penting pada pelaksanaan proses kerja organisasi dan pencapaian tujuan organisasi. Sumber daya manusia adalah orang-orang yang merancang dan merumuskan seluruh strategi dan tujuan organisasi. Tanpa orang-orang yang memiliki keahlian atau kompetensi maka mustahil bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Tanpa sumber daya manusia, sumber daya yang lain tidak akan bisa dimanfaatkan. Banyaknya keunggulan yang dimiliki organisasi, tidak akan dapat memaksimalkan produktivitasnya tanpa adanya komunitas pegawai yang berkeahlian, kompeten, berdedikasi tinggi terhadap organisasi serta memiliki kinerja yang optimal (Samsudin dalam Putra 2014).

Di era modern, yang semakin berkembang dan maju dengan pesat, sudah sewajarnya suatu organisasi atau lembaga memerlukan suatu perubahan untuk mencapai suatu tujuan. Dimana perubahan itu terjadi sebagai akibat yang timbul

dari suatu proses yang terjadi kemudian dan menggambarkan kondisi sebelum dan sesudah peristiwa tersebut baik itu berkaitan dengan perubahan fisik, ide, gagasan, gaya kepemimpinan yang hasilnya mungkin positif, mungkin negatif atau mundur.

Keberhasilan suatu organisasi sebagian besar ditentukan oleh seorang pemimpin. Pemimpin dalam suatu organisasi sesuai dengan levelnya, melakukan fungsi-fungsi seperti perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, meotivasi, menyelesaikan konflik dan keluhan, memberikan penghargaan dan mengambil tindakan disiplin. Fungsi-fungsi ini bagaimanapun bisa dilakukan dengan berbagai pendekatan tergantung situasi dan organisasinya. Bass dalam Setiawan (2010) mengemukakan bahwa saat ini diperlukan para pemimpin organisasi yang mampu menghadapi perubahan secara berkesinambungan sehingga organisasi dapat bersaing dalam situasi ekonomi yang berubah secara cepat. Kepemimpinan yang diperlukan saat ini adalah kepemimpinan yang dapat meningkatkan kesadaran bawahan dengan memberikan dorongan cita-cita dan nilai moral yang lebih tinggi serta pengembangan potensi dan kinerja bawahannya.

Ackoff dan Redin dalam Setiawan (2010) mengemukakan bahwa selain pemimpin, karyawan juga menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Untuk itu diperlukan karyawan yang mempunyai sifat dan sikap aktif, seperti daya tanggap yang tinggi, inisiatif dan kreatif serta kepekaan beradaptasi dengan lingkungan. Siagian juga memperkuat pendapat tersebut dengan menyatakan bahwa keberhasilan atau kegagalan yang dialami sebagian besar organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh orang-orang yang diserahi tugas memimpin organisasi tersebut. Hal ini dipertegas oleh Pfeffer dalam Setiawan

(2010) yang mengatakan bahwa untuk mencapai keunggulan berkesinambungan, perusahaan tidak hanya bergantung pada teknologi, hak paten, ataupun posisi strategis, tetapi lebih menekankan pada bagaimana perusahaan mengelola tenaga kerja (sumber daya manusia). Dari pendapat-pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa pemimpin mempunyai peran yang cukup penting untuk tercapainya tujuan organisasi. Dan hal ini tidak terlepas dari karyawan yang dipimpinya, seberapa jauh sifat, sikap dan kemampuan karyawan dalam menerjemahkan keinginan untuk menghasilkan kinerja yang maksimal.

Kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan karyawan tentang hal-hal yang menyenangkan atau tidak terhadap suatu pekerjaan yang mereka hadapi. Hal ini nampak pada sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Robbins & Stephen dalam Setiawan (2010) mengemukakan bahwa kepuasan kerja seseorang dipengaruhi banyak faktor, tidak hanya dinilai dari faktor gaji saja, namun juga berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri serta faktor lainnya, seperti hubungan dengan atasan, rekan kerja, lingkungan kerja dan aturan-aturan. Kepuasan kerja yang tinggi merupakan ciri organisasi yang dikelola dengan baik dan pada dasarnya merupakan hasil kepemimpinan yang efektif. Jika karyawan merasa puas, inilah awal dorongan menuju pencapaian kinerja efektif.

Siapapun pelaksana dan perangkat-perangkat daerahnya, terlepas baik dan buruknya, tentulah yang menjadi kunci utama dan perhatian masyarakat akan selalu tertuju kepada pemimpinnya. Peran utama seorang pemimpin akan dilihat sejauh mana keberhasilan kepemimpinannya dalam memberikan kontribusi positif bagi

masyarakat. Menyadari akan tidak mudahnya dan besarnya tanggung jawab seorang pimpinan, sudah sepatutnyalah setiap kinerja mesti ada yang mengawasi, ada dimana suatu sistem dijalankan akan tetap diminta pertanggung jawabannya.

Oleh sebab itu, Inspektorat yang dalam hal ini berperan *sebagai check and balancing* mesti memiliki integritas, kualitas dan dijalankan oleh orang-orang yang tidak hanya sebatas memahami, akan tetapi juga menguasai kompetensi setiap bidangnya, agar pemerintah daerah yang diawasi dapat menjalankan roda pemerintahan sesuai dengan rel yang benar sehingga mampu mencapai terminal atau visi dan misi-nya.

Penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*good governance*) menuntut adanya keterbukaan, demokratisasi, partisipasi dan pelayanan prima kepada masyarakat, sebagai akibat semakin tingginya kesadaran masyarakat bahwa mereka mempunyai hak untuk memperoleh pelayanan yang semakin baik dari pemerintah. Berkenaan dengan hal tersebut kepemimpinan merupakan bagian terpenting dalam menunjang kinerja, selain itu pula beban kerja yang dipandang bertalian langsung dengan kepuasan juga sejalan dalam mempengaruhi kinerja.

Pemerintah Kabupaten Ketapang sebagai pemerintah daerah yang menyelenggarakan urusan pemerintahan masih memiliki kelemahan - kelemahan yang terjadi berulang setiap tahunnya pada Satuan Kerja Perangkat Daerahnya. Hal ini berkaitan dengan peranan Inspektorat sebagai unsur pengawas penyelenggaraan pemerintah daerah dalam fungsinya sebagai konsultan bagi Satuan Kerja Perangkat Daerah atas pengeluaran dan pertanggungjawaban biaya menjadi proses perbaikan, inovasi dan efisiensi. Berdasarkan hasil pemeriksaan Inspektorat atas

penyelenggaraan urusan administrasi umum dari tahun 2009 sampai dengan 2016 masih terjadi sebanyak 4.154 kelemahan berupa temuan dari 1.375 jumlah Laporan Hasil Pemeriksaan Inspektorat Kabupaten Ketapang yang diterbitkan dengan jumlah kerugian daerah sebesar Rp. 5. 852.324.725,3 dan kelalaian menyeter pajak kepada negara sebesar Rp 216.855.044,15 data tergambar sebagai berikut :

Tabel 1.1

Hasil Temuan Pemeriksaan Inspektorat Kabupaten Ketapang atas kelemahan dalam penyelenggaraan urusan administrasi umum pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Tahun 2009 sampai dengan Tahun 2016

Tahun	Jumlah Laporan Hasil Pemeriksaan	Jumlah Temuan	Jumlah Kerugian Daerah	Jumlah Pajak Yang belum disetor
2009	272	499	Rp 1.122.971.437,56	Rp 72.570.274,84
2010	206	662	Rp 1.259.190.960,44	Rp 21.211.245,72
2011	132	594	Rp 485.484.500,85	Rp 2.722.778,28
2012	195	665	Rp 1.046.401.316,10	Rp 34.342.470,37
2013	222	694	Rp 830.634.062,14	Rp 15.176.618,30
2014	202	536	Rp 665.316.036,52	Rp 27.056.668,50
2015	54	183	Rp 49.639.567,15	Rp 7.307.261,50
2016	92	321	Rp 392.686.844,54	Rp 36.467.726,64

Sumber data : Bagian Evaluasi dan Pelaporan Inspektorat Kabupaten Ketapang

Tabel 1.1 di atas menunjukkan banyaknya temuan yang diperoleh tim pemeriksa yang terdiri dari auditor, P2UPD dan auditor kepegawaian Inspektorat Kabupaten Ketapang yang menyebabkan kerugian daerah dan jumlah pajak yang belum disetor setiap tahunnya sejak tahun 2009. Berdasarkan tabel tersebut tersirat beban kerja para auditor, P2UPD dan auditor kepegawaian pada Inspektorat Kabupaten Ketapang. Jumlah pemeriksa yang terbatas dengan beban kerja banyak, menuntut para pemeriksa melaksanakan tugas pemeriksaan secara cermat, teliti dan akurat sesuai dengan standar dan pedoman yang telah ditetapkan. Dorongan,

dukungan, motivasi dari pimpinan (inspektur) dan rekan-rekan kerja agar tetap bersemangat dalam melaksanakan tugas sangat diperlukan guna meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan tabel di atas, pada tahun 2015 terdapat penurunan jumlah Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP), jumlah temuan, jumlah kerugian daerah, jumlah pajak yang belum disetor hal ini disebabkan karena pergantian pucuk pimpinan. Pimpinan definitif pensiun, sehingga untuk melaksanakan kegiatan pada Inspektorat Kabupaten Ketapang ditunjuk pelaksana tugas inspektur. Oleh pelaksana tugas inspektur dibuat kebijakan baru, yaitu hari pemeriksaan yang semula menggunakan hari kalender diubah menjadi hari kerja, menyelesaikan tunggakan Laporan Hasil Pemeriksaan, tim pemeriksa boleh mengajukan permohonan untuk melakukan pemeriksaan setelah melaksanakan *expose* atas hasil pemeriksaan sebelumnya yang dihadiri oleh Plt. Inspektur, perwakilan Kasubbag. Perencanaan, tim pemeriksa, dan auditor. Hal ini menimbulkan 'ketegangan' antara Plt. Inspektur dengan para auditor, P2UPD dan auditor kepegawaian sehingga mempengaruhi suasana kerja. Perubahan hari pemeriksaan dari hari kalender menjadi hari kerja menyebabkan jadwal yang sudah disusun berubah, jumlah obrik yang diperiksa berkurang, penerbitan surat tugas untuk pemeriksaan terbatas sehingga secara finansial auditor merasa dirugikan karena pendapatannya berkurang. Hal ini menyebabkan ketidakpuasan yang berimplikasi pada kinerja pegawai.

Untuk meningkatkan kinerja pegawai, salah satu bentuk perhatian pemerintah adalah dengan menerbitkan Peraturan Bupati Ketapang Nomor : 25 Tahun 2015

tanggal 7 Desember 2015 tentang Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Ketapang. Maksud pemberian tambahan penghasilan untuk menambah penghasilan riil/kemampuan ekonomi PNS dan CPNS sebagai akibat terjadinya inflasi dan kenaikan harga kebutuhan dasar serta kenaikan harga komponen biaya hidup lainnya. Tambahan penghasilan ini diberikan kepada PNS dan CPNS untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi berdasarkan hari dan jam kerja sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, yaitu PNS yang memangku jabatan struktural dan PNS yang memangku jabatan fungsional umum. Untuk PNS yang menduduki jabatan struktural diberikan sesuai eselonering. Permasalahan timbul ketika para auditor, P2UPD, auditor kepegawaian tidak terakomodir dalam peraturan bupati tersebut, sehingga dimasukkan dalam jabatan fungsional umum. Hal ini menimbulkan ketidakpuasan yang mempengaruhi kinse hingga mereka mengajukan telaahan staf kepada Bupati Ketapang, sehingga pada tanggal 29 Juli 2016 ditetapkan Peraturan Bupati Ketapang Nomor 31 Tahun 2016 tentang Tambahan Penghasilan Berdasarkan Kelangkaan profesi Bagi Pejabat Fungsional Auditor, Pengawas Penyelenggaraan Urusan Pemerintahan di Daerah dan Auditor Kepegawaian pada Inspektorat Kabupaten Ketapang. Pemberian tambahan penghasilan berdasarkan kelangkaan profesi tidak merupakan hak tetapi suatu penghargaan (*reward*) pemerintah daerah terhadap pejabat fungsional auditor, P2UPD dan auditor kepegawaian untuk meningkatkan profesionalisme dalam memberikan pelayanan prima kepada masyarakat.

Dalam kaitannya dengan kinerja pegawai, ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, diantaranya adalah faktor kepemimpinan, beban kerja dan kepuasan kerja. Faktor-faktor tersebut menarik untuk diteliti, apakah mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, dan faktor manakah yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai.

Faktor yang paling menarik dikaji atau diteliti dari variabel kinerja adalah kepemimpinan. Robbins dalam Putra (2012) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan. Kepemimpinan adalah pengaruh antara pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. Pemimpin dapat mempengaruhi moral, kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Pemilihan gaya kepemimpinan yang benar disertai dengan motivasi eksternal yang tepat dapat mengarahkan pencapaian tujuan perseorangan maupun tujuan birokrasi. Dengan gaya kepemimpinan atau teknik memotivasi yang tidak tepat, tujuan birokrasi akan terganggu dan pegawai-pegawai dapat merasa kesal, gelisah, konflik dan tidak puas.

Dalam suatu organisasi seorang pegawai dituntut untuk mengerjakan tugasnya dengan baik. Keberhasilan mereka dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat ditentukan oleh penilaian terhadap kinerjanya. Penilaian tidak hanya dilakukan untuk membantu mengawasi sumber daya organisasi namun juga untuk mengukur tingkat efisiensi penggunaan sumber daya yang ada dan mengidentifikasi hal-hal yang perlu diperbaiki sehingga dapat ditentukan strategi dalam

meningkatkan kinerjanya. Untuk meningkatkan kinerja diperlukan peningkatan kerja yang optimal dan mampu mendayagunakan potensi sumber daya manusia yang dimiliki pegawai, sehingga memberikan kontribusi positif bagi perkembangan organisasi. Selain itu organisasi perlu memperhatikan berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai agar efektif dan efisien guna mendorong terciptanya sikap dan tindakan profesional dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan bidang dan tanggung jawabnya.

Melihat pentingnya peranan pegawai dalam organisasi, maka pegawai perlu mendapat perhatian lebih serius terhadap tugas yang dikerjakan sehingga tujuan tercapai. Kepuasan kerja bukan diperoleh dari status sosial tinggi, namun kepuasan kerja bagi mereka adalah usaha untuk mencapai hasil produksi itu sendiri. Manajemen harus dapat mendorong sumber daya manusia agar tetap produktif dalam mengerjakan tugasnya masing-masing yaitu, dengan memperhatikan kepuasan kerja sehingga dapat mempertahankan karyawan, dan selain itu karyawan juga dapat dijadikan sebagai mitra utama yang baik dalam penunjang keberhasilan organisasi.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan di atas, penulis tertarik untuk mengadakan penelitian yang berjudul "***Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Beban Kerja terhadap Kepuasan dan Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada Inspektorat Kabupaten Ketapang)***".

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat dikemukakan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Adakah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan pegawai di lingkungan Inspektorat Kabupaten Ketapang?
2. Adakah pengaruh beban kerja terhadap kepuasan pegawai di lingkungan Inspektorat Kabupaten Ketapang?
3. Adakah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Inspektorat Kabupaten Ketapang?
4. Adakah pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan Inspektorat Kabupaten Ketapang?
5. Adakah pengaruh kepuasan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Inspektorat Kabupaten Ketapang?

C. Tujuan Penelitian

Selaras dengan rumusan masalah di atas, adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh:

1. Gaya kepemimpinan terhadap kepuasan pegawai di lingkungan Inspektorat Kabupaten Ketapang.
2. Beban kerja terhadap kepuasan pegawai di lingkungan Inspektorat Kabupaten Ketapang.
3. Gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Inspektorat Kabupaten Ketapang.

4. Beban kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan Inspektorat Kabupaten Ketapang.
5. Kepuasan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Inspektorat Kabupaten Ketapang.

D. Kegunaan Penelitian

Adapun manfaat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan referensi dan bahan informasi yang dapat digunakan untuk memperoleh gambaran sebagai pengetahuan dan untuk keperluan penelitian sejenis, khususnya yang berkenaan dengan gaya kepemimpinan, beban kerja, kepuasan dan kinerja.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Penulis

Penelitian ini bisa menjadi media dan wahana untuk penerapan teori analisis yang berhubungan dengan ilmu sumber daya manusia yang diperoleh selama mengikuti perkuliahan dalam menghadapi permasalahan yang terjadi di lingkungan Inspektorat Kabupaten Ketapang sebagai bagian dari solusi.

b. Bagi Inspektorat dan Pemerintah Daerah Kabupaten Ketapang

Memberikan sumbangan pemikiran bagi Inspektorat dan Pemerintah Daerah Kabupaten Ketapang untuk mendukung program pelayanan publik dan pengabdian masyarakat serta untuk evaluasi dan perencanaan kepada pengelola atau pelaksana kerja sebagai upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui optimalisasi kontribusi peran gaya kepemimpinan, beban kerja, kepuasan, dan kinerja pegawai.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi keberhasilan manajemen organisasi. Kepemimpinan yang efektif akan meningkatkan kinerja pegawai sehingga produktivitas, loyalitas, dan kepuasan pegawai meningkat. Bennis dalam Luthans (2006:637) mengatakan bahwa kepemimpinan yang efektif tidak dapat tercapai tanpa inklusi penuh, inisiatif dan kerja sama karyawan. Dengan kata lain, seseorang tidak bisa menjadi pemimpin yang hebat tanpa pengikut.

Gaya pada dasarnya berasal dari bahasa Inggris "*style*" yang berarti mode seseorang yang selalu nampak yang menjadi ciri khas orang tersebut. Gaya merupakan kebiasaan yang melekat pada diri seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya. 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, ketrampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

Gaya kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu pola perilaku yang dirancang untuk memadukan kepentingan-kepentingan organisasi dan personalia guna mengejar beberapa sasaran. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Sehingga menyelaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Dari pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, mendorong dan mengendalikan bawahannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

Terdapat banyak teori kepemimpinan, namun para ahli perilaku belum ada kesepakatan mengenai pengertian tunggal kepemimpinan. Konsep kepemimpinan masih merupakan sesuatu yang *ambiguous* demikian Pfeffer seperti yang dikutip oleh Prasetyanto (2014). Sedangkan Hersey dan Blanchard dalam Prasetyanto (2014) mengatakan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang sesuai bagi semua kondisi dalam suatu organisasi tetapi gaya kepemimpinan akan sangat efektif apabila dapat mengakomodasi lingkungannya (pengikut, atasan dan rekan kerja). Sebab itu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya. Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai

seorang pemimpin apabila ia dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi.

b. Teori-teori Gaya Kepemimpinan

Stoner dalam Pasolong (2008:17), mengatakan bahwa gaya kepemimpinan (*leadership style*) adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Stoner membagi dua gaya kepemimpinan yaitu :

- 1) **Gaya yang berorientasi pada tugas** mengawasi pegawai secara ketat untuk memastikan tugas dilaksanakan dengan memuaskan. Pelaksanaan tugas lebih ditekankan pada pertumbuhan pegawai atau kepuasan pribadi.
- 2) **Gaya yang berorientasi pada pegawai** lebih menekankan pada memotivasi ketimbang mengendalikan bawahan. Gaya ini menjalin hubungan bersahabat, saling percaya dan saling menghargai dengan pegawai yang sering kali diizinkan untuk berpartisipasi dalam membuat keputusan yang mempengaruhi mereka.

Dalam teori jalur tujuan (*Path Goal Theory*) yang dikembangkan oleh Robert House dalam Luthans (2006:649) menjelaskan dampak perilaku pemimpin pada motivasi bawahan, kepuasan dan kinerjanya. Robert House menggabungkan empat tipe atau gaya kepemimpinan yang utama, secara singkat adalah :

- a. **Kepemimpinan direktif.** Gaya ini serupa dengan gaya pemimpin otoriter Lippit dan White. Bawahan mengetahui dengan pasti apa yang diharapkan dari mereka, dan pemimpin memberikan pengarahan yang spesifik. Tidak ada partisipasi dari bawahan.
- b. **Kepemimpinan supportif.** Pemimpin dengan gaya ini memiliki sikap ramah, mudah didekati dan menunjukkan perhatian tulus pada bawahan.

- c. **Kepemimpinan partisipatif.** Pemimpin meminta dan menggunakan saran dari bawahan, tetapi masih membuat keputusan.
- d. **Kepemimpinan berorientasi pada prestasi.** Pemimpin mengatur tujuan yang menantang bawahan untuk menunjukkan kepercayaan diri mereka bahwa mereka akan mencapai tujuan dan memiliki kinerja yang lebih baik.

Dengan mempergunakan salah satu dari empat gaya di atas, pemimpin berusaha mempengaruhi persepsi bawahannya dan memotivasinya, dengan cara mengarahkan mereka pada kejelasan tugas-tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja, dan pelaksanaan kerja yang efektif.

Penelitian Iowa *University* yang dilakukan oleh Ronald Lippitt, Ralph K. White, di bawah kepemimpinan Kurt Lewin dalam Luthans (2006: 639) menghasilkan tiga gaya kepemimpinan, yaitu:

- a. **Otokratis (*Autocratic*).** Pemimpin memegang kekuasaan secara penuh, kekuasaannya bersifat sentralistik, menekankan kekuasaan jabatan, dilaksanakan dengan paksaan serta memegang sistem pemberian hadiah dan hukuman.
- b. **Bebas kendali (*Laissez faire*).** Pemimpin memberikan kebebasan penuh kepada bawahannya untuk melakukan apa saja. Peran aktif dilakukan oleh anggota organisasi yang bebas memilih cara bekerja.
- c. **Demokratis (*Democratic*).** Pemimpin yang mendelegasikan wewenang pada bawahan, mendorong partisipasi bawahan, menekankan kemampuan bawahan dalam menyelesaikan tugasnya, dan memperoleh penghargaan melalui kekuasaan pengaruh, bukan jabatan.

Terdapat lima gaya kepemimpinan menurut Siagian dalam Tampi (2014), yaitu :

1. **Tipe pemimpin yang otokratik.** Seorang pemimpin yang otokratik ialah seorang pemimpin yang menganggap organisasi sebagai milik pribadi, mengidentifikasikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, menganggap organisasi sebagai alat semata-mata, tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat, terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya, dalam tindakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan punitif (bersifat menghukum).
2. **Tipe pemimpin yang militeristik.** Seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat : dalam menggerakkan bawahannya sering mempergunakan sistem perintah, dalam menggerakkan bawahannya senang bergantung pada pangkat dan jabatan, senang pada formalitas yang berlebihan, menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya.
3. **Tipe pemimpin yang paternalistik.** Seorang pemimpin yang paternalistik ialah seorang pemimpin yang menganggap bawahannya bahwa sebagai manusia yang tidak dewasa, bersikap terlalu melindungi, jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif, jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasi, sering bersikap mau tahu.
4. **Tipe pemimpin yang kharismatik.** Harus diakui bahwa untuk keadaan seorang pemimpin kharismatik sangat diperlukan, akan tetapi sifatnya yang negatif mengalahkan sifatnya yang positif.

5. **Tipe pemimpin yang demokratik.** Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern karena ia senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritikan dari bawahan, selalu berusaha mengutamakan kerja sama tim dalam usaha mencapai tujuan, selalu berusaha menjadikan lebih sukses dari padanya, selalu berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Sedangkan Robbins dalam Tampi (2014) mengidentifikasi empat jenis gaya kepemimpinan sebagai berikut :

1. **Gaya kepemimpinan kharismatik.**

Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka. Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik :

- a. **Visi dan artikulasi.** Memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik daripada status quo dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.
- b. **Resiko personal.** Pemimpin kharismatik bersedia menempuh resiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.
- c. **Peka terhadap lingkungan.** Mereka mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.

- d. Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut. Pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsif terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.
- e. Perilaku tidak konvensional. Pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

2. Gaya kepemimpinan transaksional

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin-bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. Terdapat empat karakteristik pemimpin transaksional :

- a. Imbalan kontingen : kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.
- b. Manajemen berdasar pengecualian (aktif) : melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.
- c. Manajemen berdasar pengecualian (pasif) : mengintervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.
- d. *Laissez-Faire* : melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.

3. Gaya kepemimpinan transformasional

Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan masing-masing pengikut. Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masa-masa lama dengan cara-cara baru dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Ada empat karakteristik pemimpin transformasional yakni kharisma, inspirasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual.

4. Gaya kepemimpinan visioner

Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi yang tengah tumbuh dan membaik. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan dengan tepat, mempunyai kekuatan besar yang bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya.

c. Indikator Gaya Kepemimpinan

Penelitian ini mengemukakan dimensi/indikator gaya kepemimpinan yang dikembangkan Singh-Sengupta, Sunita (1997) dalam Fuad Mas'ud (2004:383) yaitu :

1. **Gaya partisipatif (*participative style*)**, yaitu gaya kepemimpinan dimana pemimpin mengharapkan saran-saran dan ide-ide dari bawahan sebelum mengambil keputusan.
2. **Gaya pengasuh (*nurturant style*)**, yaitu gaya kepemimpinan dimana pemimpin memperhatikan bawahan dalam peningkatan karier, memberikan bimbingan, arahan, bantuan dan bersikap baik serta menghargai bawahan yang bekerja dengan tepat waktu.
3. **Gaya otoriter (*authoritarian style*)**, yaitu gaya kepemimpinan yang tidak membutuhkan pokok-pokok pikiran dari bawahan dan mengutamakan kekuasaan serta prestise sehingga seorang pemimpin mempunyai kepercayaan diri yang tinggi dalam pengambilan keputusan.
4. **Gaya birokratis (*bureacratic style*)**, yaitu gaya kepemimpinan yang menyukai prosedur yang rinci dalam melakukan pekerjaan dan menyerahkan pengambilan keputusan di tangan atasan.
5. **Gaya berorientasi pada tugas (*task-oriented style*)**, yaitu gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin menuntut bawahan untuk disiplin dalam hal pekerjaan atau tugas.

2. Beban Kerja

a. Pengertian Beban Kerja

Dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 tahun 2008 tentang Pedoman Analisis Beban Kerja di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah pasal 1, yang dimaksud dengan beban kerja

adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan atau unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Jika kemampuan pekerja lebih tinggi daripada tuntutan pekerjaan, akan muncul perasaan bosan. Sebaliknya jika kemampuan pekerja lebih rendah daripada tuntutan pekerjaan, maka akan muncul kelelahan yang lebih. Beban kerja yang dibebankan kepada karyawan dapat dikategorikan ke dalam tiga kondisi, yaitu beban kerja yang sesuai standar, beban kerja yang terlalu tinggi (*over capacity*) dan beban kerja yang terlalu rendah (*under capacity*).

Beban kerja sebagai suatu konsep yang timbul akibat adanya keterbatasan kapasitas dalam memproses informasi. Ketika menghadapi suatu tugas, seseorang diharapkan dapat menyelesaikan tugas tersebut pada suatu tingkat tertentu. Apabila keterbatasan yang dimiliki individu tersebut menghambat/menghalangi tercapainya hasil kerja pada tingkat yang diharapkan, berarti telah terjadi kesenjangan antara tingkat kemampuan yang diharapkan dan tingkat kapasitas yang dimiliki. Kesenjangan itu menyebabkan timbulnya kegagalan dalam kinerja (*performance failure*), hal inilah yang mendasari pentingnya pemahaman dan pengukuran yang lebih dalam mengenai beban kerja (Gopher dan Doncin dalam Mahfudz 2017).

Beban kerja menurut Cohen dalam Iskandar (2012) merupakan kondisi pekerjaan yang dirasakan oleh pekerja yang berkaitan dengan faktor situasional yang terdiri dari faktor lingkungan fisik dan lingkungan psikis. Beban kerja dari faktor lingkungan fisik berupa rancangan ruang

kerja, rancangan pekerjaan (termasuk peralatan dan prosedur kerja), kondisi lingkungan kerja (kebisingan, ventilasi, penerangan), tingkat *visual privacy* serta *acoustical privacy* (pekerjaan-pekerjaan tertentu membutuhkan tempat kerja yang dapat memberikan privasi bagi pegawainya). Beban kerja lingkungan psikis meliputi :

- a. Pekerjaan yang berlebihan (*work overload*)
- b. Sistem pengawasan yang buruk (*poor quality of supervisory*)
- c. Suasana politik yang tidak aman (*insecure political climate*)
- d. Kurangnya umpan balik prestasi (*insufficient performance feedback*)
- e. Ketidakjelasan peran (*role ambiguity*)
- f. Frustrasi (*frustration*)
- g. Perbedaan nilai-nilai instansi dengan nilai-nilai yang dimiliki pekerja (*differences between company's and employee's value*)
- h. Perubahan-perubahan dalam segala bentuk (*change any type*)
- i. Perselisihan antar pribadi dan antar kelompok (*interpersonal and intergroup conflict*)

Munandar dalam Afia mendefinisikan beban kerja merupakan tugas-tugas yang diberikan tenaga kerja atau karyawan untuk diselesaikan pada waktu tertentu dengan menggunakan keterampilan dan potensi dari tenaga kerja. Ada dua jenis beban kerja yaitu beban kerja kuantitatif dan beban kerja kualitatif. Sedangkan Huey dan Wickens dalam Afia mendefinisikan beban kerja adalah sejumlah tuntutan tugas yang harus dikerjakan yang biasanya mempunyai kendala waktu yang sangat besar dimana didalamnya terdapat tiga aspek : jumlah pekerjaan dan jumlah

hal-hal yang harus dilakukan, aspek waktu dan pengalaman subyektif karyawan yang diasumsikan jika beban kerja meningkat tingkat kesalahan juga ikut meningkat, usaha mental dan fisik yang digunakan karyawan mencerminkan respon seorang karyawan terhadap tugas-tugasnya.

Lebih lanjut Huey dan Wickens dalam Afia menyebutkan dampak dari beban kerja terhadap pekerja yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Kesulitan kerja yang meningkat terkadang menyebabkan kinerja turun.
2. Waktu respon dan kesalahan meningkat untuk tugas yang berlainan.
3. Kesalahan yang meningkat untuk tugas yang harus selesai dalam interval waktu tertentu (*tracking task*)
4. Beban kerja yang dikenakan oleh suatu tugas dapat mengganggu kinerja kegiatan lain yang dilakukan secara bersama.
5. Periode beban kerja tinggi yang berkepanjangan dapat menyebabkan kelelahan kerja.

b. Indikator Beban Kerja

Ambar dalam Kusuma (2014) mengatakan bahwa beban kerja adalah banyaknya tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan organisasi atau unit-unitnya dalam satuan waktu dan jumlah tenaga kerja tertentu (*man-hours*) dengan indikator beban kerja sebagai berikut : 1) beban kerja fisik, 2) beban kerja mental, 3) penggunaan waktu.

Menurut Menpan (1997) beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Variabel beban kerja

menggunakan indikator : 1) waktu kerja, 2) jumlah pekerjaan, 3) faktor internal tubuh, 4) faktor eksternal tubuh.

Dalam penelitian ini indikator beban kerja yang digunakan mengadopsi indikator beban kerja yang digunakan dalam penelitian yang telah dilakukan oleh Putra (2012:22) yang meliputi antara lain:

1) Target Yang Harus Dicapai

Pandangan individu mengenai besarnya target kerja yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaannya, misalnya untuk menggiling, melinting, mengepak dan mengangkut. Pandangan mengenai hasil kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

2) Kondisi Pekerjaan

Mencakup tentang bagaimana pandangan yang dimiliki oleh individu mengenai kondisi pekerjaannya, misalnya mengambil keputusan dengan cepat pada saat pengerjaan barang, serta mengatasi kejadian yang tak terduga seperti melakukan pekerjaan ekstra diluar waktu yang telah ditentukan.

3) Standar Pekerjaan

Kesan yang dimiliki oleh individu mengenai pekerjaannya, misalnya perasaan yang timbul mengenai beban kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

c. Faktor – faktor beban kerja

Manuaba dalam Arifin (2015) menyatakan bahwa beban kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut :

- 1) Faktor Eksternal yaitu beban yang berasal dari luar tubuh pekerja, seperti:
 - a) Tugas-tugas yang dilakukan yang bersifat fisik seperti stasiun kerja, tata ruang, tempat kerja, alat dan sarana kerja, kondisi kerja, sikap kerja, sedangkan tugas-tugas yang bersifat mental seperti kompleksitas pekerjaan, tingkat kesulitan pekerjaan, pelatihan atau pendidikan yang diperoleh, tanggung jawab pekerjaan
 - b) Organisasi kerja seperti masa waktu kerja, waktu istirahat, kerja bergilir, kerja malam, sistem pengupahan, model struktur organisasi, pelimpahan tugas dan wewenang.
 - c) Lingkungan kerja adalah lingkungan kerja fisik, lingkungan kimiawi, lingkungan kerja biologis, dan lingkungan kerja psikologis. Ketiga aspek ini disebut *wring stresor*.
- 2) Faktor Internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal. Reaksi tubuh disebut *strain*, berat ringannya *strain* dapat dinilai baik secara objektif maupun subjektif. Faktor internal meliputi faktor somatis (Jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, kondisi kesehatan), faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan dan kepuasan).

3. Kepuasan

a. Pengertian Kepuasan

Dewasa ini perhatian terhadap kepuasan maupun ketidakpuasan suatu jasa sangat besar karena pada dasarnya kepuasan yang pertama kali dicari oleh karyawan. Kepuasan merupakan konsep sentral dalam teori dan praktek pemasaran jasa, bahkan merupakan salah satu tujuan esensial bagi karyawan.

Sinambela (2016:303) menyebutkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dihasilkan oleh usahanya sendiri (internal) dan didukung oleh hal-hal yang dari luar dirinya (eksternal), atas keadaan kerja, hasil kerja dan kerja itu sendiri. Pegawai yang bergabung dalam suatu organisasi membawa serta seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat dan pengalaman masa lalu yang menyatu membentuk harapan kerja. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan.

Kreitner dan Kinicki dalam Hamali (2016:200) mendefinisikan kepuasan merupakan respon efektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Definisi ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. Selanjutnya Kreitner dan Kinicki dalam Sinambela (2016:311) menyebutkan terdapat lima penyebab kepuasan kerja yaitu:

a. Pemenuhan Kebutuhan (*Need fulfillment*)

Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan yang memberikan kesempatan kepada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

b. Perbedaan (*Discepancies*)

Kepuasan merupakan sejauh mana hasil dapat memenuhi harapan, yang mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaan.

c. Pencapaian nilai (*Value attainment*)

Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting. Nilai yang diharapkan satu orang dengan orang lain pasti berbeda baik kuantitas maupun kualitas dari nilai tersebut.

d. Keadilan (*Equity*)

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Kesulitannya adalah menyamakan persepsi satu dengan yang lain tentang kriteria dan urutan keadilan tersebut, mengingat kadar keadilan dimaksud adalah hal persepsional.

e. Komponen Genetik (*Dispositional/genetic components*)

Kepuasan kerja dalam hal ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Indikator yang dijadikan acuan untuk melihat kepuasan kerja ini dihubungkan dengan lingkungan kerja baik internal (terkait dengan fasilitas, rekan kerja dan lain-lain) maupun eksternal.

Dari kelima faktor tersebut dapat dikelompokkan menjadi dua faktor saja, yaitu (a) faktor pekerjaan (gaji yang bagus, aktivitas pekerjaan yang bervariasi) ; (b) perbedaan individu (harga diri) dan faktor tidak terkait dengan pekerjaan (kepuasan keluarga).

b. Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Blum dalam Sinambela (2016:307) menyatakan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain :

- a. Faktor individual, meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan
- b. Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berkreasi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.
- c. Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketenteraman kerja, kondisi kerja dan kesempatan untuk maju, penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial didalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

Sedangkan Burt dalam Sinambela (2016:309) mengemukakan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

- a. Faktor hubungan antar pegawai, antara lain hubungan antara manager dengan pegawai; faktor fisik dan kondisi kerja; hubungan sosial diantara pegawai; sugesti dari teman sekerja; emosi dan situasi kerja.

- b. Faktor individu, yaitu yang berhubungan dengan sikap orang terhadap pekerjaannya, umur orang sewaktu bekerja, dan jenis kelamin.
- c. Faktor luar (eksternal), yang berhubungan dengan keadaan keluarga pegawai, rekreasi, pendidikan (*training up grading*).

Priyono ((2012) menyebutkan ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) dan faktor motivasi (*motivations factors*). Faktor pemeliharaan berhubungan dengan hakekat manusia yang ingin memperoleh ketenteraman. Kebutuhan ini menurut Herzberg dalam Priyono (2012) merupakan kebutuhan yang berlangsung terus-menerus karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Yang termasuk dalam faktor pemeliharaan adalah gaji atau upah (*wages of salaries*), kondisi kerja (*working condition*), kebijaksanaan dan administrasi perusahaan (*company policy and administration*), hubungan antar pribadi (*interpersonal relation*), kualitas supervisi (*quality supervisor*). Sedangkan faktor motivasi menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan. Yang termasuk dalam faktor motivasi adalah prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), tanggung jawab (*responsibility*), pengembangan potensi individu (*advancement*).

c. Indikator Kepuasan Kerja

Pengukuran kepuasan merupakan elemen penting dalam menyediakan pelayanan yang lebih baik, lebih efisien dan lebih efektif. Pengukuran kepuasan merupakan suatu keadaan dimana, keinginan, harapan dan kebutuhan dipenuhi.

Locke dalam Hamali (2016:206) mengemukakan adanya ciri-ciri intrinsik dari suatu pekerjaan yang kemudian menentukan kepuasan kerja, yaitu keragaman, kesulitan, jumlah pekerjaan, tanggung jawab, otonomi, kendali terhadap metode kerja, kemajemukan dan kreativitas. Faktor-faktor lain yang juga menjadi penentu kepuasan kerja adalah gaji/imbalan, kondisi kerja yang menunjang, hubungan kerja (rekan kerja dan atasan).

Pengukuran kepuasan yang digunakan dalam penelitian ini ialah pengukuran kepuasan yang bertujuan untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan terhadap aspek yang berkaitan dengan gaji/tunjangan, promosi, rekan kerja, dan terhadap atasan/pimpinan berkaitan dengan gaya kepemimpinannya di lingkungan Inspektorat Kabupaten Ketapang.

Indikator kepuasan kerja yang dipakai peneliti adalah indikator-indikator yang dikembangkan oleh Celluci, Anthony dan David dalam Mas'ud (2004:185) yang meliputi antara lain:

- a) Kepuasan terhadap gaji, yaitu senang atau tidak senang pegawai akan gaji yang diterima.
- b) Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri, yaitu senang atau tidaknya pegawai akan pekerjaannya

- c) Kepuasan dengan promosi, yaitu sikap senang atau tidak senang pegawai akan promosi yang dilakukan perusahaan.
- d) Kepuasan terhadap rekan kerja, yaitu sikap senang atau tidak senang pegawai akan dukungan dari rekan kerjanya.
- e) Kepuasan terhadap penyelia/atasan/supervisor, yaitu sikap senang atau tidak senang pegawai akan perlakuan dari pimpinan.

d. Teori-teori Kepuasan Kerja

Teori- teori yang membahas kepuasan kerja dalam berbagai kepustakaan sebagai berikut :

1) Teori Nilai (*Value Theory*)

Konsep ini terjadi pada tingkatan ketika hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak porang menerima hasil, maka akan semakin puas dan sebaliknya. Teori nilai ini memfokuskan diri pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka. Kunci menuju kepuasan kerja dalam pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek yang dimiliki dan diinginkan seseorang.

Teori ini lebih menekankan bahwa kepuasan kerja dapat diperoleh dari banyak faktor, yaitu dengan cara efektif dalam memuaskan pekerja dengan menemukan apa yang mereka inginkan dan apabila mungkin memberikannya. Kelemahan teori ini adalah kenyataan bahwa kepuasan orang juga ditentukan oleh *individual differences*.

2) Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Adam, yang intinya berpendapat bahwa dalam organisasi harus ada keseimbangan. Komponen dari teori ini adalah *input*, *outcome*, *comparison person*, *equity in equity*. Wexley dan Yulk dalam Sinambela (2016:305) mengemukakan bahwa :

- 1) "*Input is anything of value that an employee perceives that he contributes to his job*". (*Input* adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja). Misalnya pendidikan, pengalaman, keahlian dan usaha.
- 2) "*Outcome is anything of value the employee perceives he obtains from the job*." (*Outcome* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai). Misalnya upah, keuntungan tambahan, status simbol, pengenalan kembali, dan lain-lain.
- 3) "*Comparison person may be some one in the same organization, someone in a different organization, or even the person himself in a previous job*." (*Comparison person* adalah seseorang pegawai dalam organisasi yang sama, seseorang dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya).

Menurut teori ini, puas atau tidaknya pegawai merupakan hasil dari perbandingan yang mereka lakukan antara *input-outcome* dirinya dengan perbandingan *input-outcome* pegawai lain. Jadi, apabila perbandingan tersebut dirasakan seimbang maka pegawai tersebut

akan merasa puas. Sebaliknya, apabila tidak seimbang maka dapat menyebabkan ketidakpuasan.

3) Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Proter, yang intinya berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan oleh pegawai. Locke dalam Sinambela (2016:305) mengemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dengan apa yang diharapkan oleh pegawai. Apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar daripada yang diharapkan maka mereka akan merasa puas. Sebaliknya apabila yang diperoleh pegawai justru lebih rendah daripada yang diharapkan maka akan menyebabkan ketidakpuasan.

4) Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas jika mereka mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Semakin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, maka semakin puas pula mereka.

5) Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Teori ini menyebutkan bahwa kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, melainkan juga bergantung pada pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok rujukan. Kelompok rujukan tersebut oleh pegawai dijasikan tolok ukur untuk menilai dirinya maupun

lingkungannya. Jadi, pegawai akan merasa puas jika hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok rujukan.

6) Teori Dua Faktor

Teori dua faktor dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Ia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai acuannya. Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, melainkan juga bergantung pada persepsi kelompok pekerja tentang kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja melalui dimensi yang terpisah.

Kepuasan kerja seseorang berhubungan timbal balik dengan kepuasan hidup. Kepuasan hidup diperoleh dari faktor kerja maupun faktor non kerja, misalnya penghargaan yang diperoleh dan kepuasan keluarga. Kedua kepuasan tersebut akan berkontribusi pada kepuasan hidup yang akan mempengaruhi kesehatan fisik, kesehatan rohani, dan lain-lain.

Schermerhorn dalam Sinambela (2016:307) menjelaskan acuan mengelola kepuasan kerja pegawai dengan mengondisikan faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan, yaitu prestasi, pengakuan, bekerja sendiri, tanggung jawab, kemajuan dan pertumbuhan.

4. Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance*, yaitu prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang. Kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan langkah untuk tercapainya tujuan organisasi sehingga perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerja. Tetapi hal ini tidak mudah dilakukan sebab banyak berbagai faktor yang mempengaruhi tingkat tinggi rendahnya kinerja seseorang. Untuk menciptakan kinerja yang tinggi, dibutuhkan adanya peningkatan kinerja yang optimal dan mampu mendayagunakan potensi sumber daya manusia yang dimiliki oleh karyawan guna menciptakan tujuan organisasi.

Kinerja merupakan kualitas seorang pegawai dalam pelaksanaan tugasnya. Kinerja juga merupakan kualitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan individu maupun kelompok, maka kesadaran diri pegawai untuk keberhasilan suatu organisasi dapat dilihat dari kinerja pegawai atau aparatumnya.

Sinambela (2016:480) mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Robbins dalam Sinambela (2016:480) menyatakan bahwa kinerja diartikan sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan individu dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama. Kedua konsep ini menunjukkan bahwa kinerja seseorang sangatlah penting, sebab dengan kinerja akan diketahui seberapa jauh

kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Sedarmayanti (2017:284) menyebutkan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Sehingga terdapat hubungan antara kinerja individu dengan kinerja kelompok dan kinerja organisasi. Artinya kinerja sumber daya aparatur pemerintah akan baik apabila dia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena digaji sesuai dengan perjanjian, mempunyai harapan masa depan lebih baik. Pemberian gaji dan adanya harapan merupakan hal yang dapat menciptakan motivasi seseorang untuk bersedia melaksanakan kegiatan kerja dengan kinerja yang baik. Adanya perubahan, khususnya perubahan beban kerja yang terjadi di lingkungan kerja aparatur pemerintah dapat dipahami sebagai dampak dari implementasi peraturan pemerintah, dengan demikian dituntut karyawan berpikira positif, perasaan memiliki, loyalitas, kepercayaan dan dedikasi yang tinggi terhadap lembaga sehingga lembaga dapat memaksimalkan potensi karyawannya. Lebih lanjut Prawirosentono dalam Sinambela (2016:481) menjelaskan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau lembaga dalam melaksanakan pekerjaannya. Dari definisi di atas terdapat setidaknya empat elemen sebagai berikut :

1. Hasil kerja yang dicapai secara individual atau secara institusi, yang berarti bahwa kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara perseorangan atau kelompok
2. Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan wewenang dan tanggung jawab, yang berarti orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk bertindak sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik.
3. Pekerjaan harus dilakukan secara legal, yang berarti dalam melaksanakan tugas-tugas individu atau lembaga harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan.
4. Pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral, etika artinya selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan, pekerjaan tersebut harus sesuai dengan moral dan etika yang berlaku umum.

Menurut Rivai dalam Sinambela (2016:482), kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Untuk meningkatkan kinerja yang optimal perlu ditetapkan standar yang jelas, yang dapat menjadi acuan bagi seluruh pegawai. Kinerja pegawai akan tercipta jika pegawai dapat melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik. Untuk memperoleh kinerja yang baik, harus diperhatikan tiga elemen pokok berikut ini :

1. Deskripsi jabatan yang akan menguraikan tugas dan tanggung jawab suatu jabatan sehingga pejabat di posisi tersebut tahu secara pasti apa yang harus dilakukannya.
2. Bidang hasil dengan indikator kinerja haruslah jelas.
3. Standar kinerja untuk menunjukkan berhasil atau tidaknya tugas yang dilaksanakannya.

b. Faktor-faktor kinerja

Wirawan dalam Hamali (2016:101) menulis kinerja karyawan merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor, yang terdiri dari :

1. Faktor internal karyawan, yaitu faktor-faktor dari dalam diri karyawan yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika karyawan itu berkembang. Faktor-faktor bawaan misalnya bakat, sifat pribadi, keadaan fisik dan kejiwaan. Faktor-faktor yang diperoleh misalnya pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja dan motivasi kerja. Faktor-faktor internal ini mempengaruhi kinerja karyawan; sehingga semakin tinggi faktor-faktor internal tersebut semakin tinggi pula kinerja karyawan ; dan semakin rendah faktor-faktor tersebut, maka semakin rendah pula kinerjanya.
2. Faktor lingkungan internal organisasi, merupakan dukungan organisasi di tempat kerja. Yang termasuk faktor ini misalnya strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, sistem manajemen dan kompensasi. Manajemen organisasi harus menciptakan lingkungan internal yang

kondusif sehingga dapat mendukung dan meningkatkan produktivitas karyawan.

3. Faktor lingkungan eksternal organisasi, adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan. Misalnya krisisn ekonomi dan keuangan, budaya masyarakat.

Faktor-faktor internal karyawan bersinergi dengan faktor-faktor lingkungan internal organisasi dan faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi. Sinergi ini mempengaruhi perilaku kerja karyawan yang kemudian mempengaruhi kinerja karyawan. Kinerja karyawan kemudian menentukan kinerja organisasi.

Yulk (2015:421) menyebutkan tiga jenis faktor kinerja dan kondisi yang meningkatkan faktor tersebut sebagai berikut :

1. Adaptasi terhadap lingkungan. Keefektifan organisasi juga tergantung pada cara menanggapi ancaman dan peluang eksternal dengan cara yang tepat. Adaptasi lebih penting ketika lingkungan eksternal itu berubah-ubah dan tidak pasti, yang mungkin terjadi dalam situasi dengan perubahan teknologi yang cepat, kekacauan politik dan ekonomi, atau ancaman baru dari pesaing atau musuh eksternal. Kemampuan adaptasi ditingkatkan dengan interpretasi informasi yang akurat tentang lingkungan; pembelajaran kolektif oleh anggota (memahami proses dan hubungan sebab-akibat); manajemen pengetahuan yang efektif (mempertahankan dan menyebarkan pengetahuan baru di dalam organisasi); fleksibilitas proses kerja;

inovasi produk, layanan atau proses; dan ketersediaan sumber daya yang cukup banyak (untuk mendukung ide baru dan manajemen krisis).

2. Efisiensi dan proses yang dapat diandalkan. Efisiensi adalah penggunaan orang dan sumber daya untuk melaksanakan operasi yang penting dalam cara yang meminimalisasi biaya dan menghindari upaya dana sumber daya yang sia-sia. Efisiensi bisa ditingkatkan dengan mendesain ulang proses kerja, menggunakan teknologi baru, dan mengoordinasikan aktivitas unit untuk menghindari aktivitas yang tidak perlu serta sumber daya yang terbuang sia-sia.
3. Sumber daya manusia dan hubungan antar manusia, menjadi lebih penting ketika pekerjaannya rumit dan sulit dipelajari, anggota baru membutuhkan pelatihan yang ekstensif, kinerja yang sukses membutuhkan keterampilan dan motivasi tingkat tinggi dan sulit merekrut serta melatih pengganti yang kompeten atas karyawan yang pergi.

c. Indikator Kinerja

Mangkunegara (2005:18-19), aspek-aspek standar kinerja terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif. Aspek kuantitatif meliputi: (1) proses kerja dan kondisi pekerjaan, (2) Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan, (3) Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan, dan (4) Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja. Sedangkan aspek kualitatif meliputi: (1) ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan, (2) tingkat kemampuan dalam bekerja, (3)

kemampuan menganalisis data atau informasi, (4) kemampuan atau kegagalan menggunakan mesin atau peralatan, (5) kemampuan mengevaluasi (keluhan atau keberatan konsumen).

Mathis dan Jackson (2009:378), menjelaskan bahwa kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut : kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran, kemampuan bekerja sama..

Untuk mencapai atau menilai kinerja, ada dimensi yang menjadi tolok ukur, menurut Miner (1988) dalam Edison dkk (2016: 195) yaitu:

- 1) Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan
- 2) Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan
- 3) Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang
- 4) Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja

Edison dkk mengembangkan pemikiran Miner yang brilian dengan beberapa perubahan, dimana Miner menekankan indikator waktu terhadap kehadiran pegawai, sedangkan Edison dkk menekankan pada waktu penyelesaian produk dan menganggap bahwa taat asas adalah bagian penting dari kinerja, sehingga menurut Edison dkk dimensi kinerja menjadi :

- a. Target, merupakan indikator terhadap pemenuhan jumlah barang, pekerjaan atau jumlah uang yang dihasilkan
- b. Kualitas, merupakan elemen penting yang menjadi kekuatan dalam mempertahankan loyalitas pelanggan

- c. Waktu penyelesaian. Penyelesaian yang tepat waktu membuat kepastian distribusi dan penyerahan pekerjaan menjadi pasti. Ini adalah modal untuk membuat kepercayaan pelanggan.
- d. Taat asas, tidak saja harus memenuhi kuantitas, kualitas dan tepat waktu tapi juga harus dilakukan dengan cara yang benar, transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.

Pada prinsipnya, pengukuran kinerja seseorang dapat dilihat secara kualitas kerjanya, kuantitas atau sebanyak apa ia bisa menghasilkan sesuatu dalam waktu tertentu, ketepatan waktu penyelesaian pekerjaannya, pemanfaatan sumber daya yang ia miliki, kemandiriannya baik secara individu ataupun secara kerja tim, komitmennya terhadap organisasi, serta tanggung jawabnya terhadap apa yang telah ia kerjakan.

d. Teori – teori Kinerja

Wexley dan Yulk dalam Sinambela (2016:484) menyatakan kinerja merupakan implementasi dari teori keseimbangan yang menyatakan bahwa seseorang akan menunjukkan prestasi yang optimal bila ia mendapatkan manfaat (*benefit*) dan terdapat rangsangan (*inducement*) dalam pekerjaannya secara adil dan masuk akal (*reasonable*). Teori keseimbangan ini memperlihatkan bahwa kinerja yang optimal dapat dicapai jika terdapat keadilan yang dirasakan pegawai.

Sementara Mitchell dalam Sinambela (2016:484) menyebutkan bahwa kinerja yang baik dipengaruhi oleh dua hal yaitu tingkat kemampuan dan motivasi kerja yang baik. Kemampuan seseorang dipengaruhi pemahamannya atas jenis pekerjaan dan keterampilan melakukannya. Selain itu kontribusi motivasi kerja terhadap kinerja tidak

dapat diabaikan. Meskipun kemampuan pegawai sangat baik, tetapi jika motivasi kerjanya rendah menyebabkan kinerja rendah. Secara matematis kinerja pegawai dapat dinyatakan dalam formula berikut ini :

$$\text{Kinerja} = \text{Kemampuan} \times \text{Motivasi}$$

Formula tersebut menjelaskan bahwa kinerja seorang pegawai sama dengan kemampuan pegawai tersebut untuk melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dikalikan dengan motivasi yang ditunjukkan untuk melakukan tugas-tugas tersebut. Dalam hal ini, kemampuan tanpa motivasi belum tentu dapat menyelesaikan tugas dengan baik, demikian pula motivasi yang tinggi tanpa pengetahuan yang memadai tidaklah mungkin mencapai kinerja yang baik.

Mathis dan Jackson (2009:378), menjelaskan ada tiga faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan tersebut, tingkat usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi. Hubungan ketiga faktor ini diakui secara luas dalam literatur manajemen sebagai :

$$\text{Kinerja} = \text{Kemampuan} \times \text{Usaha} \times \text{Dukungan}$$
$$\text{Performance (P)} = \text{Ability (A)} \times \text{Effort (E)} \times \text{Support (S)}$$

B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti dan Judul Penelitian	Variabel Penelitian dan Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Muhammad Mahfudz (2017) Pengaruh Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dan Stres Kerja Sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan Divisi <i>Sales Consumer</i> PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.	VI : Kepuasan Kerja dan Beban Kerja VD: Kinerja VM: Stres Kerja Jumlah sampel dalam penelitian ini 101 orang yang dipilih dengan cara <i>stratified random sampling</i> . Metode analisis menggunakan <i>path analysis</i> /analisa jalur.	Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan secara langsung yang sangat besar dibandingkan dengan beban kerja terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan secara tidak langsung yang sangat besar dibandingkan dengan beban kerja terhadap kinerja karyawan melalui stres kerja.
2.	Arifin (2015) Pengaruh Kepemimpinan, Kedisiplinan, Beban Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru (Studi pada Yayasan Kyai Ageng Giri Mranggen Demak)	VI : Kepemimpinan, Kedisiplinan, Beban kerja, Motivasi Kerja VD: Kinerja Jumlah sampel dalam penelitian ini berjumlah 57 orang yang diambil dengan teknik <i>cluster sampling</i> dan teknik analisis yang digunakan dalam penelitian adalah regresi berganda	Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja guru. Kedisiplinan tidak berpengaruh terhadap kinerja guru. Beban kerja berpengaruh terhadap kinerja guru. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru.
3.	Nining Ratna Himawati Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Stress Kerja, Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada Universitas Jember	VI : Gaya Kepemimpinan, Stress Kerja, dan Beban Kerja VD: Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Jumlah sampel dalam penelitian ini 125 orang yang diambil secara <i>proportional random sampling</i> dan teknik analisis dalam penelitian ini menggunakan model persamaan <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM)	Gaya kepemimpinan, stress kerja, beban kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

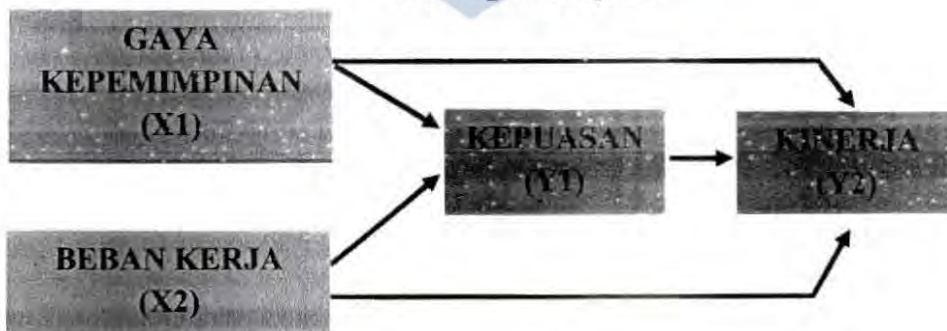
4.	<p>Susilo Toto Raharjo, Durrotun Nafisah (2006) Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada Departemen Agama Kabupaten Kendal dan Departemen Agama Kota Semarang)</p>	<p>VI : Gaya Kepemimpinan VD: Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan Penelitian dilakukan dengan jumlah sampel 164 orang dan teknik analisis yang digunakan dalam penelitian adalah regresi berganda</p>	<p>Gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan</p>
5.	<p>Sentot Iskandar, Gredi Granada Sembada (2012) Pengaruh Beban Kerja, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bank BJB Cabang Padalarang</p>	<p>VI : Beban Kerja, Motivasi, Kepuasan Kerja VD: Kinerja Penelitian dilakukan terhadap seluruh pegawai yang berjumlah 34 orang. Metode penelitian yang dilakukan adalah metode deskriptif analisis menggunakan <i>path analysis</i>/analisa jalur.</p>	<p>Beban kerja, motivasi dan kepuasan kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Bank BJB Cabang Padalarang</p>
6.	<p>B. Maptuhah Rahmi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan Komitmen Organisasional Dengan Mediasi Kepuasan Kerja (Studi pada Guru Tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur)</p>	<p>VI : Kepemimpinan Transformasional VD: OCB, Komitmen Organisasional Mediasi : Kepuasan Kerja Responden penelitian berjumlah 125 guru tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur dengan status PNS yang memiliki masa kerja minimal 5 tahun. Teknik pengambilan sampel menggunakan <i>proporsional random sampling</i> dan teknik analisis menggunakan SEM dengan bantuan program AMOS.</p>	<p>Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, kepuasan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap komitmen organisasional.</p>

7.	<p>Firman Ismanto (2017) Pengaruh Motivasi dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya pada Kinerja Pegawai <i>Account Officer</i> Penyelamatan dan Penyelesaian Kredit pada Bank BJB di Bandung</p>	<p>VI : Motivasi, kompetensi VD: Kinerja Pegawai Mediasi : Kepuasan Kerja Metode penelitian yang digunakan analisis deskriptif dan verifikatif. Pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, kuesioner disertai dengan teknik observasi dan kepustakaan. Teknik pengambilan sampel menggunakan <i>proportionale stratified random sampling</i>. Teknik analisis data menggunakan analisis jalur.</p>	<p>Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa secara umum motivasi dan kompetensi masuk dalam kategori cukup begitu juga dengan kepuasan kerja dan kinerja pegawai secara umum sudah cukup baik dan tinggi. Hasil analisis verifikatif terdapat pengaruh motivasi dan kompetensi terhadap kepuasan kerja baik secara parsial maupun simultan dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, secara parsial motivasi lebih dominan mem[engaruhi] kepuasan kerja pegawai.</p>
----	--	---	--

C. Kerangka Berpikir

Kerangka pemikiran yang diajukan untuk penelitian ini berdasarkan pada hasil telaah teoritis seperti yang telah diuraikan diatas. Untuk lebih memudahkan pemahaman tentang kerangka pemikiran penelitian ini, maka dapat dilihat dalam Gambar 2.1 berikut ini:

Gambar 2.1
Kerangka Berpikir



Keterangan: X_1 : Gaya Kepemimpinan

X_2 : Beban Kerja

Y_1 : Kepuasan

Y_2 : Kinerja

D. Operasional Variabel

Penggunaan definisi operasional (*indicator empiric*) untuk mengukur konsep, dipakai untuk menjawab permasalahan-permasalahan penelitian. Untuk mengukur suatu konsep, maka harus diukur adalah makna atau konsepsi dari konsep tersebut, yang harus diungkap lewat definisi yang jelas. Alat untuk mengukur makna dari suatu konsep adalah indikator empirik.

Adapun cakupan variabel dalam penelitian ini meliputi variabel bebas dan variabel terikat. Variabel bebas dalam penelitian ini meliputi variabel gaya kepemimpinan dan variabel beban kerja. Sedangkan variabel terikat dalam penelitian ini adalah variabel kepuasan dan variabel kinerja.

Tabel 2.2
Operasional Variabel Penelitian

No	Variabel Penelitian dan Definisi Teoritik	Definisi Operasional	Indikator	No kuesioner
1	Gaya Kepemimpinan Gaya Kepemimpinan adalah persepsi orang lain, pengikut atau bawahan yang akan dipengaruhi perilakunya dan bukannya persepsi pemimpin itu sendiri	Merupakan berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja	a. Gaya partisipatif b. Gaya pengasuh c. Gaya otoriter d. Gaya birokratis e. Gaya berorientasi pada tugas (Mas'ud, 2004: 383-385)	1,2,3,4 5,6,7,8 9,10,11,12 13,14,15,16 17,18,19,20
2	Kepuasan Kepuasan adalah respon (baik respon emosional maupun kognitif) atau penilaian dari evaluasi yang dilakukan oleh karyawan dengan membandingkan persepsi terhadap kinerja/kualitas yang diterimanya	Keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan serta bagaimana para karyawan memandang pekerjaan mereka.	a. Kepuasan dengan gaji. b. Kepuasan dengan pekerjaan c. Kepuasan dengan promosi d. Kepuasan dengan rekan sekerja e. Kepuasan dengan penyelia Mas'ud (2004:185)	1,2 3,4 5,6 7,8 9, 10
3	Beban kerja Beban Kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan atau unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma kerja.	Sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu (Menpan, 1997)	a. Target yang harus dicapai b. Kondisi pekerjaan c. Standar pekerjaan Mas'ud (2004:162)	1,2,3,5 4,6,8 7,9,10
4	Kinerja Kinerja adalah catatan <i>out come</i> yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama satu periode waktu tertentu	Hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan	a. Kuantitas b. Kualitas c. Waktu Penyelesaian d. Taat Asas Mas'ud (2004:213)	1,2,3 4,5,6 7,8 9,10

E. Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban atau dugaan sementara yang harus diuji kebenarannya dengan penelitian ilmiah (Gunawan, 2016: 106). Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah :

- H1** : Terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan pegawai di lingkungan Inspektorat Kabupaten Ketapang.
- H2** : Terdapat pengaruh yang signifikan beban kerja terhadap kepuasan pegawai di lingkungan Inspektorat Kabupaten Ketapang.
- H3** : Terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Inspektorat Kabupaten Ketapang.
- H4** : Terdapat pengaruh yang signifikan beban kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan Inspektorat Kabupaten Ketapang.
- H5** : Terdapat pengaruh yang signifikan kepuasan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Inspektorat Kabupaten Ketapang.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Analisis data kuantitatif merupakan kegiatan setelah data dari seluruh subyek/responden atau sumber data lain terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah : mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah dilakukan

Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan “sebagai metode penelitian yang digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif dengan tujuan menguji hipotesis” (Sugiyono, 2011: 8).

Teknik analisis data dalam penelitian kuantitatif ini menggunakan statistik deskriptif. “Statistik deskriptif adalah statistik yang berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap objek yang diteliti melalui data sampel atau populasi sebagaimana adanya, tanpa melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum.” (Sugiyono, 2016:262)

Dalam penelitian ini ada beberapa rangkaian kegiatan yang dilakukan yaitu : pertama persiapan penelitian, kedua pelaksanaan uji coba

instrumen yang akan digunakan dalam penelitian, dan ketiga pengumpulan data penelitian serta penyusunan laporan penelitian.

Adapun Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini berupa :

a. Data primer

Data primer yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli dan data dikumpulkan untuk menjawab pertanyaan penelitian yang sesuai dengan keinginan peneliti (Fuad Mas'ud, 2004). Data primer ini khusus dikumpulkan untuk kebutuhan riset yang sedang berjalan. Data primer dalam penelitian ini adalah data tentang gambaran umum objek yang diteliti, hasil pengamatan langsung, hasil wawancara dan penyebaran kuesioner.

b. Data Sekunder

Fuad Mas'ud (2004) menyatakan bahwa data sekunder adalah data yang merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan. Data sekunder dalam penelitian ini meliputi : Peraturan Daerah tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah, Peraturan Bupati Ketapang tentang Kedudukan Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Inspektorat Kabupaten Ketapang, hasil riset peneliti sebelumnya, buku-buku teks mengenai manajemen sumber daya manusia yang relevan digunakan.

B. Populasi dan Sampel

Menurut Arikunto (2006: 130-131) populasi adalah keseluruhan subjek penelitian dan sampel adalah sbagian atau wakil populasi yang diteliti. Sedangkan Sugiyono (2016: 135) menyatakan “populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”.

Menurut Sugiyono (2016:136) menyatakan “dalam penelitian kuantitatif sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan formulasi pakar menurut Gay (dalam Umar, 2008: 108) yang menyatakan bahwa “ukuran minimum sampel yang dapat diterima berdasarkan pada desain penelitian yang digunakan yaitu metode deskriptif-korelasional, minimal 30 subyek”. Berkenaan dengan hal tersebut sampel/subjek dalam penelitian ini berjumlah 40 orang dari Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Inspektorat Kabupaten Ketapang.

C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat untuk mengumpulkan data. Alat yang digunakan untuk mengumpulkan data primer dalam penelitian ini adalah kuesioner. Peneliti menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh Mas'ud (2004), Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert yang dibuat dalam bentuk *checklist*.

“Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, persepsi dan pendapat seseorang atau sekelompok orang terhadap potensi dan permasalahan suatu objek, rancangan suatu produk, proses membuat produk dan produk yang telah dikembangkan atau diciptakan.” (Sugiyono, 2016:165)

Skala ini berinteraksi 1-5 dengan pilihan jawaban sebagai berikut :

- (1) Sangat Tidak Setuju (STS)
- (2) Tidak Setuju (TS)
- (3) Netral (N)
- (4) Setuju (S)
- (5) Sangat Setuju (SS)

Pemberian skor untuk masing-masing jawaban dalam kuesioner adalah sebagai berikut :

- Pilihan pertama, memiliki nilai skor 1 (satu)
- Pilihan kedua, memiliki nilai skor 2 (dua)
- Pilihan ketiga, memiliki nilai skor 3 (tiga)
- Pilihan keempat, memiliki nilai skor 4 (empat)
- Pilihan kelima, memiliki nilai skor 5 (lima)

D. Prosedur Pengumpulan Data

Metode yang digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Teknik observasi, yaitu dengan melakukan pengamatan langsung terhadap objek yang diteliti, tanpa terlibat dalam aktivitas-taktivitas yang dilakukan oleh setiap pegawai.
2. Teknik wawancara, yaitu dengan melakukan wawancara kepada beberapa pegawai untuk mendapatkan informasi
3. Teknik penyebaran kuesioner, yaitu dengan membagi-bagikan kuesioner kepada pegawai agar dapat mengisi formulir isian secara objektif
4. Teknik dokumentasi, yaitu metode yang dilakukan untuk mendapatkan data sekunder sebagai data pendukung untuk kesempurnaan penelitian.

E. Metode Penelitian Data

1. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Validitas dan reliabilitas instrumen penelitian merupakan hal yang sangat utama dalam meningkatkan efektivitas proses pengumpulan data.

a. Uji Validitas

Suatu tes dikatakan valid apabila tes tersebut mengukur apa yang hendak diukur. Menurut Sudaryono (2017: 301) validitas adalah “suatu konsep yang berkaitan dengan sejauh mana tes telah mengukur apa yang seharusnya diukur.”

Validitas tes yang digunakan adalah validitas isi yakni ditinjau dari kesesuaian isi tes dengan tujuan yang hendak diukur. Budiyo

(2003: 58) mengatakan bahwa suatu instrumen penelitian dikatakan valid menurut validitas isi apabila isi instrumen tersebut telah merupakan sampel yang representatif dari keseluruhan isi hal yang akan diukur, sehingga validitas tidak dapat ditentukan dengan suatu kriteria, sebab tes itu sendiri adalah kriteria dari suatu kinerja.

Validitas yang digunakan dalam penelitian ini pula adalah validitas empirik dengan menggunakan tolak ukur eksternal sebagai patokannya. Proses pengujiannya dilakukan dengan cara mengkorelasikan skor tes yang akan divalidasikan dengan skor tes yang dijadikan kriterianya. Semakin tinggi indeks korelasi yang didapat berarti semakin tinggi kesahihan tes tersebut.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas yang berasal dari kata *reliability* berarti sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya.

Menurut Sudaryono (2017: 322) suatu hasil pengukuran hanya dapat dipercaya apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subyek yang sama, diperoleh hasil yang relatif sama, selama aspek yang diukur dalam diri subyek memang belum berubah.

Keputusan: Angket tersebut reliabel apabila besarnya indeks

reliabilitas yang diperoleh $r_{11} \geq 0,70$

(Budiyono, 2003: 70 – 72)

2. Uji Asumsi klasik

Uji Asumsi klasik ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah data yang dikumpulkan memenuhi persyaratan untuk dianalisis dengan teknik statistik.

a. Uji Normalitas

Uji Normalitas digunakan untuk mengetahui apakah sampel penelitian berasal dari populasi yang normal atau tidak. Distribusi normal akan membantuk satu garis lurus diagonal dan plotting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya (Ghozali dalam Marpaung 2013). Dasar pengambilan keputusan memenuhi normalitas sebagai berikut :

1. Jika data menyebar disekitar garis diagonal mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Uji normalitas juga dapat dilakukan menggunakan uji *Kolmogorov Smirnov* dengan kriteria menurut Ghozali dalam Marpaung (2013) sebagai berikut :

1. Jika nilai signifikansi uji *Kolmogorov Smirnov* lebih kecil dari 0,05 ($< 0,05$) maka data tidak berdistribusi normal.
2. Jika nilai signifikansi uji *Kolmogorov Smirnov* lebih besar dari 0,05 ($> 0,05$) maka data berdistribusi normal.

b. Uji Linearitas

Uji Linearitas dilakukan untuk mengetahui apakah variabel bebas ($X_1 - X_n$) sebagai prediktor mempunyai hubungan linear atau tidak dengan variabel terikat (Y). Pengujian dilakukan menggunakan program SPSS 22.0 menggunakan *Linearity Test* dengan taraf signifikansi 0,05. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linear bila nilai signifikansinya kurang dari 0,05.

3. Model Uji Kelayakan (*Goodness of Fit Models*)

a. Uji Pengaruh Simultan (Uji-F)

Untuk menentukan apakah variabel gaya kepemimpinan dan beban kerja berpengaruh signifikan dan positif atau tidak secara simultan terhadap kepuasan dan kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Ketapang, diperlukan analisis atau uji F (*F-test*). Uji F dilakukan karena variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini lebih dari satu variabel bebas.

Analisis regresi berganda bertujuan untuk meramalkan nilai pengaruh lebih dari satu atau lebih variabel bebas terhadap satu variabel terikat. Dasar pengambilan keputusan berdasarkan angka probabilitas. Jika angka probabilitas hasil analisis $\leq 0,05$ maka hipotesis nol ditolak dan hipotesis kerja diterima.

b. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa besar variabel penjelas dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai

koefisien determinasi mempunyai interval antara 0 sampai 1 ($0 < R^2 < 1$). Nilai koefisien determinasi (R^2) ini mencerminkan seberapa besar variasi dari variabel terikat Y dapat diterangkan oleh variabel bebas X. Bila nilai koefisien determinasi (R^2) sama dengan 0 ($R^2 = 0$), artinya variabel Y tidak dapat diterangkan oleh X sama sekali. Sementara bila $R^2 = 1$, artinya variabel Y secara keseluruhan dapat diterangkan oleh X. Dengan kata lain bila $R^2 = 1$, maka semua titik pengamatan berada pada titik regresi. Dengan demikian baik atau buruknya suatu peramaan regresi ditentukan oleh R^2 nya yang mempunyai nilai antara 0 sampai 1.

Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Secara umum koefisien determinasi untuk data silang (*crosssection*) relatif rendah karena adanya variasi yang besar antara masing-masing pengamatan, sedangkan untuk data runtun waktu (*time series*) biasanya mempunyai nilai koefisien determinasi yang tinggi (Ghozali, 2006).

4. Uji Hipotesis (Uji - t)

Menurut Sugiyono (2007:166) untuk mengetahui kekuatan pengaruh variabel bebas secara individu terhadap variabel terikat perlu pengujian secara parsial. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui variabel bebas ($X_1 - X_n$) secara parsial terhadap variabel terikat (Y). Pengujian dilakukan dengan membandingkan t hitung dengan t tabel. Berdasarkan pada derajat kebebasan (df) yang besarnya = $n - k$ dan

mengacu kepada ketentuan apabila t hitung $>$ t tabel, berpengaruh secara signifikan dan sebaliknya.

5. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*). Menurut Gunawan (2016:256) model analisis jalur digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) dan variabel terikat (endogen).

Berikut model mediasi persamaan dalam penelitian ini:

Gambar 3.1
Model Diagram Jalur

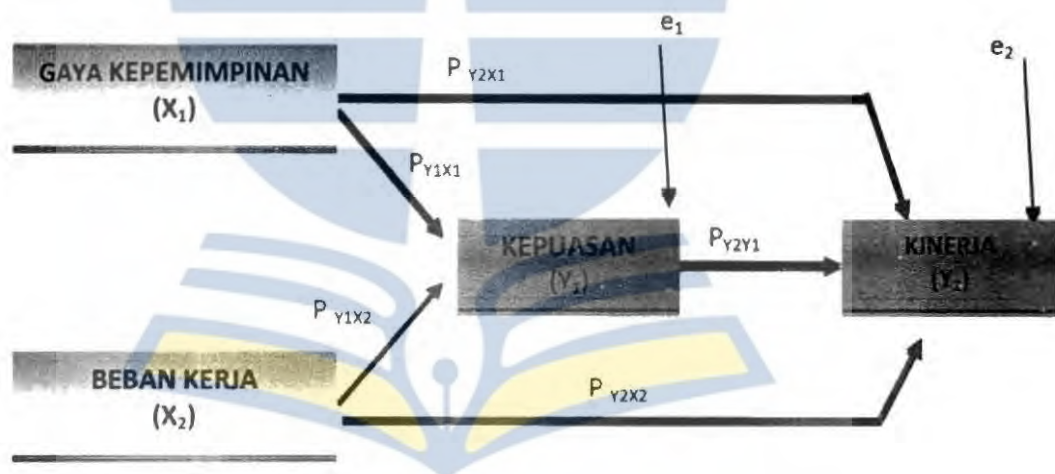


Diagram jalur pada Gambar 3.1 mempunyai dua persamaan struktural sebagai berikut :

$$\text{Struktur 1 : } Y_1 = P_{Y_1X_1} X_1 + P_{Y_1X_2} X_2 + e_1$$

$$\text{Struktur 2 : } Y_2 = P_{Y_2X_1} X_1 + P_{Y_2X_2} X_2 + P_{Y_2Y_1} Y_1 + e_2$$

Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengolah data adalah analisis statistik inferensial.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, beban kerja terhadap kepuasan dan kinerja pegawai di lingkungan Inspektorat Kabupaten Ketapang. Hasil penelitian yang terkumpul diolah dan dianalisis sesuai dengan perumusan masalah yang ada, selanjutnya akan disajikan data mengenai gambaran umum objek penelitian, karakteristik responden, pengkategorian variabel penelitian, pengujian prasyarat analisis, dan pembahasan.

A. Deskripsi Objek Penelitian

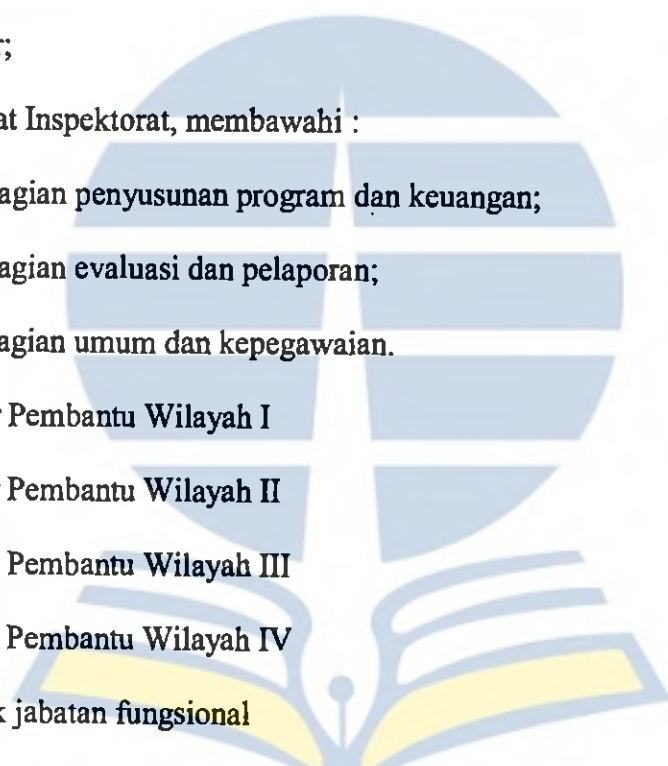
1. Gambaran Umum Inspektorat Kabupaten Ketapang

Objek dalam penelitian ini adalah Inspektorat Kabupaten Ketapang dengan sampel yang berjumlah 40 pegawai di lingkungan Inspektorat Kabupaten Ketapang.

Inspektorat Kabupaten Ketapang merupakan unsur pengawas penyelenggaraan pemerintah daerah yang dibentuk berdasarkan Peraturan Pemerintah nomor 41 Tahun 2007 tentang Struktur Organisasi Perangkat Daerah serta Peraturan Daerah Kabupaten Ketapang Nomor 11 tahun 2008 tentang Susunan Organisasi Dinas Daerah Kabupaten Ketapang (Lembaran Daerah Kabupaten Ketapang Tahun 2008 Nomor 11, Tambahan Lembaran daerah Kabupaten Ketapang Nomor 1). Pada tahun 2016 berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah serta Peraturan Daerah Kabupaten Ketapang Nomor 10 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan

Susunan Perangkat Daerah disebutkan Inspektorat adalah perangkat daerah yang merupakan unsur pelaksana fungsi pengawasan.

Berdasarkan Peraturan Bupati Ketapang Nomor 43 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, Serta Tata Kerja Inspektorat disebutkan bahwa Inspektorat dipimpin oleh Inspektur yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada bupati melalui sekretaris daerah. Susunan organisasi Inspektorat terdiri dari :

- 
- a. inspektur;
 - b. sekretariat Inspektorat, membawahi :
 - 1. subbagian penyusunan program dan keuangan;
 - 2. subbagian evaluasi dan pelaporan;
 - 3. subbagian umum dan kepegawaian.
 - c. inspektur Pembantu Wilayah I
 - d. inspektur Pembantu Wilayah II
 - e. inspektur Pembantu Wilayah III
 - f. inspektur Pembantu Wilayah IV
 - g. kelompok jabatan fungsional

Kelompok jabatan fungsional berada di bawah dan bertanggung jawab kepada inspektur, dan terdiri dari sejumlah tenaga fungsional yang dipimpin oleh tenaga fungsional senior yang ditunjuk. Yang termasuk dalam jabatan fungsional di Inspektorat Kabupaten Ketapang adalah auditor, auditor kepegawaian, Pejabat Pengawas Urusan Pemerintah di Daerah (P2UPD). Bagan susunan organisasi Inspektorat dapat dilihat pada bagian Lampiran tulisan ini.

Guna mencapai tujuannya, Inspektorat Kabupaten Ketapang mempunyai visi dan misi sebagai berikut :

Visi Inspektorat Kabupaten Ketapang :

“Menjadi Unit Pengawasan Internal Pemerintah yang Andal Guna Mendukung Kabupaten Ketapang yang Maju Menuju Masyarakat Sejahtera”.

Misi Inspektorat Kabupaten Ketapang :

1. Meningkatkan kapabilitas APIP;
2. Meningkatkan peran pembinaan dan pengawasan APIP; dan
3. Optimalisasi tindak lanjut hasil pemeriksaan.

2. Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Uji Validitas

Berdasarkan hasil kuesioner penelitian yang dilakukan, berikut dapat dilihat pada Tabel 4.9 hasil pengolahan uji validitas instrumen :

Tabel 4.1
Hasil Uji Validitas

No	Variabel	Butir ke-	Koefisien Validitas	Keputusan
1	Gaya kepemimpinan	1	0,874	Valid
		2	0,617	Valid
		3	0,641	Valid
		4	0,623	Valid
		5	0,725	Valid
		6	0,695	Valid
		7	0,677	Valid
		8	0,855	Valid
		9	0,874	Valid
		10	0,874	Valid
		11	0,785	Valid
		12	0,795	Valid
		13	0,771	Valid
		14	0,880	Valid

No	Variabel	Butir ke-	Koefisien Validitas	Keputusan
		15	0,905	Valid
		16	0,743	Valid
		17	0,874	Valid
		18	0,637	Valid
		19	0,694	Valid
		20	0,885	Valid
2	Beban kerja	1	0,807	Valid
		2	0,899	Valid
		3	0,644	Valid
		4	0,670	Valid
		5	0,608	Valid
		6	0,894	Valid
		7	0,946	Valid
		8	0,664	Valid
		9	0,740	Valid
		10	0,830	Valid
3	Kepuasan	1	0,821	Valid
		2	0,621	Valid
		3	0,762	Valid
		4	0,779	Valid
		5	0,894	Valid
		6	0,773	Valid
		7	0,816	Valid
		8	0,641	Valid
		9	0,899	Valid
		10	0,789	Valid
4	Kinerja	1	0,692	Valid
		2	0,6837	Valid
		3	0,828	Valid
		4	0,898	Valid
		5	0,722	Valid
		6	0,763	Valid
		7	0,783	Valid
		8	0,752	Valid
		9	0,882	Valid
		10	0,725	Valid

Sumber : Data primer yang diolah tahun 2017

b. Uji Reliabilitas

Berdasarkan hasil uji coba kuesioner penelitian yang dilakukan, berikut dapat dilihat pada tabel 4.10 hasil pengolahan uji reliabilitas instrumen:

Tabel 4.2
Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Keputusan
1	Gaya kepemimpinan	0,910	Reliabel
2	Kepuasan	0,824	Reliabel
3	Beban kerja	0,842	Reliabel
4	Kinerja	0,798	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah tahun 2017

3. Gambaran Umum Responden

Profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini sebagai berikut:

a. Identitas Responden Berdasarkan Usia

Analisis ini bertujuan untuk mengukur distribusi usia responden.

Hal ini penting untuk dianalisis karena usia berkaitan erat dengan tingkat kedewasaan seseorang, cara pandang dan tanggung jawab dalam bertindak. Untuk mengetahui distribusi usia responden dapat dilihat pada Tabel 4.3 berikut ini :

Tabel 4.3
Responden Menurut Usia

Usia (Tahun)	Responden	
	Jumlah	Persentase (%)
< 20	0	0
20 - 30	0	0
31 - 40	17	42,5
41 - 50	12	30
>50	11	27,5
Jumlah	40	100

Sumber : Data primer yang diolah tahun 2017

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas dapat diketahui bahwa responden yang berusia 31-40 tahun merupakan jumlah terbanyak yakni 17 orang atau 42,5% . Menurut Robbins (2006), umur pegawai tua menunjukkan sejumlah kualitas positif yang dibawa ke dalam pekerjaan, yaitu

pengalaman, pertimbangan, etika kerja yang kuat, komitmen terhadap mutu dan tingkat pengunduran diri yang rendah. Semakin lanjut usia karyawan, tingkat kepuasan kerjanya pun biasanya semakin tinggi.

b. Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Responden berdasarkan jenis kelamin dideskripsikan untuk membedakan sifat dan kemampuan antara laki-laki dan perempuan, misalnya perempuan dianggap lebih ekspresif, lebih emosional, kurang logis, kurang terorientasi dan lebih partisipatif daripada laki-laki. Sebaliknya laki-laki dianggap kurang hangat dan kurang peka antar pribadi, kurang ekspresif, lebih otoriter dan sebagainya. Walaupun ada perbedaan pandangan antara laki-laki dan perempuan akan tetapi tidak ada perbedaan dalam melakukan tugas atau pekerjaan dalam bidang tertentu. Untuk mengetahui distribusi jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.4 berikut ini :

Tabel 4.4
Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Responden	
	Jumlah	Persentase (%)
Laki-laki	29	72,5
Perempuan	11	27,5
Jumlah	40	100

Sumber : Data primer yang diolah tahun 2017

Berdasarkan Tabel 4.2 diatas dapat dilihat bahwa mayoritas responden adalah laki-laki, yaitu sebanyak 29 orang atau sebesar 72,5 % . Hal ini terjadi karena bidang pekerjaan yang dilakukan di tempat penelitian lebih banyak dilakukan di luar kantor selain itu laki-laki lebih agresif dalam bekerja dan memiliki harapan dan keberhasilan yang lebih besar (Robbins 2006).

c. Identitas Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan merupakan syarat dan merupakan suatu bekal yang harus dimiliki seseorang dalam bekerja. Dengan pendidikan, seseorang dapat memiliki keterampilan, pengetahuan dan kemampuan. Tuntutan zaman dan era globalisasi menyebabkan pendidikan saat ini diraikan sebagai suatu kebutuhan yang mendasar dan mutlak bagi setiap manusia. Untuk mengetahui distribusi tingkat pendidikan responden dapat dilihat pada Tabel 4.5 berikut ini :

Tabel 4.5
Responden Menurut Tingkat Pendidikan

Jenjang Pendidikan	Responden	
	Jumlah	Persentase (%)
SMA	10	25
D.III	4	10
S.1	21	52,5
S.2	5	12,5
S.3	0	0
Jumlah	40	100

Sumber : Data primer yang diolah tahun 2017

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar responden berpendidikan S1 yaitu sebanyak 21 orang atau sebesar 52,5% .

Informasi ini menunjukkan bahwa pegawai Inspektorat Kabupaten Ketapang memiliki pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang memadai untuk melaksanakan pekerjaan yang ditunjukkan melalui tingkat pendidikan formal. Hal ini dianggap penting karena tingkat pendidikan yang memadai akan menunjang pegawai untuk menghasilkan kinerja yang baik bagi organisasi. Pendidikan juga selaras dengan tugas pokok Inspektorat yaitu melaksanakan

pemeriksaan dan pengawasan internal pemerintah yang hasilnya harus disampaikan kepada kepala daerah.

d. Identitas Responden Berdasarkan Masa Kerja

Analisis ini bertujuan untuk mengetahui distribusi masa kerja responden. Hal ini dianggap penting karena dalam suatu organisasi, masa kerja seorang pegawai dapat menjadi indikator loyalitas dan kepuasan terhadap organisasi. Untuk mengetahui distribusi masa kerja responden dapat dilihat pada Tabel 4.6 berikut ini :

Tabel 4.6
Responden Menurut Masa Kerja

Masa kerja (tahun)	Responden	
	Jumlah	Persentase (%)
1-3	0	0
4-6	0	0
7-9	7	17,5
10-12	6	15
> 12	27	67,5
Jumlah	40	100

Sumber : Data primer yang diolah tahun 2017

Berdasarkan Tabel 4.4 di atas dapat dilihat bahwa mayoritas responden memiliki masa kerja yang cukup lama yaitu lebih dari 12 tahun sebanyak 27 orang atau sebesar 67,5 %. Menurut Robbins (2006) masa kerja seseorang menunjukkan tingkat senioritas. Tingkat senioritas ini merupakan ekspresi terhadap pengalaman kerja, sehingga dapat disimpulkan bahwa pegawai di Inspektorat yang sebagian berprofesi sebagai fungsional tertentu yaitu sebagai auditor dan Pejabat Pengawas Urusan Pemerintah Daerah sudah berpengalaman dalam bekerja.

B. Hasil

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer diperoleh dengan cara menyebarkan kuesioner sesuai dengan variabel yang menjadi tujuan utama dalam penelitian ini kepada pegawai di lingkungan Inspektorat Kabupaten Ketapang yang terpilih sebagai responden atau sampel penelitian. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 40 orang responden. Jumlah sampel diambil merujuk dari formulasi pakar menurut Gay dan Diehl (dalam Indrawan dan Yaniawati, 2016: 102) yang menyatakan bahwa “jika penelitiannya korelasional, maka subjek penelitiannya minimal 30 orang”.

Menurut Umar (2005), analisa dilakukan dengan menggunakan nilai indeks yaitu dengan menentukan jarak interval sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Nilai maksimum} & : 5 \\ \text{Nilai minimum} & : 1 \\ \text{Rentang skala} & : \frac{5-1}{5} = 0,8 \end{aligned}$$

Klasifikasi penilaian terhadap variabel penelitian secara menyeluruh dapat dilihat dari rata-rata skor sebagai berikut :

Kriteria	Skor
Sangat Baik (SB)	$4,21 \leq x < 5,00$
Baik (B)	$3,41 \leq x < 4,20$
Cukup Baik (CB)	$2,61 \leq x < 3,40$
Tidak Baik (TB)	$1,81 \leq x < 2,60$
Sangat Tidak Baik	$1,00 \leq x < 1,80$

1. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

a. Gambaran Variabel Gaya kepemimpinan

Berdasarkan hasil pengolahan data tanggapan responden terhadap variabel gaya kepemimpinan (X_1) diperoleh informasi sebagai berikut:

Tabel 4.7
Tanggapan Responden Terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan

No	Item Pernyataan	Skor Jawaban					Mean
		SS = 5	S = 4	N = 3	TS = 2	STS = 1	
1	Pemimpin sering berkonsultasi dengan anak buah	7	18	15	0	0	3,80
		17,50%	45,00%	37,50%	0,00%	0,00%	
2	Pemimpin membiarkan anak buah menyelesaikan masalah secara bersama	0	25	8	0	7	3,28
		0,00%	62,50%	20,00%	0,00%	17,50%	
3	Pemimpin bergaul secara informal dengan anak buah	9	25	6	0	0	4,08
		22,50%	62,50%	15,00%	0,00%	0,00%	
4	Pemimpin membuat anak buah merasa bebas	0	15	25	0	0	3,38
		0,00%	37,50%	62,50%	0,00%	0,00%	
5	Pemimpin membantu anak buah sekalipun bukan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan	2	30	8	0	0	3,85
		5,00%	75,00%	20,00%	0,00%	0,00%	
6	Pemimpin memuji dan menghargai anak buah yang bekerja tepat waktu	19	20	1	0	0	4,45
		47,50%	50,00%	2,50%	0,00%	0,00%	
7	Pemimpin senang membimbing dan mengarahkan anak buah yang suka bekerja keras	19	20	1	0	0	4,45
		47,50%	50,00%	2,50%	0,00%	0,00%	
8	Pemimpin memperhatikan secara pribadi dalam mempromosikan anak buah, bagi mereka yang bekerja keras	2	10	11	0	17	2,50
		5,00%	25,00%	27,50%	0,00%	42,50%	
9	Pemimpin selali mengawasi apa yang dilakukan oleh anak buah	0	17	23	0	0	3,43
		0,00%	42,50%	57,50%	0,00%	0,00%	

10	Pemimpin menuntut anak buah untuk melakukan apa yang pemimpin ingin mereka lakukan	0	8	32	0	0	3,20
		0,00%	20,00%	80,00%	0,00%	0,00%	
11	Pemimpin berperilaku seakan-akan kekuasaan dan prestise penting bagi kepatuhan anak buah	2	7	14	17	0	2,85
		5,00%	17,50%	35,00%	42,50%	0,00%	
12	Pemimpin tidak mentolerir campur tangan apapun dari anak buah	3	7	30	0	0	3,33
		7,50%	17,50%	75,00%	0,00%	0,00%	
13	Pemimpin menyukai prosedur yang rinci untuk melakukan suatu pekerjaan	9	30	1	0	0	4,20
		22,50%	75,00%	2,50%	0,00%	0,00%	
14	Pemimpin mengharapkan anak buah mematuhi peraturan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka	13	21	6	0	0	4,18
		32,50%	52,50%	15,00%	0,00%	0,00%	
15	Pemimpin bertindak sesuai dengan peraturan organisasi	2	32	6	0	0	3,90
		5,00%	80,00%	15,00%	0,00%	0,00%	
16	Pemimpin mengutamakan orang yang mempunyai wewenang dalam pengambilan keputusan	6	11	23	0	0	3,58
		15,00%	27,50%	57,50%	0,00%	0,00%	
17	Pemimpin menuntut anak buah memprioritaskan pelaksanaan tugas daripada urusan yang lain	13	21	6	0	0	4,18
		32,50%	52,50%	15,00%	0,00%	0,00%	
18	Pemimpin mengharapkan anak buah menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	12	22	6	0	0	4,15
		30,00%	55,00%	15,00%	0,00%	0,00%	
19	Pemimpin selalu memperbarui pengetahuan berkaitan dengan pekerjaannya	12	22	6	0	0	4,15
		30,00%	55,00%	15,00%	0,00%	0,00%	
20	Pemimpin sangat disiplin dalam melaksanakan pekerjaan	13	20	7	0	0	4,15
		32,50%	50,00%	17,50%	0,00%	0,00%	
Jumlah skor		143	381	235	17	24	3,75
Persentase skor		17,88%	47,63%	29,38%	2,13%	3,00%	

Sumber : Olahan Data Primer 2017

Berdasarkan Tabel 4.7 menunjukkan nilai rata-rata yang diberikan responden pada butir pernyataan tentang gaya kepemimpinan adalah sebesar 3,75 terletak diantara 3,41-4,20 yang berarti baik. Hal ini menunjukkan gaya kepemimpinan di Inspektorat Kabupaten Ketapang sudah baik. Kondisi ini perlu diperhatikan untuk memacu kinerja pegawai.

b. Gambaran Variabel Beban kerja

Berdasarkan hasil pengolahan data tanggapan responden terhadap variabel beban kerja (X_2) diperoleh informasi sebagai berikut:

Tabel 4.8
Tanggapan Responden Terhadap Variabel Beban Kerja

No	Item Pernyataan	Skor Jawaban					Mean
		SS = 5	S = 4	N = 3	TS = 2	STS = 1	
1	Target yang harus dicapai dalam pekerjaan sudah jelas	16	20	4	0	0	4,30
		40,00%	50,00%	10,00%	0,00%	0,00%	
2	Saya bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) saya	3	24	13	0	0	3,75
		7,50%	60,00%	32,50%	0,00%	0,00%	
3	Saya bekerja dengan disiplin waktu yang telah ditentukan	1	18	21	0	0	3,50
		2,50%	45,00%	52,50%	0,00%	0,00%	
4	Jumlah pegawai yang ada saat ini sangat memadai untuk menangani pekerjaan yang ada	0	10	30	0	0	3,25
		0,00%	25,00%	75,00%	0,00%	0,00%	
5	Saya harus bekerja dengan sangat cepat dalam menyelesaikan pekerjaan saya	2	37	1	0	0	4,03
		5,00%	92,50%	2,50%	0,00%	0,00%	
6	Saya memiliki semangat dalam bekerja	2	21	17	0	0	3,63
		5,00%	52,50%	42,50%	0,00%	0,00%	
7	Saya dapat meninggalkan kantor ketika waktu kerja telah selesai	9	15	16	0	0	3,83
		22,50%	37,50%	40,00%	0,00%	0,00%	
8	Saya bekerja dengan aturan yang jelas	6	30	4	0	0	4,05
		15,00%	75,00%	10,00%	0,00%	0,00%	

9	Pada saat jam istirahat saya juga mengerjakan pekerjaan saya	0	20	20	0	0	3,50
		0,00%	50,00%	50,00%	0,00%	0,00%	
10	Pada saat tertentu saya menjadi sangat sibuk dengan pekerjaan saya	6	27	3	4	0	3,88
		15,00%	67,50%	7,50%	10,00%	0,00%	
Jumlah skor		45	222	129	4	0	3,77
Persentase skor		11,25%	55,50%	32,25%	1,00%	0,00%	

Sumber : Data primer yang diolah tahun 2017

Tabel 4.8 menunjukkan nilai rata-rata yang diberikan responden pada butir pernyataan tentang beban kerja adalah sebesar 3,77 terletak diantara 3,41-4,20 yang berarti baik. Hal ini menunjukkan bahwa beban kerja di Inspektorat Kabupaten Ketapang baik dan dapat mendukung peningkatan kinerja pegawai.

c. Gambaran Variabel Kepuasan

Berdasarkan hasil pengolahan data tanggapan responden terhadap variabel beban kerja (X_3) diperoleh informasi sebagai berikut:

Tabel 4.9
Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepuasan

No	Item Pernyataan	Skor Jawaban					Mean
		SS = 5	S = 4	N = 3	TS = 2	STS = 1	
1	Gaji saya cukup, mengingat tanggung jawab yang saya pikul	7	13	20	0	0	3,68
		17,50%	32,50%	50,00%	0,00%	0,00%	
2	Tunjangan yang saya terima banyak	4	1	29	1	5	2,95
		10,00%	2,50%	72,50%	2,50%	12,50%	
3	Pekerjaan yang saya lakukan sangat menarik dan menyenangkan	5	20	15	0	0	3,75
		12,50%	50,00%	37,50%	0,00%	0,00%	
4	Saya merasa senang dengan tingkat tanggung jawab dalam pekerjaan saya	4	19	17	0	0	3,68
		10,00%	47,50%	42,50%	0,00%	0,00%	

5	Jika saya melaksanakan pekerjaan dengan baik, saya akan mendapat dukungan dari atasan	10	24	6	0	0	4,10
		25,00%	60,00%	15,00%	0,00%	0,00%	
6	Saya puas dengan tingkat kemajuan saya	10	25	5	0	0	4,13
		25,00%	62,50%	12,50%	0,00%	0,00%	
7	Saya bekerja dengan orang yang bertanggung jawab	20	18	2	0	0	4,45
		50,00%	45,00%	5,00%	0,00%	0,00%	
8	Rekan kerja selalu mendorong saya dalam melaksanakan pekerjaan dengan baik	23	17	0	0	0	4,58
		57,50%	42,50%	0,00%	0,00%	0,00%	
9	Penyelia memuji saya apabila mencapai hasil yang baik	14	16	10	0	0	4,10
		35,00%	40,00%	25,00%	0,00%	0,00%	
10	Atasan selalu membantu saya apabila mendapat kesulitan dalam pekerjaan	12	18	9	1	0	4,03
		30,00%	45,00%	22,50%	2,50%	0,00%	
Jumlah skor		109	171	113	2	5	3,94
Persentase skor		27,25%	42,75%	28,25%	0,50%	1,25%	

Sumber : Olahan Data Primer 2017

Tabel 4.9 menunjukkan nilai rata-rata yang diberikan responden pada butir pernyataan tentang kepuasan kerja adalah sebesar 3,94 terletak diantara 3,41-4,20 yang berarti baik. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai di Inspektorat Kabupaten Ketapang baik dan perlu terus ditingkatkan untuk memacu kinerja pegawai agar semakin baik.

d. Gambaran Variabel Kinerja

Berdasarkan hasil pengolahan data, tanggapan responden terhadap variabel kinerja (Y) diperoleh informasi sebagai berikut:

Tabel 4.10
Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja

No	Item Pernyataan	Skor Jawaban					Mean
		SS = 5	S = 4	N = 3	TS = 2	STS = 1	
1	Saya bekerja selalu berpedoman pada target yang harus dipenuhi atau diselesaikan	8	29	3	0	0	4,13
		20,00%	72,50%	7,50%	0,00%	0,00%	
2	Target yang saya buat/terima, sangat menantang namun realistis	4	22	11	3	0	3,68
		10,00%	55,00%	27,50%	7,50%	0,00%	
3	Saya selalu memenuhi kuantitas yang sudah ditargetkan	4	35	1	0	0	4,08
		10,00%	87,50%	2,50%	0,00%	0,00%	
4	Kualitas yang saya hasilkan sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan	3	31	6	0	0	3,93
		7,50%	77,50%	15,00%	0,00%	0,00%	
5	Bagi saya, kualitas mutlak untuk dipenuhi	7	32	1	0	0	4,15
		17,50%	80,00%	2,50%	0,00%	0,00%	
6	Untuk memenuhi kualitas yang baik, saya selalu bekerja berdasarkan prosedur-prosedur yang ada	3	37	0	0	0	4,08
		7,50%	92,50%	0,00%	0,00%	0,00%	
7	Dalam menyelesaikan target, saya selalu tepat waktu	9	20	11	0	0	3,95
		22,50%	50,00%	27,50%	0,00%	0,00%	
8	Bagi saya, penyelesaian kerja tepat waktu itu penting dan harus dicapai	7	28	5	0	0	4,05
		17,50%	70,00%	12,50%	0,00%	0,00%	
9	Proses yang saya lakukan berdasarkan pada cara-cara yang benar	9	31	0	0	0	4,23
		22,50%	77,50%	0,00%	0,00%	0,00%	
10	Proses yang saya lakukan transparan dan dapat dipertanggungjawabkan	16	20	4	0	0	4,30
		40,00%	50,00%	10,00%	0,00%	0,00%	
Jumlah skor		70	285	42	3	0	4,06
Persentase skor		17,50%	71,25%	10,50%	0,75%	0,00%	

Sumber : Olahan Data Primer 2017

Tabel 4.10 menunjukkan nilai rata-rata yang diberikan responden pada butir pernyataan tentang kinerja adalah sebesar 3,92, nilai skor ini terletak

diantara 3,41-4,20 yang berarti baik. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja kerja pegawai di Inspektorat Kabupaten Ketapang sudah baik. Kondisi ini agar dipertahankan bahkan perlu terus ditingkatkan.

2. Uji Asumsi Klasik

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, untuk pengujian regresi linier berganda, dilakukan uji prasyarat analisis berupa uji asumsi klasik. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan aplikasi program komputer (SPSS 22.0).

a. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah sebaran data (kelompok) berdistribusi normal untuk masing-masing variabel. Pengujian normalitas ini dilakukan dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*.

Hasil uji normalitas disajikan pada Tabel 4.11, sedangkan perhitungan selengkapnya disajikan pada lampiran. Adapun hasil pengujian normalitas tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 4.11
Uji Normalitas

Hypotesis Test Summary

Null Hypotesis	Test	Sig	Decision
The distribution of Uji Normalitas is normal with mean 81,100 and standard deviation 6,88	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	0,52 ¹	Retain the null hypotesis

Asymtotic significances are displayed. The significance level is ,05.

¹ Lilliefors Corrected

Sumber : Data primer yang diolah tahun 2017

Dari Tabel 4.11 diketahui nilai signifikansi uji normalitas sebesar 0,52 lebih besar dari taraf signifikansi 0,05 sehingga dapat disimpulkan data berdistribusi normal.

b. Uji Linearitas

Uji linearitas dalam penelitian ini menggunakan *Linearity Test* dengan hasil sebagai berikut :

1) Pengujian sub struktur I

Hasil pengujian linearitas menggunakan *Linearity Test* untuk variabel gaya kepemimpinan dan beban kerja terhadap kepuasan diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4.12
Linearity Test Sub Struktur I

Kepuasan (Y_1) dengan	Model	F_{hitung}	Sig.	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X_1)	<i>Linierity</i>	302,308	0,000	Linier
	<i>Deviation from Linierity</i>	1,162	0,356	Linier
Beban Kerja (X_2)	<i>Linierity</i>	105,789	0,000	Linier
	<i>Deviation from Linierity</i>	0,454	0,905	Linier

Sumber : Data primer yang diolah tahun 2017

Dari Tabel 4.12 di atas diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan terhadap kepuasan ($X_1 \rightarrow Y_1$) dan variabel beban kerja terhadap kepuasan ($X_2 \rightarrow Y_1$) mempunyai nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan beban kerja masing-masing mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kepuasan.

2) Pengujian Sub Struktur II

Hasil pengujian linearitas menggunakan *Linearity Test* untuk variabel gaya kepemimpinan, beban kerja dan kepuasan terhadap kinerja diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4.13
Linearity Test Sub Struktur II

Kinerja (Y_2) dengan	Model	F_{hitung}	Sig.	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X_1)	<i>Linierity</i>	926,610	0,000	Linier
	<i>Deviation from Linierity</i>	0,646	0,763	Linier
Beban Kerja (X_2)	<i>Linierity</i>	105,430	0,000	Linier
	<i>Deviation from Linierity</i>	0,793	0,636	Linier
Kepuasan (Y_1)	<i>Linierity</i>	306,788	0,000	Linier
	<i>Deviation from Linierity</i>	0,289	0,978	Linier

Sumber : Data primer yang diolah tahun 2017

Dari Tabel 4.13 di atas diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai ($X_1 \rightarrow Y_2$), variabel beban kerja terhadap kinerja pegawai ($X_2 \rightarrow Y_2$) dan variabel kepuasan terhadap kinerja pegawai ($Y_1 \rightarrow Y_2$) mempunyai nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, beban kerja dan kepuasan masing-masing mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

3. Uji Model

a. Uji Pengaruh Simultan (Uji-F)

Uji F digunakan pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh

secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat (Ghozali, 2006). Pengujian dilakukan dengan dua cara yaitu membandingkan nilai F penelitian pada tabel keluaran ANOVA dengan F tabel, dan menggunakan nilai probabilitas/nilai sig pada tabel keluaran ANOVA.

1). Pengujian sub struktur I

Tabel 4.14
Uji F Sub Struktur I
ANOVA^a

Model	Sum of Square	dF	Mean Square	F	Sig
1 Regression	1456,235	2	728,117	161,450	,000 ^b
Residual	166,865	37	4,510		
Total	1623,100	39			

a. Dependent Variable : Kepuasan

b. Predictors : (Constant), Beban Kerja, Gaya Kepemimpinan

Sumber : Data primer yang diolah tahun 2017

Untuk menghitung nilai F tabel dilakukan dengan menentukan taraf signifikansi 0,05 dan derajat kebebasan (dk) dengan ketentuan numerator = jumlah variabel - 1 atau $3 - 1 = 2$; dan denominator = jumlah kasus-jumlah variabel = $40 - 3 = 37$. Dengan ketentuan tersebut diperoleh angka F tabel sebesar 3,25.

Hasil perhitungan menggunakan SPSS 22.0 yang terlihat pada Tabel 4.14 diperoleh angka F penelitian sebesar 161,450 dan angka signifikansi 0,000. Karena angka F penelitian lebih besar daripada F tabel ($161,450 > 3,25$) dan angka signifikansi lebih kecil daripada 5% ($0,000 < 0,05$) menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan, dan beban kerja terhadap kepuasan. Kesimpulannya adalah model regresi untuk sub struktur I sudah layak dan benar.

2) Pengujian sub struktur II

Tabel 4.15
Uji F Sub Struktur II

ANOVA^a

Model	Sum of Square	dF	Mean Square	F	Sig
1 Regression	1801,095	3	600,365	464,753	,000 ^b
Residual	46,505	36	1,292		
Total	1847,600	39			

a. Dependent Variable : Kinerja

b. Predictors : (Constant), Kepuasan, Beban Kerja, Gaya Kepemimpinan

Sumber : Data primer yang diolah tahun 2017

Untuk menghitung nilai F tabel dilakukan dengan menentukan taraf signifikansi 0,05 dan derajat kebebasan (dk) dengan ketentuan numerator = jumlah variabel - 1 atau $4 - 1 = 3$; dan denominator = jumlah kasus-jumlah variabel = $40 - 4 = 36$. Dengan ketentuan tersebut diperoleh angka F tabel sebesar 2,87.

Hasil perhitungan menggunakan SPSS22.0 yang terlihat pada Tabel 4.15 diperoleh angka F penelitian sebesar 464,753 dan angka signifikansi 0,000 . Karena angka F penelitian lebih besar daripada F tabel ($464,753 > 2,87$) atau angka signifikansi lebih kecil daripada 5% ($0,000 < 0,05$), mengindikasikan terdapat hubungan yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan, beban kerja dan kepuasan terhadap kinerja pegawai. Kesimpulannya adalah model regresi untuk sub struktur II sudah layak dan benar.

b. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel independen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 (*R square*) yang kecil berarti

kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2006).

1) Pengujian sub struktur I

Hasil perhitungan dengan SPSS 22.0 diperoleh angka *R Square* (R^2)

penelitian sebagai berikut :

Tabel 4.16
Hasil Koefisien Determinasi Sub Struktur 1

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,947 ^a	,897	,892	2,12365

a. Predictors : (Constant), Beban Kerja, Gaya Kepemimpinan

b. Dependent Variable : Kepuasan

Sumber : Data primer yang diolah tahun 2017

Berdasarkan Tabel 4.16 diketahui besarnya angka *R Square* (R^2) adalah 0,897. Angka tersebut menunjukkan pengaruh gaya kepemimpinan dan beban kerja terhadap kepuasan secara gabungan adalah 89,7%, sedangkan sisanya sebesar 10,3% (100%-89,7%) dipengaruhi faktor lain. Dengan kata lain variabilitas kepuasan yang dapat diterangkan dengan menggunakan variabel gaya kepemimpinan dan beban kerja adalah sebesar 89,7% sedangkan pengaruh sebesar 10,3% disebabkan oleh variabel-variabel lain di luar model ini.

2) Pengujian sub struktur II

Hasil perhitungan dengan SPSS 22.0 diperoleh angka *R Square* (R^2)

penelitian sebagai berikut:

Tabel 4.17
Hasil Koefisien Determinasi Sub Struktur 11
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,987 ^a	,975	,973	1,13657

a. Predictors : (Constant), Kepuasan, Beban Kerja, Gaya Kepemimpinan

b. Dependent Variable : Kinerja

Sumber : Data primer yang diolah tahun 2017

Pada Tabel 4.17 dapat dilihat bahwa angka *R Square* (R^2) adalah 0,975, angka tersebut menunjukkan pengaruh gaya kepemimpinan, beban kerja dan kepuasan terhadap kinerja pegawai secara gabungan adalah 97,5%, sedangkan sisanya sebesar 2,5% (100%-97,5%) dipengaruhi faktor lain. Dengan kata lain variabilitas kinerja pegawai yang dapat diterangkan dengan menggunakan variabel gaya kepemimpinan, beban kerja dan kepuasan adalah sebesar 97,5% sedangkan pengaruh sebesar 2,5% disebabkan oleh variabel-variabel di luar model ini.

4. Analisis Jalur (*Path Analysis*) – Uji t

Untuk mengetahui pola hubungan gaya kepemimpinan, beban kerja, kepuasan dan kinerja pegawai akan diuji melalui beberapa hipotesis. Hipotesis-hipotesis ini dianalisis menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur menurut Irianto (2016:283) merupakan pengembangan analisis regresi ganda yang menguraikan besaran pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat secara tidak langsung.

Gunawan (2016:245) menulis model analisis jalur digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen).

1) Analisis Jalur Sub Struktur I

Dalam model pertama ini akan diteliti pola hubungan antara variabel gaya kepemimpinan dan beban kerja terhadap kepuasan dengan menggunakan analisis regresi berganda.

Persamaan struktural dalam model pertama ini adalah :

$$Y_1 = P_{Y_1X_1} X_1 + P_{Y_1X_2} X_2 + e_1$$

Tabel 4.18
Hasil Analisis Regresi Sub Struktur I
Variabel Gaya Kepemimpinan dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan

Variabel	Standardized Coefficient Beta	t	Sig.
Gaya Kepemimpinan (X_1)	0,738	6,904	0,000
Beban Kerja (X_2)	0,232	2,168	0,037
R square = 0,897			

Sumber : Data primer yang diolah tahun 2017

Memperhatikan Tabel 4. 18 dapat diketahui sebagai berikut :

- 1) Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan (X_1) bernilai positif 0,738, hal ini menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan. Bila dilihat dari angka signifikansinya dimana nilai sig 0,000 < 0,005 maka dapat diartikan bahwa variabel gaya kepemimpinan (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan.
- 2) Koefisien regresi variabel beban kerja (X_2) bernilai positif 0,232, hal ini menunjukkan beban kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan. Bila dilihat dari angka signifikansinya dimana nilai sig 0,037 < 0,005 maka dapat diartikan bahwa variabel beban kerja (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan.
- 3) Kontribusi gaya kepemimpinan (X_1) yang secara langsung mempengaruhi kepuasan (Y_1) adalah $(0,738)^2 = 0,544$ atau sebesar 54,4%.

- 4) Kontribusi beban kerja (X_2) yang secara langsung mempengaruhi kepuasan (Y_1) adalah $(0,232)^2 = 0,054$ atau sebesar 5,4 %.
- 5) Kontribusi gaya kepemimpinan (X_1) dan beban kerja (X_2) secara simultan yang secara langsung mempengaruhi kepuasan (Y_1) adalah 0,897 atau sebesar 89,7% sisanya sebesar 10,3% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dapat dijelaskan dalam model ini.

Untuk menghitung nilai error pada persamaan sub struktur I dapat dilakukan dengan rumus sebagai berikut :

$$Pe_1 = \sqrt{1 - R^2}$$

$$Pe_1 = \sqrt{1 - 0,897}$$

$$= \sqrt{0,103}$$

$$= 0,321$$

- 6) Persamaan regresinya menjadi :

$$\begin{aligned} Y_1 &= P_{Y_1X_1} X_1 + P_{Y_1X_2} X_2 + e_1 \\ Y_1 &= 0,738X_1 + 0,232X_2 + 0,321 \end{aligned}$$

2) Analisis Jalur Sub Struktur II

Dalam model kedua ini akan diteliti pola hubungan antara variabel gaya kepemimpinan, beban kerja dan kepuasan terhadap kinerja pegawai dengan persamaan struktural sebagai berikut :

$$Y_2 = P_{Y_2X_1} X_1 + P_{Y_2X_2} X_2 + P_{Y_2Y_1} Y_1 + e_2$$

Tabel 4.19
Hasil Analisis Regresi Sub Struktur II
Variabel Gaya Kepemimpinan, Beban Kerja dan Kepuasan Terhadap
Kinerja Pegawai

Variabel	Standardized Coefficient Beta	t	Sig.
Gaya Kepemimpinan (X_1)	0,691	8,512	0,000
Beban Kerja (X_2)	0,117	2,062	0,046
Kepuasan (Y_1)	0,201	2,435	0,020
R square = 0,975			

Sumber : Data primer yang diolah tahun 2017

Melalui hasil pada Tabel 4.19 dapat dijelaskan bahwa :

- 1) Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan (X_1) bernilai positif 0,691, hal ini menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Bila dilihat dari angka signifikansinya dimana nilai sig 0,000 < 0,005 maka dapat diartikan bahwa variabel gaya kepemimpinan (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- 2) Koefisien regresi variabel beban kerja (X_2) bernilai positif 0,117, hal ini menunjukkan beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Bila dilihat dari angka signifikansinya dimana nilai sig 0,046 < 0,005 maka dapat diartikan bahwa variabel beban kerja (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- 3) Koefisien regresi variabel kepuasan (Y_1) bernilai positif 0,201, hal ini menunjukkan kepuasan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Bila dilihat dari angka signifikansinya dimana nilai sig 0,020 < 0,005 maka dapat diartikan bahwa variabel kepuasan (Y_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- 4) Kontribusi gaya kepemimpinan (X_1) yang secara langsung mempengaruhi kinerja pegawai (Y_2) adalah $(0,691)^2 = 0,477$ atau sebesar 47,7%.

- 5) Kontribusi beban kerja (X_2) yang secara langsung mempengaruhi kinerja pegawai (Y_2) adalah $(0,117)^2 = 0,0137$ atau sebesar 1,37 %.
- 6) Kontribusi kepuasan (Y_1) yang secara langsung mempengaruhi kinerja pegawai (Y_2) adalah $(0,201)^2 = 0,0404$ atau sebesar 4,04 %.
- 7) Kontribusi gaya kepemimpinan (X_1), beban kerja (X_2) dan kepuasan (Y_1) secara simultan yang secara langsung mempengaruhi kinerja pegawai (Y_2) adalah 0,975 atau sebesar 97,5% sisanya sebesar 2,5% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dapat dijelaskan dalam model ini.

Untuk menghitung nilai error pada persamaan sub struktur II dapat dilakukan dengan rumus sebagai berikut :

$$Pe_2 = \sqrt{1 - R^2}$$

$$Pe_2 = \sqrt{1 - 0,975}$$

$$= \sqrt{0,025}$$

$$= 0,158$$

- 8) Persamaan regresinya menjadi :

$$Y_2 = P_{Y_2X_1} X_1 + P_{Y_2X_2} X_2 + P_{Y_2Y_1} Y_1 + e_2$$

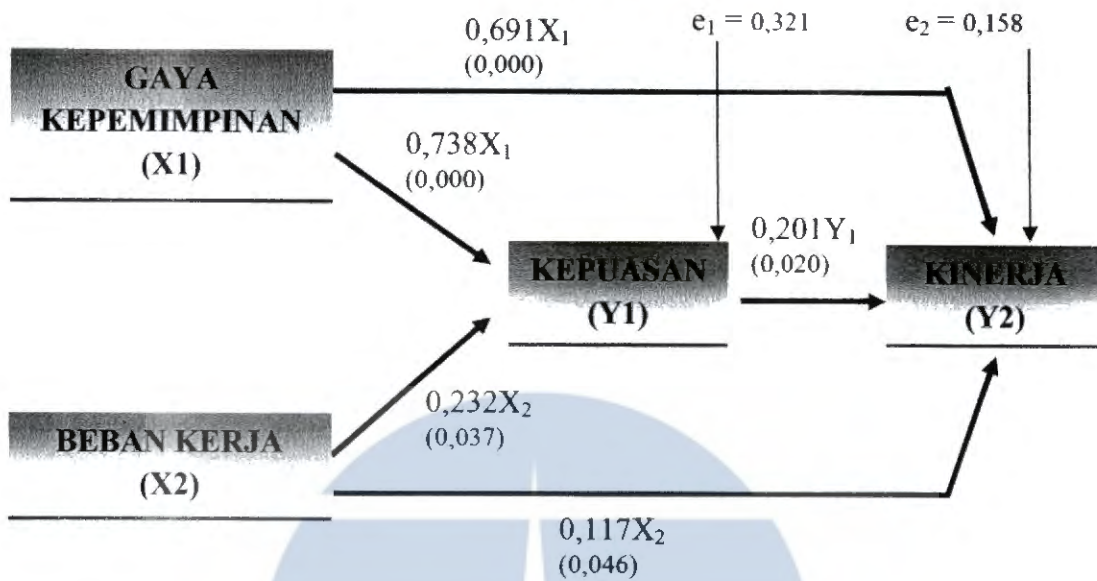
$$Y_2 = 0,691X_1 + 0,117X_2 + 0,201Y_1 + 0,158$$

3) Koefisien Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur pada sub struktur I dan sub struktur II dapat digambarkan secara keseluruhan hubungan kausal empiris antara variabel gaya kepemimpinan (X_1) dan beban kerja (X_2) terhadap kepuasan (Y_1) dan kinerja pegawai (Y_2) sebagai berikut :

Gambar 4.1

Analisis Diagram Jalur



Rekapitulasi pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total dari hasil penelitian dapat diuraikan sebagai berikut :

Tabel 4.20
Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total dari Jalur Penelitian

No	Keterangan Jalur	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total
1.	$X_1 \rightarrow Y_1$	0,738	-	-
2.	$X_2 \rightarrow Y_1$	0,232	-	-
3.	$X_1 \rightarrow Y_2$	0,691	-	0,691
4.	$X_2 \rightarrow Y_2$	0,117	-	0,117
5.	$Y_1 \rightarrow Y_2$	0,201	-	0,201
6.	$X_1 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2$	-	$0,738 \times 0,201 = 0,148$	$0,691 + 0,148 = 0,839$
7.	$X_2 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2$	-	$0,232 \times 0,201 = 0,046$	$0,117 + 0,046 = 0,163$

Sumber : Data primer yang diolah tahun 2017

C. Pembahasan

Berdasarkan uji pengaruh simultan (uji F) variabel gaya kepemimpinan dan beban kerja terhadap kepuasan diperoleh diperoleh angka signifikansi $0,000 < 0,05$ artinya terdapat hubungan yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan, dan beban kerja terhadap kepuasan. Hasil uji pengaruh simultan

(uji F) variabel gaya kepemimpinan, beban kerja dan kepuasan terhadap kinerja pegawai diperoleh angka signifikansi $0,000 < 0,05$ artinya terdapat hubungan yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan, beban kerja dan kepuasan terhadap kinerja pegawai.

Melalui uji parsial (uji t) variabel gaya kepemimpinan dan beban kerja terhadap kepuasan dapat diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan dan beban kerja berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan. Variabel yang secara parsial memiliki pengaruh dan kontribusi paling besar terhadap kepuasan adalah gaya kepemimpinan sebesar 0,738 diikuti faktor beban kerja sebesar 0,232. Hasil uji parsial (uji t) variabel gaya kepemimpinan, beban kerja dan kepuasan terhadap kinerja pegawai diperoleh variabel gaya kepemimpinan, beban kerja dan kepuasan secara keseluruhan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai. Variabel yang secara parsial memiliki pengaruh dan kontribusi paling besar terhadap kinerja pegawai adalah gaya kepemimpinan sebesar 0,691, faktor kedua adalah kepuasan sebesar 0,201 dan faktor ketiga adalah beban kerja sebesar 0,117.

Hasil pengujian analisis jalur untuk sub struktur I dan sub struktur II dapat menjawab hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, nilai koefisien jalur yang diperoleh adalah positif sebesar 0,738. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh langsung positif yang signifikan terhadap kepuasan. Artinya, semakin baik gaya

kepemimpinan, maka kepuasan kerja juga akan semakin baik. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Himawati yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang ditetapkan oleh seorang manajer (pimpinan) dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja pegawai untuk mencapai sasaran maksimal. Pandangan tersebut akan memberi dampak positif terhadap kepemimpinan seseorang, jika dapat dilaksanakan dengan rasa tanggung jawab, yang akhirnya akan timbul kepuasan kerja pada karyawan.

Hasil penelitian ini mengkonfirmasi hasil penelitian terdahulu yaitu penelitian Suprpta, dkk (2015), Handoko dan Handara yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang maknanya adalah semakin baik kepemimpinan maka kepuasan karyawan akan meningkat. Hasil penelitian ini juga mendukung teori yang menyatakan bahwa dalam konsep pekerjaan karyawan yang mandiri, para bawahan justru menginginkan pengarahan lebih banyak dari pemimpinnya.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Himawati yang menarik kesimpulan gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan yang ditetapkan oleh seorang manajer (pimpinan) dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja pegawai untuk mencapai sasaran maksimal. Pandangan tersebut akan memberi dampak positif terhadap kepemimpinan seseorang jika dapat dilaksanakan dengan rasa tanggung jawab pada akhirnya akan timbul kepuasan kerja pada karyawan.

Hasil penelitian pada Inspektorat Kabupaten Ketapang membuktikan bahwa gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi kepuasan pegawai . Misalnya gaya kepemimpinan pengasuh menciptakan hubungan yang harmonis antara pemimpin dengan anak buah. Pemimpin yang memuji, menghargai, membimbing, mengarahkan, mendengarkan aspirasi pegawai akan meningkatkan kepuasan dalam diri pegawai tersebut.

2. Pengaruh beban kerja terhadap kepuasan

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai signifikansi sebesar $0,037 < 0,05$, nilai koefisien jalur yang diperoleh adalah positif sebesar $0,232$. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa beban kerja mempunyai pengaruh langsung positif yang signifikan terhadap kepuasan. Artinya, semakin baik beban kerja, maka kepuasan kerja juga akan semakin baik. Dengan demikian pemberian beban kerja menjadi tugas dan kebijakan yang dilakukan oleh suatu lembaga yang akan diberikan kepada setiap karyawan hendaknya sesuai dengan bidang dan kemampuannya. Dimana pemberian beban kerja yang sesuai dengan kemampuan karyawan tentunya akan menjadikan karyawan senang dalam bekerja dan akhirnya mendorong tercapainya kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian terdahulu oleh Himawati yang menunjukkan faktor beban kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Pemberian beban kerja pada karyawan hendaknya sesuai dengan bidang dan kemampuannya agar karyawan merasa senang dalam bekerja dan akhirnya mendorong tercapainya kepuasan kerja.

Hasil penelitian pada Inspektorat Kabupaten Ketapang menunjukkan bahwa beban kerja mempengaruhi kepuasan pegawai. Pemberian beban kerja sesuai standar dengan memperhatikan target yang harus dicapai, kondisi pekerjaan dan standar pekerjaan yang jelas memudahkan pegawai dapat menyusun skala prioritas, menyusun jadwal, membagi waktu sehingga menimbulkan kepuasan dalam bekerja.

3. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, nilai koefisien jalur yang diperoleh adalah positif sebesar 0,691. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh langsung positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, semakin baik gaya kepemimpinan, maka kinerja pegawai juga akan semakin baik. Hasil penelitian ini mendukung pernyataan Simamora (2006:339) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan sangat menentukan kinerja karyawan, dimana pola dan tindakan pimpinan mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja karyawan. Pemimpin sebagai motor penggerak dari kinerja karyawan, dengan demikian sangat diharapkan pemimpin dalam memimpin untuk demokratis, sehingga segala tindakan dan kinerja secara arif dan bijaksana dapat terselesaikan dengan cepat dan tepat.

Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Tampi (2014) yang membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Putra (2012) dan Himawati menyebutkan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja

pegawai. Gaya kepemimpinan sangat menentukan kinerja karyawan, dimana pola dan tindakan pemimpin mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja karyawan. Pemimpin yang memiliki kemampuan yang baik dalam mempengaruhi semua bawahannya akan mempengaruhi pegawai untuk bekerja mencapai tujuan organisasi.

Hasil Penelitian ini juga mengkonfirmasi penelitian Suprpta, dkk (2015) dan Arifin bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti bahwa semakin baik kepemimpinan maka kinerja karyawan akan meningkat. Sebagaimana ditegaskan juga oleh Yulk (2007) bahwa adanya kesesuaian antara kepemimpinan, norma-norma dan kultur organisasi merupakan suatu prasyarat kunci untuk perbaikan kinerja karyawan sehingga dapat mendukung dalam pencapaian tujuan organisasi. Simamora dalam Himawati menyebutkan pemimpin sebagai motor penggerak kinerja karyawan, dengan demikian sangat diharapkan pemimpin dalam memimpin untuk demokratis, sehingga segala tindakan dan kinerja secara arif dan bijaksana dapat terselesaikan dengan cepat dan tepat.

Hasil penelitian pada Inspektorat Kabupaten Ketapang memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja pegawai. Pemimpin yang disiplin, mengayomi anak buah, bekerja sesuai prosedur berdasarkan aturan yang jelas disenangi pegawai. Rasa senang dapat mempengaruhi semangat dalam bekerja sehingga meningkatkan kinerja. Pemimpin yang otoriter menimbulkan ketidaknyamanan dalam bekerja sehingga dapat menurunkan kinerja pegawai.

4. Pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai signifikansi sebesar $0,046 < 0,05$, nilai koefisien jalur yang diperoleh adalah positif sebesar $0,117$. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa beban kerja mempunyai pengaruh langsung positif yang signifikan terhadap kinerja. Artinya, semakin baik beban kerja, maka kinerja pegawai juga akan semakin baik.

Pada penelitian ini, hasil analisis regresi membuktikan bahwa Beban Kerja berpengaruh terhadap Kinerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan Mahfudz (2017) yang menyebutkan beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Iskandar (2012), dan Himawati yang menyimpulkan bahwa beban kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian yang telah dilakukan Arifin yang menyatakan beban kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja. Artinya semakin meningkat beban kerjanya, maka kinerja pegawai juga cenderung meningkat. Ada beberapa faktor tentang beban kerja yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain : lamanya waktu kerja, waktu istirahat, pelimpahan tugas dan wewenang.

Penelitian ini mempertegas pernyataan Michael G dalam Iskandar (2012) yang mengemukakan bahwa jika pegawai menghayati pekerjaan sebagai beban kerja sehingga pegawai mengalami ketegangan di dalam pekerjaan karena kemampuannya tidak sesuai dengan tuntutan organisasi, hal ini akan berdampak pada perilaku yang ditampilkan oleh pegawai yaitu perilaku tidak efektif dalam

bekerja seperti malas, menghindari tugas atau rendahnya motivasi dan kinerja pegawai. Penelitian ini sesuai dengan pernyataan Sunyoto (2013:64) yang menyatakan beban kerja yang terlalu banyak dapat menyebabkan ketegangan dalam diri seseorang sehingga menimbulkan stres. Hal ini bisa disebabkan oleh tingkat keahlian yang dituntut terlalu tinggi, kecepatan kerja mungkin terlalu tinggi, volume kerja mungkin terlalu banyak dan sebagainya.

Manuaba (2004:4), beban kerja yang berlebihan akan menimbulkan kelelahan baik fisik maupun mental dan reaksi-reaksi emosional seperti sakit kepala, gangguan pencernaan, dan mudah marah. Sedangkan pada beban kerja yang terlalu sedikit dimana pekerjaan yang terjadi karena pengurangan gerak akan menimbulkan kebosanan dan rasa monoton. Kebosanan dalam kerja rutin sehari-hari karena tugas atau pekerjaan yang terlalu sedikit mengakibatkan kurangnya perhatian pada pekerjaan sehingga secara potensial membahayakan dan menurunkan kinerja karyawan.

Hasil penelitian pada Inspektorat Kabupaten Ketapang menampilkan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Pemberian beban kerja sesuai dengan bidang dan kemampuan karyawan akan menimbulkan motivasi karyawan untuk bekerja dengan baik, artinya semakin baik beban kerja maka kinerja karyawan akan semakin baik pula. Bertambahnya target yang harus dicapai akan meningkatkan beban kerja pegawai, apabila beban kerja pegawai terus bertambah tanpa adanya pembagian beban kerja yang sesuai maka kinerja pegawai akan menurun.

5. Pengaruh kepuasan terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai signifikansi sebesar $0,020 < 0,05$, nilai koefisien jalur yang diperoleh adalah positif sebesar $0,201$. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan mempunyai pengaruh langsung positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, semakin baik kepuasan, maka kinerja pegawai juga akan semakin baik.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Mahfudz (2017) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini juga selaras dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Suprpta, dkk (2015), Iskandar (2012) dan Himawati yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Seseorang yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan menunjukkan sikap positif terhadap kinerjanya.

Penelitian ini juga memperkuat pendapat Robbins dan Judge dalam Edison (2016) yang menyatakan bahwa ketika data produktivitas dan kepuasan secara keseluruhan dikumpulkan untuk organisasi, kita menemukan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif bila dibandingkan organisasi yang mempunyai karyawan yang kurang puas. Dengan demikian, karyawan yang puas dalam bekerja sangat mempengaruhi kinerja individu dan organisasi. Penelitian ini mendukung pernyataan Handoko dalam Himawati yaitu kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Masrukin dan Waridin dalam Himawati menyebutkan bahwa kepuasan kerja dapat

menyebabkan meningkatnya kinerja karyawan, sebaliknya kinerja yang baik dapat menyebabkan kepuasan kerja.

Adanya tuntutan inisiatif dan kreativitas dalam melaksanakan pekerjaan, secara tidak langsung menuntut pegawai untuk meluangkan sebagian besar waktu, tenaga, dan pikiran untuk pekerjaannya karena hal ini merupakan salah satu bagian penting bagi diri individu sehingga keinginan atau harapan dari para pegawai terpenuhi. Setiap pegawai mempunyai keinginan untuk dapat mencapai hasil kerja yang maksimal sesuai dengan harapan individu. Harapan inilah yang nantinya akan mempengaruhi kepuasan dalam melakukan tugasnya sehingga kinerjanya semakin baik.

Hasil penelitian yang dilakukan pada Inspektorat Kabupaten Ketapang menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang diukur melalui lima indikator : kepuasan terhadap gaji, pekerjaan, promosi, rekan kerja dan penyelia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini mengandung arti bahwa semakin meningkat kepuasan kerja seorang pegawai maka semakin meningkat pula kinerja pegawai tersebut. Untuk meningkatkan kepuasan dapat dilakukan dengan menjalin komunikasi yang baik dengan rekan kerja, adanya dukungan dari atasan setelah melaksanakan pekerjaan dengan baik, pemberian pujian dari penyelia apabila mencapai hasil yang baik (sesuai dengan target), sehingga tercipta lingkungan kerja yang kondusif. Lingkungan kerja yang kondusif menciptakan rasa aman dan nyaman sehingga pegawai merasa senang dalam bekerja. Senang dalam bekerja merupakan perwujudan kepuasan yang dapat meningkatkan kinerja pegawai.

6. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan

Berdasarkan pengujian variabel mediasi, terbukti variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis jalur, diperoleh koefisien gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan adalah sebesar 0,148. Nilai tersebut lebih kecil dari pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebesar 0,691. Meskipun koefisien pengaruh tidak langsung lebih kecil namun berdampak pada pengaruh total yang dihasilkan menjadi lebih besar yakni 0,839. Hasil pengujian variabel mediasi dalam penelitian ini berbeda dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Rahmi yang menyatakan variabel kepuasan kerja bukan sebagai variabel mediasi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Setiawan, dkk (2010) bahwa gaya kepemimpinan yang meliputi orientasi tugas dan orientasi karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Dalam penelitian ini terbukti gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan pengasuh (misalnya) akan menyebabkan rasa nyaman pada karyawan, mudah menyampaikan aspirasi, mengemukakan pendapat dan rasa dihargai sebagai karyawan. Kondisi ini menyebabkan terjadinya peningkatan kinerja yang disebabkan oleh kepuasan karyawan terhadap lingkungan kerja yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan. Sedangkan gaya kepemimpinan otoriter akan menyebabkan ketidaknyaman pada karyawan yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja. Hasil penelitian pada Inspektorat Kabupaten Ketapang

menunjukkan bahwa kinerja pegawai meningkat, sehingga dapat disimpulkan bahwa model kepemimpinan yang dipraktekkan sudah baik, lingkungan kerja kondusif dan kinerja pegawai meningkat.

7. Pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan

Berdasarkan pengujian variabel mediasi, terbukti variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis jalur, diperoleh koefisien beban kerja terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan adalah sebesar 0,046. Nilai tersebut lebih kecil dari pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebesar 0,117. Meskipun koefisien pengaruh tidak langsung lebih kecil namun berdampak pada pengaruh total yang dihasilkan menjadi lebih besar yakni 0,163. Hasil pengujian variabel mediasi dalam penelitian ini berbeda dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Rahmi yang menyatakan variabel kepuasan kerja bukan sebagai variabel mediasi.

Hasil penelitian ini mempertegas pernyataan Kirmeyer & Dougherty dalam Iskandar (2012), bahwa beban kerja yang berlebihan akan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai dan kinerja pegawai.

Hasil penelitian pada Inspektorat Kabupaten Ketapang menunjukkan bahwa beban kerja mempengaruhi kinerja pegawai melalui mediasi kepuasan. Pemberian beban kerja kepada setiap pegawai disesuaikan dengan bidang, kemampuan, aturan yang jelas dan target yang hendak dicapai. Apabila pemberian beban kerja sesuai yang diharapkan, maka akan menimbulkan kepuasan dalam diri pegawai sehingga dapat bekerja dengan baik artinya semakin baik beban kerja maka kinerja pegawai akan semakin baik.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan pegawai di lingkungan Inspektorat Kabupaten Ketapang.
2. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan beban kerja terhadap kepuasan pegawai di lingkungan Inspektorat Kabupaten Ketapang.
3. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Inspektorat Kabupaten Ketapang.
4. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan beban kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan Inspektorat Kabupaten Ketapang.
5. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepuasan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Inspektorat Kabupaten Ketapang.
6. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Inspektorat Kabupaten Ketapang dimana pengaruh langsungnya lebih besar daripada pengaruh tidak langsung melalui kepuasan, sehingga untuk meningkatkan kinerja pegawai dapat dilakukan langsung melalui gaya kepemimpinan tanpa harus melewati mediasi kepuasan.
7. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan beban kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan Inspektorat Kabupaten Ketapang dimana pengaruh langsungnya lebih besar daripada pengaruh tidak langsung melalui kepuasan, sehingga untuk

meningkatkan kinerja pegawai dapat dilakukan langsung melalui beban kerja tanpa harus melewati mediasi kepuasan.

B. Saran

Berdasarkan analisis deskriptif terhadap jawaban responden mengenai indikator-indikator variabel penelitian dan menguji hipotesis maka peneliti memberikan beberapa saran guna meningkatkan kinerja pegawai Inspektorat Kabupaten Ketapang sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan merupakan variabel terbesar yang mempengaruhi kinerja, oleh karena itu gaya kepemimpinan yang diterapkan atasan harus mampu memberikan dorongan, dukungan, inspirasi kepada bawahan untuk bekerja secara optimal, mau mendengarkan aspirasi bawahan. Dengan cara meningkatkan peran secara aktif, lebih meningkatkan kerja sama antar sesama bawahan dan atasan, keterlibatan pemimpin dalam membimbing bawahan menyelesaikan tugas-tugasnya sehingga tujuan yang diharapkan dapat tercapai.
2. Pemberian beban kerja kepada pegawai disesuaikan dengan bidang, kemampuan, aturan yang jelas dan target yang hendak dicapai. Disarankan agar Inspektur mengajukan permohonan penambahan jumlah pegawai kepada Bupati Ketapang melalui Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia berdasarkan hasil analisis beban kerja dan analisis jabatan.
3. Untuk meningkatkan kepuasan pegawai, hal yang dapat dilakukan atasan adalah dengan memberikan perhatian, motivasi, dukungan, pujian atas hasil kerja bawahan sehingga tercipta lingkungan kerja yang kondusif, hubungan antara atasan dengan bawahan, hubungan dengan rekan kerja dan hubungan dengan penyelia terjalin harmonis. Dengan meningkatnya kepuasan pegawai maka kinerja pegawai juga meningkat.

DAFTAR PUSTAKA

- Afia, I.N.dan Ranu, M.E. *Kontribusi beban kerja, disiplin kerja, hubungan dengan teman sekerja terhadap produktivitas kerja di PT. Viccon Modern Industry*. Diambil 23 Agustus 2017, dari situs World Wide Web :
<http://ejournal.unesa.ac.id/article/6333/55/article.pdf>
- Arifin. *Pengaruh kepemimpinan, kedisiplinan, beban kerja dan mkotivasi kerja terhadap kinerja guru (Studi pada Yayasan Kyai Ageng Giri Mranggen Demak)*.
- Arikunto, Suharsimi. 2005. *Prosedur Penelitian*. Jakarta : Rineka Cipta
- Astianto, A.(2014). Pengaruh Stres Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Surabaya..*Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*.Vol.3, No. 7.
- Bambale, A.J., Girei, A.A., Barwa, T.M. (2017). Leadership Styles and Workers' Performance In Small and Medium Scale Industries In Adamawa State, Nigeria : A Research Model. *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing*, 9(2), 14-23
- Budiyono. 2003. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Surakarta: UNS Press.
- Budiyono. 2011. *Penilaian Hasil Belajar*. Bahan Ajar pada Program Pascasarjana: Universitas Sebelas Maret Surakarta.
- Desianty, S. (2005). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT Pos Indonesia (PERSERO) Semarang. *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*. Vol 2. No. 1, Januari, h. 69-84.
- Edison, E., Anwar, Y. dan Komariyah, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*: Bandung: Alfabeta

- Fajriyah, S. Dan Prasetya, R.J.I. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (studi kasus pada PT. Bank Central Asia, Tbk. Cabang Utama Cikarang, Jawa Barat). *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*. Vol. 1, No. 3.
- Ghozali, I. (2006). *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS*. Semarang : BP Undip
- Gibson, J.L. (2006). "*Organizations (Behavior, Structure, Processes)*," Twelfth Edition, McGraw Hill.
- Gozali, N. (2016). The Influence of Workload and Individual Characteristic on Job Satisfaction and Its Impact on Employee Performance (A case Study at Indonesian Regional Statistics Office (BPS) of Deli Serdang and Serdang Badagai Regencies). *Jurnal Bisnis dan Manajemen Eksekutif*. Vo. 1, No. 1
- Gunawan, Imam. 2016. *Pengantar Statistika Inferensial*. Jakarta: Rajawali Pers
- Hamali, A.Y. (2016). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi mengelola karyawan*. Yogyakarta: CAPS
- Hamsinah, Sjahrudin, H. Dan gani, M. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*. STIE Bongaya Makasar.
- Handara, M.G.D. dan Mujiati, N.W. *Pengaruh motivasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali*
- Himawati, N.R. *Pengaruh gaya kepemimpinan, stres kerja, beban kerja terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Universitas Jember*. Jember : Program studi magister manajemen.

- Indrawan, R. dan Yaniawati, P. (2016). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Campuran untuk Manajemen, Pembangunan, dan Pendidikan*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Irianto, A (2016). *Statistik : Konsep Dasar, Aplikasi dan Pengembangannya*. Jakarta : Kencana Prenadamedia Group
- Iskandar, S dan Sembada, G.G. (2012). Pengaruh beban kerja, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Bank BJB Cabang Padalarang. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, Vol.6, No. 1, 26-38.
- Kreitner, R dan Kinicki, A. (2005). *Perilaku Organisasi*, Buku 1, Edisi Kelima. diterjemahkan oleh Erly Suandy. Jakarta: Salemba Empat.
- Kurniawan, P dan Budhi, M.K.S. (2017). *Being a Leader*, Ed.1. Yogyakarta: Andi
- Kusuma, A.A. dan Soesatyo, Y. (2014). *Pengaruh beban kerja terhadap stres kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan*. *Jurnal Ilmu Manajemen*, Vol. 2, No. 2 April 2014
- Laporan Hasil Evaluasi Tata Kelola Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) Kabupaten Ketapang Tahun 2016 Nomor : LEV-469/PW14/6/2016 tanggal 21 Oktober 2016 oleh Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Perwakilan Provinsi Kalimantan Barat
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh. Alih Bahasa. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Madlock, P.E. (2008). The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction. *Journal of Business Communication*, Volume 45, Number 1, 61-78

- Mahendrawan, I.G. dan Indrawati, A.D. (2015). Pengaruh beban kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja PT. Panca Dewata Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 4, No. 11.
- Mahfudz, M. (2017). *Pengaruh kepuasan kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan dan stres kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan divisi sales consumer PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.* Jurnal Eksekutif, Vol 14, No. 1 Januari 2017
- Mas'ud, F. (2004). *Survai Diagnosis Organisasional, Konsep & Aplikasi.* Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Mathis, R.L. dan Jackson, J.H. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 10, diterjemahkan oleh Diana Angelica. Jakarta : Salemba Empat.
- Menteri Pendayagunaan dan Aparatur Negara. 2004. Nomor: KEP/75/M.PAN/7/2004 tentang *Pedoman Perhitungan Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Beban Kerja dalam Rangka Penyusunan Formasi Pegawai Negeri Sipil.* Diambil 12 Agustus 2017, dari situs World Wide Web : [http://www.m\(2015\)enpan.go.id](http://www.m(2015)enpan.go.id)
- Mulki,J.P.,Caemmerer,B dan Heggde,G.S. (2015). *Leadership style, salesperson's work effort and job performance : the influence of power distance.* Journal of Personal Selling & Sales Management Vol. 35, No.1, 3-22
- Pasolong, H. (2008). *Kepemimpinan Birokrasi.* Bandung: Alfabeta
- Peraturan Bupati Ketapang Nomor 25 tahun 2015 tentang *Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Ketapang.*

Peraturan Bupati Ketapang Nomor 31 tahun 2016 tentang *Tambahan Penghasilan Berdasarkan Kelangkaan Profesi Bagi Pejabat Fungsional Auditor, Pengawas Penyelenggaraan Urusan Pemerintahan di Daerah dan Auditor Kepegawaian pada Inspektorat Kabupaten Ketapang.*

Peraturan Bupati Ketapang Nomor 43 Tahun 2016 tentang *Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, Serta Tata Kerja Inspektorat*

Peraturan Daerah Kabupaten Ketapang Nomor 10 Tahun 2016 tentang *Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah*

Popovic, B., Maletic, R., Paunovic, T. (2015). Employee satisfaction survey in function of business improvement. *Journal of Management*. Vol. 76. DOI : 10.7595/management.fon.2015.0021.

Prayatna, A.H., Subudi, M. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Stres Kerja dan kepuasan Kerja Karyawan pada Fave Hotel Seminyak. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 5, No. 2

Priyono, F.M.A. (2012). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan komitmen manajemen pada laboratorium mawar. *Journal of Business and Banking*, vol 2, No.1, 113-122.

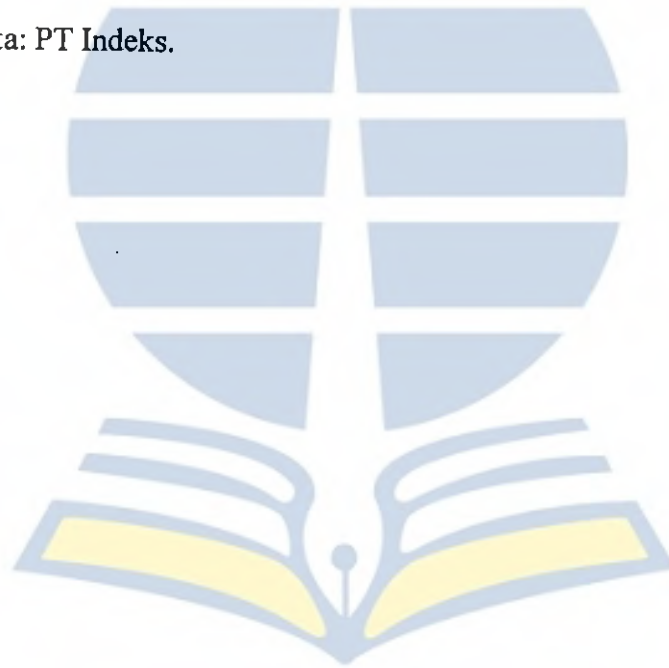
Putra, H.F. dan Suharnomo (2012). Analisis pengaruh kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Badan Diklat Provinsi Jawa Tengah. *Diponegoro Journal of Management*, Vol.1, No. 1, 1-9.

Rahmi, B.M. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behaviour dan Komitmen Organisasional Dengan Mediasi Kepuasan Kerja (Studi pada Guru Tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur)*. Bali : Fakultas Ekonomi Universitas Udayana.

- Robbins, S.P. (2006). *Prilaku Organisasi*. Alih bahasa: Handayana Pujaatmaka. Jakarta: Prenhallindo.
- Ruvendi, R. (2005). Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor. *Jurnal Ilmiah Binaniaga*. Vol. 01, No. 1
- Sedarmayanti.(ed.) (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama
- Seemann, M., & Seemann, T. (2015). New Perspective on Employee Motivation : Balancing the Big Four. *The International Journal of Knowledge, Culture, and Change in Organizations : Annual Review*. Vol. 13
- Setiawan,M., Rise. H., dan Nimran, U. (2010). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan. *Wacana*, vol. 13, No. 4, ISSN . 1411-0199
- Siagian, S.P. (2004). *Teori Motivasi dan Aplikasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Siagian, S.P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sinambela, L.P.(ed.) (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sudaryono. (2017). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Rajawali Pers
- Sugiyono. (2006). a. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung : Alfabeta
- Sugiyono. (2006). b. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : Alfabeta
- Sugiyono. (2011). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian dan Pengembangan (Research and Development)*. Cetakan ke-2. Bandung: Alfabeta.

- Sunyoto, D. (2013). *Perilaku Organisasional*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Penerbit CAPS.
- Suprpta,M., Sintaasih, D.K., & Riana, I.G. (2015). Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan (studi pada Wake Bali Art Market Kuta-Bali). *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 4.06 : 430-442. ISSN : 2337-3067.
- Susanty, A., Baskoro, S.W. (2012). Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. PLN (Persero) APD Semarang). *J@TI Undip*, Vol VII, No. 2.
- Tampi, B.J. (2014). Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk (Regional Sales Manado). *Journal "Acta Diurna"* Vol. III, No. 4
- Tao, J., Jiang, W.,Liu, C., Yang, X., Zhang, H. (2017). New Employee intention to leave and consequent work performance : Does Leadership style matter?. *Journal of Social Behaviour and Personality*, 45(10), 1707-1722.
- Tim Pengembang Program Pascasarjana UT. (2016). *Pedoman Bimbingan Tugas Akhir Program Magister (TAPM)/PTAP5401*. Tangerang Selatan : Universitas Terbuka
- Umar, H. (2008). *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Cetakan kedelapan. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang *Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional*
- Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang *Pemerintahan Daerah*

- Veithzal, R. (2004). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Kedua, Alih Bahasa. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Veithzal, R. (2005), *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Alih Bahasa. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Winardi. (2005). *Manajemen Perubahan*. Edisi Pertama. Jakarta : Penerbit Kencana Prenada Media Group.
- Wibowo. (2012). *Manajemen Perubahan*. Edisi Ketiga. Jakarta: PT Rajawali Pers.
- Winardi, (2000). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta, Rineka Cipta.
- Yukl, G, (2015), *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Edisi ketujuh, Alih Bahasa. Jakarta: PT Indeks.



Kepada Yth. **Bpk/Ibu Responden**
di-
Tempat

Dengan hormat,

Berkaitan dengan penelitian yang saya lakukan dalam rangka menyelesaikan studi pada program Magister Manajemen Universitas Terbuka dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan dan Kinerja Pegawai (Studi kasus pada Inspektorat Kabupaten Ketapang)”, untuk itu saya mohon kesediaan dari Bapak/Ibu/Saudara/Saudara/i untuk kiranya dapat berpartisipasi dalam mengisi kuesioner ini.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan hasil yang bermanfaat dan oleh karena itu dimohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/Saudara/i untuk mengisi/menjawab kuesioner ini dengan sejujur-jujurnya. Penelitian ini hanya semata-mata untuk kepentingan ilmiah.

Atas kerja sama yang baik dan kesungguhan Bapak/Ibu/Saudara/Saudara/i dalam mengisi kuesioner ini diucapkan terima kasih.

Peneliti,
Hendrika

KUISIONER PENELITIAN

Nama :

I. Petunjuk Pengisian Kuisisioner

Isilah jawaban berikut sesuai dengan pendapat/keadaan Saudara/i, dengan cara memberikan tanda (√) pada kolom yang tersedia.

Keterangan:

Jawaban	Keterangan	Skor
SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
N	Netral	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

II. Identitas Responden :

1. Usia : ≤ 20 Th > 20 Th s.d 30 Th
 > 30 Th s.d 40 Th > 40 Th s.d 50 Th
 > 50 Th s.d 60 Th
2. Jenis kelamin : Pria Wanita
3. Pendidikan : SMA Akademi (D1/D2/D3)
 S₁ S₂ S₃
4. Masa Kerja Pegawai : 1–3 tahun 4–6 tahun 7–9 tahun
 10–12 tahun >12 tahun

ASPEK KEPEMIMPINAN

No	PERTANYAAN	SS	S	N	TS	STS
Gaya Partisipatif						
1	Pemimpin sering berkonsultasi dengan anak buah					
2	Pemimpin membiarkan anak buah menyelesaikan masalah secara bersama					
3	Pemimpin bergaul secara informal dengan anak buah.					
4	Pemimpin membuat anak buah merasa bebas					
Gaya Pengasuh						
5	Pemimpin membantu anak buah sekalipun bukan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan					
6	Pemimpin memuji dan menghargai anak buah yang bekerja tepat waktu					
7	Pemimpin senang membimbing dan mengarahkan anak buah yang suka bekerja keras					
8	Pemimpin memperhatikan secara pribadi dalam mempromosikan anak buah, bagi mereka yang bekerja keras					
Gaya Otoriter						
9	Pemimpin selalu mengawasi apa yang dilakukan oleh anak buah					
10	Pemimpin menuntut anak buah untuk melakukan apa yang pemimpin ingin mereka lakukan					
11	Pemimpin berperilaku seakan-akan kekuasaan dan prestise penting bagi kepatuhan anak buah					
12	Pemimpin tidak mentolerir campur tangan apapun dari anak buah					
Gaya Birokratis						
13	Pemimpin menyukai prosedur yang rinci untuk melakukan suatu pekerjaan					
14	Pemimpin mengharapkan anak buah mematuhi peraturan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka					
15	Pemimpin bertindak sesuai dengan peraturan organisasi					
16	Pemimpin mengutamakan orang yang mempunyai wewenang dalam pengambilan keputusan					
Gaya Berorientasi pada Tugas						
17	Pemimpin menuntut anak buah memprioritaskan pelaksanaan tugas dari pada urusan yang lain					
18	Pemimpin mengharapkan anak buah menyelesaikan pekerjaan tepat waktu					
19	Pemimpin selalu memperbarui pengetahuan berkaitan dengan pekerjaannya					
20	Pemimpin sangat disiplin dalam melaksanakan pekerjaan					

ASPEK BEBAN KERJA

No	PERTANYAAN	SS	S	N	TS	STS
1	Target yang harus dicapai dalam pekerjaan sudah jelas					
2	Saya bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) saya					
3	Saya bekerja dengan disiplin waktu yang telah ditentukan					
4	Jumlah pegawai yang ada saat ini sangat memadai untuk menangani pekerjaan yang ada					
5	Saya harus bekerja dengan sangat cepat dalam menyelesaikan pekerjaan saya					
6	Saya bekerja dengan penuh semangat					
7	Saya dapat meninggalkan kantor ketika waktu kerja telah selesai					
8	Saya bekerja dengan aturan yang jelas					
9	Pada saat istirahat saya juga mengerjakan pekerjaan saya					
10	Pada saat tertentu saya menjadi sangat sibuk dengan pekerjaan saya					

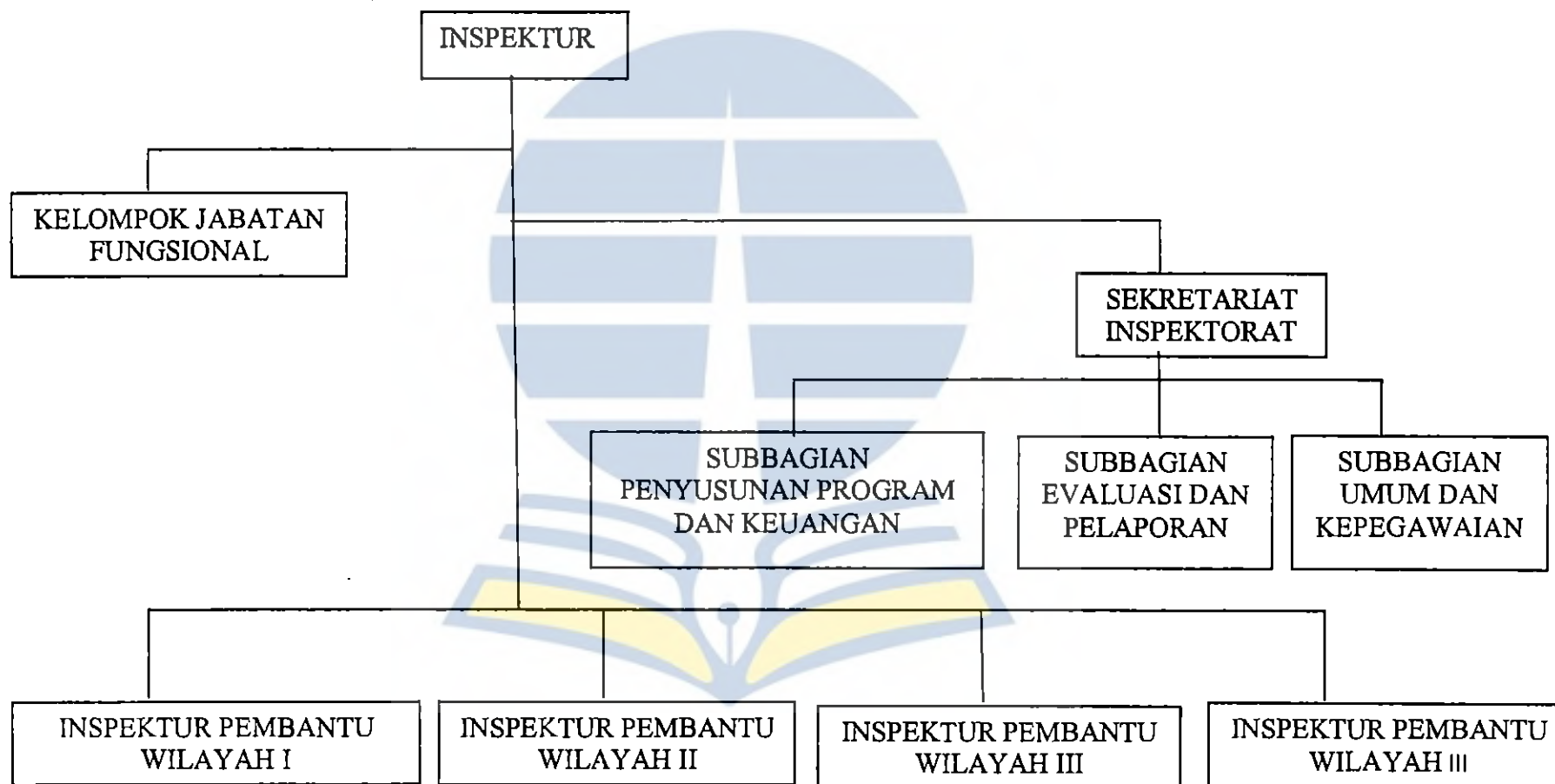
ASPEK KEPUASAN

No	PERTANYAAN	SS	S	N	TS	STS
GAJI						
1	Gaji saya cukup, mengingat tanggung jawab yang saya pikul					
2	Tunjangan yang saya terima cukup banyak					
PEKERJAAN						
3	Pekerjaan yang saya lakukan sangat menarik dan menyenangkan					
4	Saya merasa senang dengan dengan tingkat tanggung jawab dalam pekerjaan saya					
PROMOSI						
5	Jika saya melaksanakan pekerjaan dengan baik, saya akan dipromosikan					
6	Saya puas dengan tingkat kemajuan saya					
REKAN SEKERJA						
7	Saya bekerja dengan orang yang bertanggung jawab					
8	Rekan kerja selalu mendorong saya dalam melaksanakan pekerjaan dengan baik					
PENYEDIA						
9	Penyelia memuji saya apabila mencapai hasil yang baik					
10	Atasan selalu membantu saya apabila mendapat kesulitan dalam pekerjaan					

ASPEK KINERJA

No	PERTANYAAN	SS	S	N	TS	STS
KUANTITAS						
1	Saya selalu memenuhi kuantitas yang sudah ditargetkan					
2	Kuantitas kerja saya melebihi rata-rata pegawai lain					
3	Saya bekerja selalu berpedoman pada target yang diselesaikan					
KUALITAS						
4	Kualitas yang saya hasilkan sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan					
5	Bagi saya, kualitas adalah mutlak untuk dipenuhi					
6	Untuk memenuhi kualitas yang baik, saya selalu bekerja berdasarkan prosedur-prosedur yang ada					
WAKTU						
7	Dalam menyelesaikan target, saya selalu tepat waktu					
8	Bagi saya, penyelesaian kerja tepat waktu itu penting dan harus dicapai					
TAAT ASAS						
9	Proses yang saya lakukan berdasarkan pada cara-cara yang benar					
10	Proses yang saya lakukan transparan dan dapat dipertanggungjawabkan					

BAGAN SUSUNAN ORGANISASI
INSPEKTORAT KABUPATEN KETAPANG
(Berdasarkan Peraturan Bupati Ketapang Nomor 43 Tahun 2016)



UJI VALIDITAS (KEPEMIMPINAN)

Correlations

	Butir 1	Butir 2	Butir 3	Butir 4	Butir 5	Butir 6	Butir 7	Butir 8	Butir 9	Butir 10	Butir 11	Butir 12	Butir 13	Butir 14	Butir 15	Butir 16	Butir 17	Butir 18	Butir 19	Butir 20	Skor Total	
Butir 1 Pearson Correlation	1	.379	.501	.517	.705	.566	.490	.698	1.000	1.000	.494	.687	.644	.812	.709	.678	1.000	.443	.386	.746	.874	
Butir 1 Sig. (2-tailed)		.056	.009	.007	.000	.003	.011	.000	.000	.000	.010	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.023	.051	.000	.000	
Butir 1 N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Butir 2 Pearson Correlation	.379	1	.181	.245	.279	.381	.700	.657	.379	.379	.535	.353	.456	.489	.721	.323	.379	.515	.725	.581	.617	
Butir 2 Sig. (2-tailed)	.056		.376	.227	.168	.055	.000	.000	.056	.056	.005	.077	.019	.011	.000	.108	.056	.007	.000	.002	.001	
Butir 2 N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Butir 3 Pearson Correlation	.501	.181	1	.668	.378	.460	.210	.368	.501	.501	.603	.602	.464	.501	.414	.507	.501	.497	.442	.513	.641	
Butir 3 Sig. (2-tailed)	.009	.376		.000	.057	.018	.303	.065	.009	.009	.001	.001	.017	.009	.035	.008	.009	.010	.024	.007	.000	
Butir 3 N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Butir 4 Pearson Correlation	.517	.245	.668	1	.524	.458	.154	.417	.517	.517	.386	.744	.447	.429	.416	.333	.517	.416	.270	.559	.623	
Butir 4 Sig. (2-tailed)	.007	.227	.000		.006	.019	.451	.034	.007	.007	.051	.000	.022	.029	.035	.096	.007	.035	.182	.003	.001	
Butir 4 N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Butir 5 Pearson Correlation	.705	.279	.378	.524	1	.574	.398	.600	.705	.705	.532	.708	.483	.527	.586	.445	.705	.251	.451	.603	.725	
Butir 5 Sig. (2-tailed)	.000	.168	.057	.006		.002	.044	.001	.000	.000	.005	.000	.012	.006	.002	.023	.000	.216	.021	.001	.000	
Butir 5 N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Butir 6 Pearson Correlation	.566	.381	.460	.458	.574	1	.598	.542	.566	.566	.423	.524	.396	.663	.547	.538	.566	.456	.296	.612	.695	
Butir 6 Sig. (2-tailed)	.003	.055	.018	.019	.002		.001	.004	.003	.003	.031	.006	.045	.000	.004	.005	.003	.019	.142	.001	.000	
Butir 6 N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Butir 7 Pearson Correlation	.490	.700	.210	.154	.398	.598	1	.710	.490	.490	.615	.348	.550	.594	.785	.415	.490	.294	.581	.652	.677	
Butir 7 Sig. (2-tailed)	.011	.000	.303	.451	.044	.001		.000	.011	.011	.001	.081	.004	.001	.000	.035	.011	.144	.002	.000	.000	
Butir 7 N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26

Butir 8	Pearson Correlation	.698	.657	.368	.417	.600	.542	.710	1	.698	.698	.715**	.595**	.582**	.780	.931	.537	.698	.465	.725	.788	.855**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.065	.034	.001	.004	.000		.000	.000	.000	.001	.002	.000	.000	.005	.000	.017	.000	.000	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Butir 9	Pearson Correlation	1.000	.379	.501	.517	.705	.566	.490	.698	1	1.000	.494*	.687**	.644**	.812	.709	.678	1.000	.443*	.386	.746	.874**
	Sig. (2-tailed)	.000	.056	.009	.007	.000	.003	.011	.000		.000	.010	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.023	.051	.000	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Butir 10	Pearson Correlation	1.000	.379	.501	.517	.705	.566	.490	.698	1.000	1	.494*	.687**	.644**	.812	.709	.678	1.000	.443*	.386	.746	.874**
	Sig. (2-tailed)	.000	.056	.009	.007	.000	.003	.011	.000		.000	.010	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.023	.051	.000	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Butir 11	Pearson Correlation	.494	.535	.603	.386	.532	.423	.615	.715	.494	.494	1	.603**	.662**	.583	.839	.611	.494	.503	.866	.666	.785**
	Sig. (2-tailed)	.010	.005	.001	.051	.005	.031	.001	.000	.010	.010		.001	.000	.002	.000	.001	.010	.009	.000	.000	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Butir 12	Pearson Correlation	.687	.353	.602	.744	.708	.524	.348	.595	.687	.687	.603**	1	.594**	.593	.619	.464*	.687	.531	.500	.693	.795**
	Sig. (2-tailed)	.000	.077	.001	.000	.000	.006	.081	.001	.000	.000	.001		.001	.001	.001	.017	.000	.005	.009	.000	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Butir 13	Pearson Correlation	.644	.456	.464	.447	.483	.396	.550	.582	.644	.644	.662**	.594**	1	.735	.770	.598	.644	.342	.480	.738	.771**
	Sig. (2-tailed)	.000	.019	.017	.022	.012	.045	.004	.002	.000	.000	.000	.001		.000	.000	.001	.000	.087	.013	.000	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Butir 14	Pearson Correlation	.812	.489	.501	.429	.527	.663	.594	.780	.812	.812	.583**	.593**	.735**	1	.797	.761	.812	.620	.489	.746	.880**
	Sig. (2-tailed)	.000	.011	.009	.029	.006	.000	.001	.000	.000	.000	.002	.001	.000		.000	.000	.000	.001	.011	.000	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Butir 15	Pearson Correlation	.709	.721	.414	.416	.586	.547	.785	.931	.709	.709	.839**	.619**	.770**	.797	1	.631	.709	.500	.771	.830	.905**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.035	.035	.002	.004	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000		.001	.000	.009	.000	.000	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Butir 16	Pearson Correlation	.678	.323	.507	.333	.445	.538	.415	.537	.678	.678	.611**	.464*	.598**	.761	.631	1	.678	.552	.442	.538	.743**
	Sig. (2-tailed)	.000	.108	.008	.096	.023	.005	.035	.005	.000	.000	.001	.017	.001	.000	.001		.000	.003	.024	.005	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26

Butir 17	Pearson Correlation	1.00	.379	.501*	.517*	.705*	.566*	.490*	.698*	1.00	1.00	.494*	.687**	.644**	.812*	.709*	.678*	1	.443*	.386	.746*	.874**
	Sig. (2-tailed)	.000	.056	.009	.007	.000	.003	.011	.000	.000	.000	.010	.000	.000	.000	.000	.000		.023	.051	.000	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Butir 18	Pearson Correlation	.443*	.515*	.497*	.416*	.251	.456*	.294	.465*	.443*	.443*	.503**	.531**	.342	.620*	.500*	.552*	.443*	1	.579*	.528*	.637**
	Sig. (2-tailed)	.023	.007	.010	.035	.216	.019	.144	.017	.023	.023	.009	.005	.087	.001	.009	.003	.023		.002	.006	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Butir 19	Pearson Correlation	.386	.725*	.442*	.270	.451*	.296	.581*	.725*	.386	.386	.866**	.500**	.480*	.489*	.771*	.442*	.386	.579*	1	.601*	.694**
	Sig. (2-tailed)	.051	.000	.024	.182	.021	.142	.002	.000	.051	.051	.000	.009	.013	.011	.000	.024	.051	.002		.001	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Butir 20	Pearson Correlation	.746**	.581*	.513*	.559*	.603*	.612*	.652*	.788*	.746*	.746*	.666**	.693**	.738**	.746*	.830*	.538*	.746*	.528*	.601*	1	.885**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.007	.003	.001	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.005	.000	.006	.001		.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Skor Tota	Pearson Correlation	.874**	.617*	.641*	.623*	.725*	.695*	.677*	.855*	.874*	.874*	.785**	.795**	.771**	.880*	.905*	.743*	.874*	.637*	.694*	.885*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

(UJI VALIDITAS)

DATA UJI COBA INSTRUMEN (BEBAN KERJA)

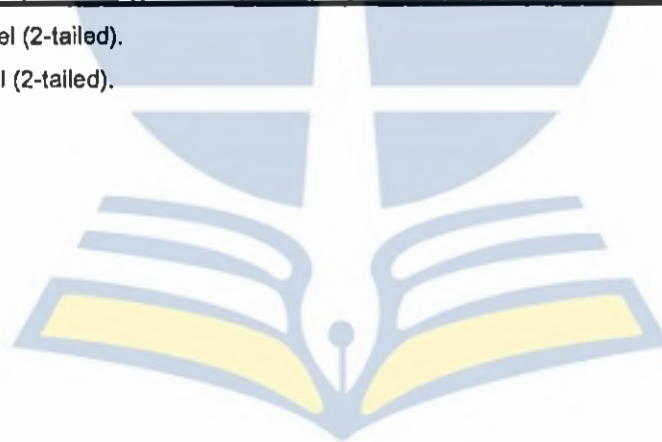
Correlations

		Butir 1	Butir 2	Butir 3	Butir 4	Butir 5	Butir 6	Butir 7	Butir 8	Butir 9	Butir 10	Skor Total
Butir 1	Pearson Correlation	1	.644**	.326	.560**	.273	.671**	.831**	.705**	.417*	.672**	.807**
	Sig. (2-tailed)		.000	.104	.003	.177	.000	.000	.000	.034	.000	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Butir 2	Pearson Correlation	.644**	1	.484*	.526**	.633**	.844**	.828**	.400*	.704**	.878**	.899**
	Sig. (2-tailed)	.000		.012	.006	.001	.000	.000	.043	.000	.000	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Butir 3	Pearson Correlation	.326	.484*	1	.536**	.299	.669**	.551**	.274	.529**	.363	.644**
	Sig. (2-tailed)	.104	.012		.005	.138	.000	.004	.175	.005	.068	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Butir 4	Pearson Correlation	.560**	.526**	.536**	1	.160	.605**	.715**	.440*	.194	.427*	.670**
	Sig. (2-tailed)	.003	.006	.005		.435	.001	.000	.025	.342	.030	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Butir 5	Pearson Correlation	.273	.633**	.299	.160	1	.465*	.475*	.294	.702**	.518**	.608**
	Sig. (2-tailed)	.177	.001	.138	.435		.017	.014	.145	.000	.007	.001
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Butir 6	Pearson Correlation	.671**	.844**	.669**	.605**	.465*	1	.867**	.447*	.591**	.711**	.894**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.017		.000	.022	.001	.000	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Butir 7	Pearson Correlation	.831**	.828**	.551**	.715**	.475*	.867**	1	.582**	.558**	.837**	.946**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.004	.000	.014	.000		.002	.003	.000	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26

Butir 8	Pearson Correlation	.705**	.400*	.274	.440*	.294	.447*	.582**	1	.518**	.383	.664**
	Sig. (2-tailed)	.000	.043	.175	.025	.145	.022	.002		.007	.053	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Butir 9	Pearson Correlation	.417*	.704**	.529**	.194	.702**	.591**	.558**	.518**	1	.574**	.740**
	Sig. (2-tailed)	.034	.000	.005	.342	.000	.001	.003	.007		.002	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Butir 10	Pearson Correlation	.672**	.878**	.363	.427*	.518**	.711**	.837**	.383	.574**	1	.830**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.068	.030	.007	.000	.000	.053	.002		.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Skor Total	Pearson Correlation	.807**	.899**	.644**	.670**	.608**	.894**	.946**	.664**	.740**	.830**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



(UJI VALIDITAS)

DATA UJI COBA INSTRUMEN (KEPUASAN)

Correlations

		Butir 1	Butir 2	Butir 3	Butir 4	Butir 5	Butir 6	Butir 7	Butir 8	Butir 9	Butir 10	Skor Total
Butir 1	Pearson Correlation	1	.708**	.446*	.494*	.728**	.502**	.614**	.492*	.752**	.602**	.821**
	Sig. (2-tailed)		.000	.023	.010	.000	.009	.001	.011	.000	.001	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Butir 2	Pearson Correlation	.708**	1	.400*	.414*	.530**	.319	.298	.219	.597**	.297	.621**
	Sig. (2-tailed)	.000		.043	.035	.005	.112	.139	.283	.001	.141	.001
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Butir 3	Pearson Correlation	.446*	.400*	1	.842**	.538**	.618**	.546**	.532**	.558**	.483*	.762**
	Sig. (2-tailed)	.023	.043		.000	.005	.001	.004	.005	.003	.012	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Butir 4	Pearson Correlation	.494*	.414*	.842**	1	.586**	.793**	.486*	.554**	.610**	.372	.779**
	Sig. (2-tailed)	.010	.035	.000		.002	.000	.012	.003	.001	.061	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Butir 5	Pearson Correlation	.728**	.530**	.538**	.586**	1	.732**	.785**	.376	.965**	.732**	.894**
	Sig. (2-tailed)	.000	.005	.005	.002		.000	.000	.059	.000	.000	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Butir 6	Pearson Correlation	.502**	.319	.618**	.793**	.732**	1	.530**	.459*	.664**	.515**	.773**
	Sig. (2-tailed)	.009	.112	.001	.000	.000		.005	.018	.000	.007	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Butir 7	Pearson Correlation	.614**	.298	.546**	.486*	.785**	.530**	1	.479*	.741**	.833**	.816**
	Sig. (2-tailed)	.001	.139	.004	.012	.000	.005		.013	.000	.000	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26

Butir 8	Pearson Correlation	.492*	.219	.532**	.554**	.376	.459*	.479*	1	.382	.555**	.641**
	Sig. (2-tailed)	.011	.283	.005	.003	.059	.018	.013		.054	.003	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Butir 9	Pearson Correlation	.752**	.597**	.558**	.610**	.965**	.664**	.741**	.382	1	.730**	.899**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.003	.001	.000	.000	.000	.054		.000	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Butir 10	Pearson Correlation	.602**	.297	.483*	.372	.732**	.515**	.833**	.555**	.730**	1	.789**
	Sig. (2-tailed)	.001	.141	.012	.061	.000	.007	.000	.003	.000		.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Skor Total	Pearson Correlation	.821**	.621**	.762**	.779**	.894**	.773**	.816**	.641**	.899**	.789**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



(UJI VALIDITAS)

DATA UJI COBA INSTRUMEN (KINERJA)

Correlations

		Butir 1	Butir 2	Butir 3	Butir 4	Butir 5	Butir 6	Butir 7	Butir 8	Butir 9	Butir 10	Skor Total
Butir 1	Pearson Correlation	1	.332	.352	.476*	.338	.338	.494*	.437*	.332	.774**	.637**
	Sig. (2-tailed)		.097	.078	.014	.092	.092	.010	.026	.097	.000	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Butir 2	Pearson Correlation	.332	1	.742**	.609**	.401*	.440*	.341	.380	.669**	.433*	.692**
	Sig. (2-tailed)	.097		.000	.001	.042	.024	.089	.056	.000	.027	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Butir 3	Pearson Correlation	.352	.742**	1	.851**	.411*	.480*	.601**	.414*	.917**	.628**	.828**
	Sig. (2-tailed)	.078	.000		.000	.037	.013	.001	.035	.000	.001	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Butir 4	Pearson Correlation	.476*	.609**	.851**	1	.557**	.569**	.735**	.491*	.925**	.703**	.898**
	Sig. (2-tailed)	.014	.001	.000		.003	.002	.000	.011	.000	.000	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Butir 5	Pearson Correlation	.338	.401*	.411*	.557**	1	.711**	.462*	.761**	.570**	.326	.722**
	Sig. (2-tailed)	.092	.042	.037	.003		.000	.018	.000	.002	.105	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Butir 6	Pearson Correlation	.338	.440*	.480*	.569**	.711**	1	.539**	.863**	.608**	.301	.763**
	Sig. (2-tailed)	.092	.024	.013	.002	.000		.005	.000	.001	.135	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Butir 7	Pearson Correlation	.494*	.341	.601**	.735**	.462*	.539**	1	.609**	.669**	.552**	.783**
	Sig. (2-tailed)	.010	.089	.001	.000	.018	.005		.001	.000	.003	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26

Butir 8	Pearson Correlation	.437*	.380	.414*	.491*	.761**	.863**	.609**	1	.525**	.260	.752**
	Sig. (2-tailed)	.026	.056	.035	.011	.000	.000	.001		.006	.199	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Butir 9	Pearson Correlation	.332	.669**	.917**	.925**	.570**	.608**	.669**	.525**	1	.587**	.882**
	Sig. (2-tailed)	.097	.000	.000	.000	.002	.001	.000	.006		.002	.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Butir 10	Pearson Correlation	.774**	.433*	.628**	.703**	.326	.301	.552**	.260	.587**	1	.725**
	Sig. (2-tailed)	.000	.027	.001	.000	.105	.135	.003	.199	.002		.000
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Skor Total	Pearson Correlation	.637**	.692**	.828**	.898**	.722**	.763**	.783**	.752**	.882**	.725**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



**(UJI RELIABILITAS)
DATA UJI COBA INSTRUMEN (KEPEMIMPINAN)**

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	26	65.0
	Excluded ^a	14	35.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.964	20

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Butir 1	73.58	95.454	.857	.961
Butir 2	73.27	99.965	.582	.964
Butir 3	73.73	98.045	.599	.964
Butir 4	73.54	98.338	.579	.964
Butir 5	73.69	96.942	.691	.963
Butir 6	73.54	98.098	.661	.963
Butir 7	73.23	98.905	.645	.963
Butir 8	73.27	94.205	.833	.961
Butir 9	73.58	95.454	.857	.961
Butir 10	73.58	95.454	.857	.961
Butir 11	73.42	96.094	.758	.962
Butir 12	73.46	96.498	.770	.962
Butir 13	73.50	96.500	.742	.962
Butir 14	73.58	95.374	.864	.961
Butir 15	73.35	94.315	.892	.960
Butir 16	73.50	96.100	.708	.963
Butir 17	73.58	95.454	.857	.961
Butir 18	73.35	98.155	.594	.964
Butir 19	73.38	98.566	.662	.963
Butir 20	73.46	93.378	.867	.961

(UJI RELIABILITAS)**DATA UJI COBA INSTRUMEN (BEBAN KERJA)****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	26	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	26	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.926	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Butir 1	26.88	43.786	.748	.916
Butir 2	27.08	43.354	.869	.910
Butir 3	26.69	47.502	.565	.926
Butir 4	27.38	47.526	.800	.924
Butir 5	26.96	48.678	.533	.927
Butir 6	26.88	42.426	.859	.910
Butir 7	27.04	41.478	.927	.905
Butir 8	27.08	46.074	.574	.926
Butir 9	27.19	46.322	.679	.920
Butir 10	27.15	43.975	.780	.915

(UJI RELIABILITAS)**DATA UJI COBA INSTRUMEN (KEPUASAN)****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	26	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	26	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.927	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Butir 1	30.73	28.525	.764	.917
Butir 2	31.23	31.145	.529	.930
Butir 3	30.54	29.698	.696	.921
Butir 4	30.58	29.934	.722	.920
Butir 5	30.88	29.146	.865	.912
Butir 6	30.42	30.974	.724	.920
Butir 7	30.62	28.806	.759	.918
Butir 8	30.23	31.625	.565	.927
Butir 9	30.85	28.935	.871	.912
Butir 10	30.27	29.405	.729	.919

(UJI RELIABILITAS)
DATA UJI COBA INSTRUMEN (KINERJA)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	26	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	26	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.902	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Butir 1	35.15	11.415	.532	.900
Butir 2	35.35	11.195	.602	.896
Butir 3	35.31	10.862	.764	.886
Butir 4	35.38	10.246	.882	.877
Butir 5	35.08	11.114	.641	.893
Butir 6	35.04	11.638	.540	.899
Butir 7	35.54	10.898	.693	.890
Butir 8	35.00	11.120	.470	.908
Butir 9	35.35	10.475	.848	.880
Butir 10	35.19	10.882	.648	.893

HASIL PENELITIAN INSTRUMEN (IDENTITAS RESPONDEN)

No Resp	Usia (Tahun)					Jenis Kelamin		Pendidikan					Masa Kerja (Tahun)				
	≤ 20	> 20-30	> 30-40	> 40-50	> 50-60	Pria	Wanita	SMA	Akademi	S1	S2	S3	1-3	4-6	7-9	10-12	> 12
1			1				1			1					1		
2			1				1			1							1
3				1			1	1							1		
4				1			1			1							1
5					1		1	1									1
6					1		1	1									1
7					1		1	1									1
8			1				1			1							1
9				1			1	1									1
10			1				1			1					1		
11				1			1				1						1
12				1			1			1							1
13			1				1		1						1		
14				1			1	1									1
15			1				1			1					1		
16			1				1			1				1			
17					1		1				1						1
18					1		1			1							1
19					1		1	1									1
20				1			1				1				1		
21				1			1		1								1
22			1				1			1							1
23			1				1			1				1			
24			1				1		1								1
25				1			1			1				1			
26					1		1	1									1
27			1				1			1				1			
28			1				1				1				1		
29			1				1		1								1
30			1				1			1					1		
31			1				1			1							1
32				1			1			1							1
33				1			1			1							1
34					1		1	1									1
35			1				1				1						1
36				1			1			1							1
37					1		1			1							1
38			1				1	1						1			
39					1		1			1							1
40					1		1			1							1
Jumlah	0	0	17	12	11	29	11	10	4	21	5	0	0	0	7	6	27
Persentase	0	0	42,5	30	27,5	72,5	27,5	25	10	52,5	12,5	0	0	0	17,5	15	67,5

HASIL PENELITIAN INSTRUMEN (KEPEMIMPINAN)

No Resp	BUTIR KE-																				SKOR TOTAL	BOBOT
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60	60,00
2	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	66	66,00
3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	66	66,00
4	3	3	3	4	5	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	68	68,00
5	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	66	66,00
6	3	4	4	3	4	5	5	1	3	3	2	3	4	4	4	3	4	4	4	3	70	70,00
7	4	4	4	3	4	5	5	1	3	3	2	3	4	4	4	3	4	4	4	4	72	72,00
8	3	4	4	3	4	5	5	1	3	3	2	3	4	4	4	3	4	4	4	3	70	70,00
9	3	3	3	4	5	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	68	68,00
10	3	4	4	3	4	5	5	1	3	3	2	3	4	4	4	3	4	4	4	3	70	70,00
11	3	4	4	3	4	5	5	1	3	3	2	3	4	4	4	3	4	4	4	3	70	70,00
12	5	4	4	3	4	5	5	1	3	3	2	3	4	4	4	3	4	4	4	5	74	74,00
13	4	4	4	3	4	5	5	1	3	3	2	3	4	4	4	3	4	4	4	4	72	72,00
14	4	4	4	3	4	5	5	1	3	3	2	3	4	4	4	3	4	4	4	4	72	72,00
15	3	4	4	3	4	5	5	1	3	3	2	3	4	4	4	3	4	4	4	3	70	70,00
16	4	4	4	3	4	5	5	1	3	3	2	3	4	4	4	3	4	4	4	4	72	72,00
17	5	4	4	3	4	5	5	1	3	3	2	3	4	4	4	3	4	4	4	5	74	74,00
18	5	4	4	3	4	5	5	1	3	3	2	3	4	4	4	3	4	4	4	5	74	74,00
19	3	1	5	3	3	4	4	3	4	3	3	3	5	5	4	4	5	5	5	4	76	76,00
20	5	4	4	3	4	5	5	1	3	3	2	3	4	4	4	3	4	4	4	5	74	74,00
21	5	4	4	3	4	5	5	1	3	3	2	3	4	4	4	3	4	4	4	5	74	74,00
22	5	4	4	3	4	5	5	1	3	3	2	3	4	4	4	3	4	4	4	5	74	74,00
23	5	4	4	3	4	5	5	1	3	3	2	3	4	4	4	3	4	4	4	5	74	74,00
24	4	4	4	3	4	5	5	1	3	3	2	3	4	4	4	3	4	4	4	4	72	72,00
25	3	1	5	3	3	4	4	3	4	3	3	3	5	5	4	4	5	5	5	4	76	76,00
26	3	1	5	3	3	4	4	3	4	3	3	3	5	5	4	4	5	5	5	4	76	76,00
27	4	1	5	3	3	4	4	3	4	3	3	3	5	5	4	4	5	5	5	5	78	78,00
28	4	1	5	3	3	4	4	3	4	3	3	3	5	5	4	4	5	5	5	5	78	78,00
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80	80,00
30	4	1	5	3	3	4	4	3	4	3	3	3	5	5	4	4	5	5	5	5	78	78,00
31	4	1	5	3	3	4	4	3	4	3	3	3	5	5	4	4	5	5	5	5	78	78,00
32	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	78	78,00
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80	80,00
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80	80,00
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	84	84,00
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	84	84,00
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	5	5	5	5	4	84	84,00
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	84	84,00
39	4	3	5	4	4	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	92	92,00
40	4	3	5	4	4	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	90	90,00
Jumlah	152	131	163	135	154	178	178	100	137	128	114	133	168	163	156	143	167	166	166	166	2998	
Rerata	3,8	3,275	4,075	3,375	3,85	4,45	4,45	2,5	3,425	3,2	2,85	3,325	4,2	4,075	3,9	3,575	4,175	4,15	4,15	4,15	3,75	
Persentase	76	65,5	81,5	67,5	77	89	89	50	68,5	64	57	66,5	84	81,5	78	71,5	83,5	83	83	83	74,95	
Kategori	BAIK	CUKUP	BAIK	CUKUP	BAIK	SANGAT BAIK	SANGAT BAIK	KURANG	BAIK	CUKUP	CUKUP	CUKUP	SANGAT BAIK	BAIK	BAIK	BAIK	BAIK	BAIK	BAIK	BAIK	BAIK	BAIK
Median	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	BAIK
Modus	4	4	4	3	4	4	4	1	3	3	2	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	BAIK

HASIL PENELITIAN INSTRUMEN (BEBAN KERJA)

No	BUTIR KE-										SKOR TOTAL	BOBOT
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	3	3	4	4	4	4	3	3	3	2	33	66,00
2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	30	60,00
3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	34	68,00
4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	34	68,00
5	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	35	70,00
6	3	3	4	4	4	4	3	3	3	2	33	66,00
7	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	35	70,00
8	3	3	4	4	4	4	3	3	3	2	33	66,00
9	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	36	72,00
10	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	36	72,00
11	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	36	72,00
12	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	35	70,00
13	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	35	70,00
14	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	35	70,00
15	5	3	3	3	4	3	4	4	4	4	37	74,00
16	5	3	3	3	4	3	4	4	4	4	37	74,00
17	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	36	72,00
18	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	36	72,00
19	5	3	3	3	4	3	4	4	4	4	37	74,00
20	5	3	3	3	4	3	5	4	4	4	38	76,00
21	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	40	80,00
22	5	3	3	3	4	3	5	4	4	4	38	76,00
23	5	3	3	3	4	3	4	4	4	4	37	74,00
24	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39	78,00
25	5	3	3	3	4	3	4	4	4	4	37	74,00
26	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39	78,00
27	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	38	76,00
28	5	3	3	3	4	3	4	4	4	4	37	74,00
29	5	4	4	4	4	4	5	5	3	4	42	84,00
30	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	40	80,00
31	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	40	80,00
32	5	3	3	3	4	3	5	4	4	5	39	78,00
33	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39	78,00
34	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39	78,00
35	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	43	86,00
36	5	4	4	4	4	4	5	5	3	5	43	86,00
37	5	4	4	4	4	4	5	5	3	5	43	86,00
38	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	46	92,00
39	5	4	4	4	4	4	5	5	3	4	42	84,00
40	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	46	92,00
Jumlah	172	150	140	130	161	145	153	162	140	155	1508	
Rerata	4,3	3,75	3,5	3,25	4,025	3,625	3,825	4,05	3,5	3,875	3,77	
Persentase	86	75	70	65	80,5	72,5	76,5	81	70	77,5	75,4	
Kategori	SANGAT BAIK	BAIK	BAIK	CUKUP	BAIK	BAIK	BAIK	BAIK	BAIK	BAIK	BAIK	BAIK
Median	4	4	3	3	4	4	4	4	3,5	4		
Modus	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4		

HASIL PENELITIAN INSTRUMEN (KEPUASAN)

No Resp	BUTIR KE-										SKOR TOTAL	BOBOT
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	3	3	4	3	3	3	4	4	3	2	32	64,00
2	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	35	70,00
3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	35	70,00
4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	35	70,00
5	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	36	72,00
6	3	3	3	3	4	4	4	5	4	3	36	72,00
7	3	1	4	4	5	4	5	4	3	4	37	74,00
8	3	1	4	4	5	4	5	4	3	4	37	74,00
9	3	1	4	4	5	4	5	4	3	4	37	74,00
10	3	1	4	4	5	4	5	4	3	4	37	74,00
11	3	1	4	4	5	4	5	4	3	4	37	74,00
12	3	3	3	3	4	4	4	5	4	5	38	76,00
13	3	3	3	3	4	4	4	5	4	5	38	76,00
14	4	2	3	4	5	4	5	4	3	4	38	76,00
15	3	3	3	3	4	4	4	5	4	5	38	76,00
16	3	3	3	3	4	4	4	5	4	5	38	76,00
17	4	3	3	3	4	4	4	5	4	5	39	78,00
18	4	3	3	3	4	4	4	5	4	5	39	78,00
19	4	3	3	3	4	4	4	5	4	5	39	78,00
20	5	3	3	3	4	4	4	5	4	4	39	78,00
21	4	3	5	4	3	3	3	4	4	5	38	76,00
22	5	3	3	3	4	4	4	5	4	4	39	78,00
23	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39	78,00
24	5	3	3	3	4	4	4	5	4	5	40	80,00
25	5	3	3	3	4	4	4	5	4	5	40	80,00
26	5	3	3	3	4	4	4	5	4	5	40	80,00
27	3	3	4	4	4	5	5	5	5	3	41	82,00
28	3	3	4	4	4	5	5	5	5	3	41	82,00
29	3	3	4	4	4	5	5	5	5	3	41	82,00
30	3	3	4	4	4	5	5	5	5	3	41	82,00
31	3	5	5	5	5	4	5	4	5	4	45	90,00
32	4	3	4	4	4	5	5	5	5	3	42	84,00
33	4	3	4	4	4	5	5	5	5	3	42	84,00
34	4	3	4	4	4	5	5	5	5	3	42	84,00
35	5	3	4	4	4	5	5	5	5	4	44	88,00
36	3	3	4	4	4	5	5	5	5	3	41	82,00
37	3	5	5	5	5	4	5	4	5	4	45	90,00
38	5	3	4	4	4	5	5	5	5	4	44	88,00
39	3	5	5	5	5	4	5	4	5	4	45	90,00
40	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	47	94,00
Jumlah	147	118	150	147	164	165	178	183	164	161	1577	
Rerata	3,675	2,95	3,75	3,675	4,1	4,125	4,45	4,575	4,1	4,025	3,94	
Persentase	73,5	59	75	73,5	82	82,5	89	91,5	82	80,5	78,85	
Kategori	BAIK	CUKUP	BAIK	BAIK	BAIK	BAIK	SANGAT BAIK	SANGAT BAIK	BAIK	BAIK		BAIK
Median	3,5	3	4	4	4	4	4,5	5	4	4		
Modus	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4		

HASIL PENELITIAN INSTRUMEN (KINERJA)

No Resp	BUTIR KE-										SKOR TOTAL	BOBOT
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	33	66,00
2	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	36	72,00
3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	36	72,00
4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	36	72,00
5	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	37	74,00
6	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	37	74,00
7	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	38	76,00
8	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	38	76,00
9	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	38	76,00
10	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	38	76,00
11	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	38	76,00
12	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	39	78,00
13	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39	78,00
14	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	39	78,00
15	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39	78,00
16	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	39	78,00
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	80,00
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	80,00
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	80,00
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	80,00
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	80,00
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	80,00
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	80,00
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	41	82,00
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	41	82,00
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	41	82,00
27	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	42	84,00
28	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	42	84,00
29	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	42	84,00
30	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	42	84,00
31	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	42	84,00
32	4	3	4	4	5	4	5	5	5	4	43	86,00
33	4	3	4	4	5	4	5	5	5	4	43	86,00
34	4	3	4	4	5	4	5	5	5	4	43	86,00
35	5	3	4	4	5	4	5	5	5	5	45	90,00
36	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	46	92,00
37	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	46	92,00
38	5	3	4	4	5	4	5	5	5	5	45	90,00
39	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	49	98,00
40	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	49	98,00
Jumlah	165	147	163	157	166	163	158	162	169	172	1622	
Rerata	4,125	3,675	4,075	3,925	4,15	4,075	3,95	4,05	4,225	4,3	4,06	
Persentase	82,5	73,5	81,5	78,5	83	81,5	79	81	84,5	86	81,1	
Kategori	BAIK	BAIK	BAIK	BAIK	BAIK	BAIK	BAIK	BAIK	SANGAT BAIK	SANGAT BAIK		BAIK
Median	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
Modus	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		

Uji Normalitas

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of GAYA KEPEMIMPINAN is normal with mean 74,950 and standard deviation 8,61.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.076 ¹	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of BEBAN KERJA is normal with mean 75,400 and standard deviation 7,09.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.096 ¹	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of KEPUASAN is normal with mean 78,850 and standard deviation 6,45.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.100 ¹	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of KINERJA is normal with mean 81,100 and standard deviation 6,88.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.052 ¹	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

¹Lilliefors Corrected

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Uji Normalitas is normal with mean 81,100 and standard deviation 6,88.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.052 ¹	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

¹Lilliefors Corrected

Uji Linieritas Struktur I

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KEPUASAN * GAYA KEPEMIMPINAN	Between Groups	(Combined)	1490,186	11	135,471	28,539	,000
		Linearity	1435,036	1	1435,036	302,308	,000
		Deviation from Linearity	55,150	10	5,515	1,162	,356
Within Groups			132,914	28	4,747		
Total			1623,100	39			

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KEPUASAN * BEBAN KERJA	Between Groups	(Combined)	1294,567	11	117,688	10,030	,000
		Linearity	1241,256	1	1241,256	105,789	,000
		Deviation from Linearity	53,310	10	5,331	,454	,905
Within Groups			328,533	28	11,733		
Total			1623,100	39			

Uji Linieritas Struktur II

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KINERJA * GAYA KEPEMIMPINAN	Between Groups	(Combined)	1793,771	11	163,070	84,824	,000
		Linearity	1781,361	1	1781,361	926,610	,000
		Deviation from Linearity	12,411	10	1,241	,646	,763
Within Groups			53,829	28	1,922		
Total			1847,600	39			

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KINERJA * BEBAN KERJA	Between Groups	(Combined)	1481,638	11	134,694	10,306	,000
		Linearity	1377,971	1	1377,971	105,430	,000
		Deviation from Linearity	103,667	10	10,367	,793	,636
Within Groups			365,962	28	13,070		
Total			1847,600	39			

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KINERJA * KEPUASAN	Between Groups	(Combined)	1694,400	11	154,036	28,153	,000
		Linearity	1678,566	1	1678,566	306,788	,000
		Deviation from Linearity	15,834	10	1,583	,289	,978
Within Groups			153,200	28	5,471		
Total			1847,600	39			

Uji Hipotesis (Regresi)

1. Analisis Korelasi Antarvariabel

Correlations

		GAYA KEPEMIMPINA N	BEBAN KERJA	KEPUASAN	KINERJA
GAYA KEPEMIMPINAN	Pearson Correlation	1	,835**	,940**	,982**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40
BEBAN KERJA	Pearson Correlation	,835**	1	,838**	,864**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40
KEPUASAN	Pearson Correlation	,940**	,838**	1	,953**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40
KINERJA	Pearson Correlation	,982**	,864**	,953**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

2. Analisis Regresi

a. Regresi $X_1 - Y_1$

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	GAYA KEPEMIMPINA N ^b		Enter

a. Dependent Variable: KEPUASAN

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,940 ^a	,884	,881	2,22465

a. Predictors: (Constant), GAYA KEPEMIMPINAN

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1435,036	1	1435,036	289,962	,000 ^b
	Residual	188,064	38	4,949		
	Total	1623,100	39			

a. Dependent Variable: KEPUASAN

b. Predictors: (Constant), GAYA KEPEMIMPINAN

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10,067	4,055		2,483	,018
	GAYA KEPEMIMPINAN	,918	,054	,940	17,028	,000

a. Dependent Variable: KEPUASAN

b. Regresi $X_2 - Y_1$

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	BEBAN KERJA ^b		Enter

a. Dependent Variable: KEPUASAN

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,874 ^a	,765	,759	3,16994

a. Predictors: (Constant), BEBAN KERJA

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1241,256	1	1241,256	123,526	,000 ^b
	Residual	381,844	38	10,049		
	Total	1623,100	39			

a. Dependent Variable: KEPUASAN

b. Predictors: (Constant), BEBAN KERJA

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
		Beta				
1	(Constant)	18,871	5,420		3,482	,001
	BEBAN KERJA	,795	,072	,874	11,114	,000

a. Dependent Variable: KEPUASAN

c. Regresi $X_1 - Y_2$ Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	GAYA KEPEMIMPINA N ^b		Enter

a. Dependent Variable: KINERJA

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,982 ^a	,964	,963	1,32028

a. Predictors: (Constant), GAYA KEPEMIMPINAN

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1781,361	1	1781,361	1021,930	,000 ^b
	Residual	66,239	38	1,743		
	Total	1847,600	39			

a. Dependent Variable: KINERJA

b. Predictors: (Constant), GAYA KEPEMIMPINAN

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,465	2,406		1,856	,071
	GAYA KEPEMIMPINAN	1,022	,032	,982	31,968	,000

a. Dependent Variable: KINERJA

d. Regresi $X_2 - Y_2$ Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	BEBAN KERJA ^b		Enter

a. Dependent Variable: KINERJA

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,894 ^a	,800	,794	3,12102

a. Predictors: (Constant), BEBAN KERJA

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1477,450	1	1477,450	151,677	,000 ^b
	Residual	370,150	38	9,741		
	Total	1847,600	39			

a. Dependent Variable: KINERJA

b. Predictors: (Constant), BEBAN KERJA

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15,663	5,336		2,935	,006
	BEBAN KERJA	,868	,070	,894	12,316	,000

a. Dependent Variable: KINERJA

e. Regresi $Y_1 - Y_2$

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
	1	KEPUASAN ^b	

a. Dependent Variable: KINERJA

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,953 ^a	,909	,906	2,10909

a. Predictors: (Constant), KEPUASAN

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1678,566	1	1678,566	377,353	,000 ^b
	Residual	169,034	38	4,448		
	Total	1847,600	39			

a. Dependent Variable: KINERJA

b. Predictors: (Constant), KEPUASAN

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta		
1	(Constant)	,914	4,141		,221	,826
	KEPUASAN	1,017	,052	,953	19,426	,000

a. Dependent Variable: KINERJA

f. Regresi $X_1 - X_2 - Y_1 - Y_2$ Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KEPUASAN, BEBAN KERJA, GAYA KEPEMIMPINAN ^b		Enter

a. Dependent Variable: KINERJA

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,987 ^a	,975	,973	1,13657

a. Predictors: (Constant), KEPUASAN, BEBAN KERJA, GAYA KEPEMIMPINAN

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1801,095	3	600,365	464,753	,000 ^b
	Residual	46,505	36	1,292		
	Total	1847,600	39			

a. Dependent Variable: KINERJA

b. Predictors: (Constant), KEPUASAN, BEBAN KERJA, GAYA KEPEMIMPINAN

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,690	2,233		,757	,454
	GAYA KEPEMIMPINAN	,719	,085	,691	8,512	,000
	BEBAN KERJA	,114	,055	,117	2,062	,046
	KEPUASAN	,214	,088	,201	2,435	,020

a. Dependent Variable: KINERJA

3. Analisis setiap Struktur

a. Struktur $X_1 - X_2 - Y_1$

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	GAYA KEPEMIMPINAN ^b		Enter

a. Dependent Variable: BEBAN KERJA

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,835 ^a	,698	,690	3,83287

a. Predictors: (Constant), GAYA KEPEMIMPINAN

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1289,346	1	1289,346	87,765	,000 ^b
	Residual	558,254	38	14,691		
	Total	1847,600	39			

a. Dependent Variable: BEBAN KERJA

b. Predictors: (Constant), GAYA KEPEMIMPINAN

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9,902	6,986		1,417	,164
	GAYA KEPEMIMPINAN	,870	,093	,835	9,368	,000

a. Dependent Variable: BEBAN KERJA

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	BEBAN KERJA, GAYA KEPEMIMPINAN ^b		Enter

a. Dependent Variable: KEPUASAN

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,947 ^a	,897	,892	2,12365

a. Predictors: (Constant), BEBAN KERJA, GAYA KEPEMIMPINAN

b. Struktur 2 : $X_1 - X_2 - Y_1 - Y_2$ Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KEPUASAN, BEBAN KERJA, GAYA KEPEMIMPINAN ^b		Enter

a. Dependent Variable: KINERJA

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,987 ^a	,975	,973	1,13657

a. Predictors: (Constant), KEPUASAN, BEBAN KERJA, GAYA KEPEMIMPINAN

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1801,095	3	600,365	464,753	,000 ^b
	Residual	46,505	36	1,292		
	Total	1847,600	39			

a. Dependent Variable: KINERJA

b. Predictors: (Constant), KEPUASAN, BEBAN KERJA, GAYA KEPEMIMPINAN

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,690	2,233		,757	,454
	GAYA KEPEMIMPINAN	,719	,085	,691	8,512	,000
	BEBAN KERJA	,114	,055	,117	2,062	,046
	KEPUASAN	,214	,088	,201	2,435	,020

a. Dependent Variable: KINERJA



Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	Beta
1	(Constant)	7,267	1,537		4,729	,000			
	TotalX1	-,005	,074	-,011	-,069	,945	,166	6,030	
	TotalX2	,242	,086	,453	2,828	,008	,179	5,580	
	TotalX3	,378	,115	,602	3,278	,002	,136	7,336	
	TotalX4	-,102	,112	-,115	-,905	,371	,287	3,489	

a. Dependent Variable: TotalY

Coefficient Correlations^a

Model		TotalX4	TotalX1	TotalX2	TotalX3
1	Correlations				
	TotalX4	1,000	-,118	-,510	-,051
	TotalX1	-,118	1,000	-,123	-,668
	TotalX2	-,510	-,123	1,000	-,381
	TotalX3	-,051	-,668	-,381	1,000
	Covariances				
	TotalX4	,013	-,001	-,005	-,001
	TotalX1	-,001	,006	-,001	-,006
	TotalX2	-,005	-,001	,007	-,004
	TotalX3	-,001	-,006	-,004	,013

a. Dependent Variable: TotalY

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	TotalX1	TotalX2	TotalX3	TotalX4
1	1	4,973	1,000	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,017	17,206	,42	,00	,02	,00	,12
	3	,006	28,411	,18	,03	,02	,14	,66
	4	,003	41,122	,04	,08	,95	,11	,20
	5	,001	60,949	,36	,89	,02	,75	,01

a. Dependent Variable: TotalY