

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMITMEN  
ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI DINAS SOSIAL KOTA BIMA**



**UNIVERSITAS TERBUKA**

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

**Disusun Oleh :**

**SUHA STRA**

**NIM. 500652407**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2018**

**ABSTRACT*****EFFECT OF LEADERSHIP STYLE, ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND  
WORK SATISFACTION OF EMPLOYEE PERFORMANCE SOCIAL  
DEPARTMENT OF BIMA CITY*****Suhastra**suhastra.dinsos15@gmail.comGraduate Studies Program  
Universitas Terbuka

Performance issues are a fundamental problem in the context of optimizing public services. The high and low level of employee performance depends on the factors in which the leadership style is a set of characteristics used by the leadership to influence subordinates to achieve organizational goals. Organizational commitment is a sense of an obligation to remain in the organization. Job satisfaction suggests that job satisfaction is the assessment of the job about how far the job as a whole satisfies its needs. Job satisfaction is also a general attitude which is the result of some special attitudes toward work factors, adjustments and individual social relationships outside of work because job satisfaction is part of motivation and can be attributed to their performance and work and the rewards and punishments they have accept. The purpose of this study was to analyze the partial and simultaneous influence of leadership style, organizational commitment and job satisfaction on the performance of employees of Bima City Social Service. Respondent in this research is someone who is asked to give response (answer) to the questions (direct or indirect, oral or written or in the form of deed) submitted by the researcher that is all employees of Bima City Social Service with total amount is 40 people. The research instrument is questionnaire and data is analyzed by descriptive analysis and multiple regression through SPSS program. Descriptive analysis results show that the performance of employees is very high. While leadership style is high, organizational commitment and job satisfaction are high. The results of hypothesis testing showed both partially and simultaneously that leadership style, organizational commitment and job satisfaction have a significant effect on the performance of employees of Bima City Social Service.

*Keywords: Performance, Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction*

## ABSTRAK

### PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMITMEN ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS SOSIAL KOTA BIMA

Suhastra

[suhastra.dinsos15@gmail.com](mailto:suhastra.dinsos15@gmail.com)

Program Pasca Sarjana  
Universitas Terbuka

Masalah kinerja menjadi masalah mendasar dalam rangka optimalisasi pelayanan publik. Tinggi rendahnya kinerja pegawai tergantung faktor-faktor di antaranya gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai. Komitmen organisasi adalah perasaan seorang terhadap kewajiban untuk tetap dalam organisasi. Kepuasan kerja mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah penilaian dari pekerjaan tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Kepuasan kerja juga adalah sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu di luar kerja karena kepuasan kerja merupakan bagian dari motivasi dan dapat dihubungkan dengan kinerja dan hasil kerja mereka serta imbalan dan hukuman yang mereka diterima. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh parsial dan simultan gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Kota Bima. Responden dalam penelitian ini adalah seseorang yang diminta untuk memberikan respon (jawaban) terhadap pertanyaan-pertanyaan (langsung atau tidak langsung, lisan atau tertulis ataupun berupa perbuatan) yang diajukan oleh peneliti yaitu seluruh pegawai Dinas Sosial Kota Bima dengan jumlah keseluruhan adalah 40 orang. Instrumen penelitian adalah kuesioner dan data dianalisis dengan analisis deskriptif dan regresi berganda melalui bantuan program SPSS. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa kinerja pegawai tergolong sangat tinggi. Sementara gaya kepemimpinan tergolong tinggi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja sama-sama tergolong tinggi. Hasil pengujian hipotesis penelitian menunjukkan baik secara simultan maupun secara parsial bahwa gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Kota Bima. Oleh karena itu diharapkan kepada Kepala Dinas Sosial Kota Bima, agar dalam perumusan kebijakan peningkatan kinerja pegawai hendaknya dapat mempertahankan dan memperhatikan gaya memimpin bagi calon atasan dimasa mendatang. Bagi Pegawai Dinas Sosial Kota Bima Agar senantiasa menata diri dalam bekerja, antara lain dengan cara belajar memahami gaya atasan dalam memimpin, terutama dengan meningkatkan komitmen organisasi dan kepuasan kerja secara berkelanjutan.

**Kata Kunci:** Kinerja, Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja

**UNIVERSITAS TERBUKA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
**MAGISTER MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMITMEN ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS SOSIAL KOTA BIMA**

Adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

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

Jakarta,....., ..... 2018

Yang menyatakan



6000  
ENAM RIBU RUPIAH

( SUHAstra )  
NIM. 500652407

## LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi Dan  
Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial Kota Bima

Penyusun TAPM : Suhastra

NIM : 500652407

Program Studi : Magister Manajemen Sumber Daya Manusia

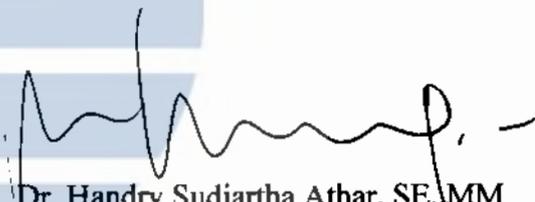
Hari/Tanggal : Sabtu / 11 Agustus 2018

Menyetujui:

Pembimbing II,

Pembimbing I,

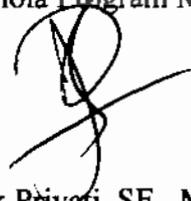
  
Dr. M. Gorky Sembiring, M. Sc  
NIP. 19580921 198503 1 001

  
Dr. Handry Sudiarta Athar, SE.,MM  
NIP. 19800412 200801 1 008

Mengetahui,

Ketua Pascasarjana Ekonomi dan Bisnis  
dan Mengelola Program Magister Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi

  
Rini Yayuk Priyati, SE., M.Ec., Ph.D.  
NIP. 19761012 200112 2 002

  
  
Ali Muktiyanto, SE., M.Si.  
NIP. 19720824 200012 1 001

**UNIVERSITAS TERBUKA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
**PROGRAM STUDI: MAGISTER MANAJEMEN KEUANGAN**

**PENGESAHAN**

Nama : Suhastra  
NIM : 500652407  
Program Studi : Magister Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Tesis : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial Kota Bima

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Sabtu / 11 Agustus 2018

Waktu : 17.00 s.d. selesai

Dan telah dinyatakan LULUS

**PANITIA PENGUJI TESIS**

Ketua Komisi Penguji : Dr. Ali Muktiyanto, S.E., M.Si

Penguji Ahli : Dr. Agus Maulana, M.S.M.

Pembimbing I : Dr. Handry Sudiartha Athar, S.E., M.M

Pembimbing II : Dr. M. Gorky Sembiring, M. Sc

## KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillahirobbilalamin, Penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa yang mencurahkan nikmat, ima, sehat dan kesempatan sehingga bisa menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) dengan judul **Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial Kota Bima** dengan tepat waktu.

TAPM ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Magister Manajemen bidang minat Manajemen Sumber Daya Manusia Universitas Terbuka. Dalam menyelesaikan penulisan TAPM ini, Penulis banyak diberikan wejangan, bantuan serta bimbingan dari berbagai pihak. Ucapan terima kasih tak terhingga secara khusus Penulis sampaikan kepada:

1. Rektor dan seluruh civitas akademika Universitas Terbuka serta Kepala UPBJJ-UT Mataram dan seluruh civitas akademika UPBJJ-UT yang telah memberikan kesempatan, mendidik dan merangkul untuk menjadi bagian dari Universitas Terbuka;
2. Bapak Dr. Handry Sudiarta Athar, SE, MM, Pembimbing I dan Bapak Dr. M. Gorky Sembiring, M.Sc selaku Pembimbing II. Beliau berdua dengan penuh kesabaran memberikan bantuan, arahan, masukan dan bimbingan dengan penuh kasih sayang, melayani dengan pelayanan prima pada setiap keluhan dan kekurangan Penulis;
3. Bapak Dr. I Nyoman Nugraha, SE., MM., Dr. Firman dan Ibu Dr. Endar, guru sekaligus rekan diskusi yang sudah banyak memberikan ilmu, pengalaman dan motivasi;
4. Spesialis, Rina Nuriati, yang merupakan bagian hidup, belahan jiwa dan merupakan penyempurna jiwa dan ragaku, serta seluruh keluarga, dukungan kalian merupakan cambuk untuk tetap semangat dalam melaksanakan semua aktivitas;
5. Teman-teman seperjuangan: P' Amsor, P' Ghajali, P' Imran, P' Fery, Ustaz Ahmad, Mas Wendi, Om Irwan, Om Chan, Om Bopo, Umi Suhadah, Umi Zaenab, Ibu Eri, Mbak Yuli, dan Mbak Mut. Pengalaman ini adalah salah satu yang tidak terlupakan. Serta Mbak Sri yang merupakan senior, mentor sekaligus Pembimbing III yang telah banyak meluangkan waktu, pikiran dan tenaga untuk membantu;
6. Keluarga besar FOMAT98 yang merupakan teman diskusi, tukar pikiran dan melepas segala canda dan tawa, serta seluruh pihak yang tidak bisa Penulis sebut satu persatu yang telah memberikan dorongan, semangat, serta bantuan baik secara moril maupun materiil;
7. Rekan-rekan Dinas **Tenaga Kerja Kota Bima**, Dinas Sosial Kota Bima dan semua pihak yang tidak dapat Penulis sebut satu persatu.

Penulis menyadari bahwa penulisan ini masih jauh dari kesempurnaan dan masih terdapat banyak kekurangan. Oleh karena itu, masukan, kritikan dan saran konstruktif sangat Penulis harapkan. Semoga TAPM ini bermanfaat bagi pembaca dan semua pihak.

Kota Bima, Agustus 2018

Penulis

**SUHASTRA**

**DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

Nama : SUHA STRA  
NIM : 500652407  
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Tempat/Tgl Lahir : Bima, 07 Pebruari 1979  
Riwayat Pendidikan : Lulus SD di SDN Inpres 1 Wora Tahun 1992  
Lulus SMP di SMP N I Wera Tahun 1995  
Lulus SMA di SMA N I Wera Tahun 1998  
Lulus S1 di Universitas Islam Makassar Tahun 2006  
Riwayat Pekerjaan : Tahun 2009 s/d 2012 sebagai Staf di Humas Pemkab  
Dompu  
Tahun 2012 – Sekarang sebagai Staf di Disnaker Kota  
Bima

**Kota Bima, Agustus 2018**



**SUHA STRA**  
NIM. 500652407

## DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak .....	i
Lembar Plagiat .....	iii
Lembar Persetujuan .....	iv
Lembar Pengesahan .....	v
Kata Pengantar .....	vi
Riwayat Hidup .....	vii
Daftar Isi .....	viii
Daftar Tabel .....	xi
Daftar Gambar .....	xii
<b>BAB I      PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Perumusan Masalah .....	9
C. Tujuan Penelitian .....	10
D. Kegunaan Penelitian .....	10
<b>BAB II     TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Kajian Teori .....	12
1. Kepemimpinan .....	12
2. Komitmen Organisasi .....	15
3. Kepuasan Kerja .....	25
4. Kinerja Pegawai .....	29
B. Kajian Penelitian Terdahulu .....	37
C. Kerangka Berpikir .....	41
D. Hipotesis Penelitian .....	45
E. Operasionalisasi Variabel .....	45
1. Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) .....	45
2. Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) .....	47
3. Kepuasan Kerja ( $X_3$ ) .....	48
4. Kinerja Pegawai ( $Y$ ) .....	49
<b>BAB III    METODE PENELITIAN</b>	
A. Desain Penelitian .....	50

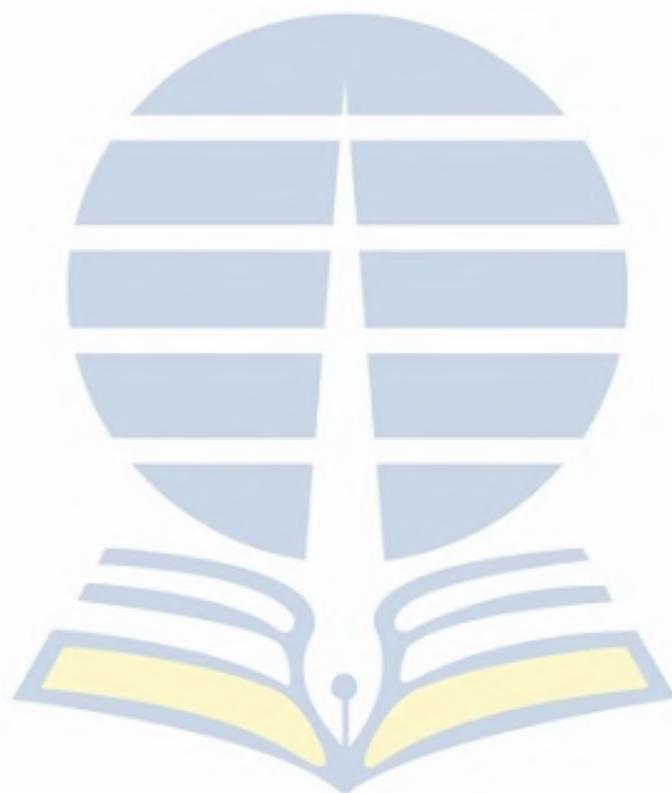
B. Responden Penelitian .....	51
C. Instrumen Penelitian .....	52
D. Pengujian Instrumen .....	53
1. Validitas Instrumen .....	53
2. Reliabilitas Instrumen .....	54
E. Teknik Pengumpulan Data .....	54
1. Analisis Regresi Berganda .....	
F. Metode Analisis Data .....	55
1. Analisis Deskriptif .....	55
2. Uji Asumsi Klasik .....	56
3. Analisis Regresi Berganda .....	58
G. Pengujian Hipotesis .....	59
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Hasil Penelitian .....	60
1. Data Responden .....	60
2. Analisis Deskriptif .....	63
3. Uji Asumsi Klasik .....	70
4. Analisis Regresi .....	74
5. Pengujian Hipotesis .....	77
B. Pembahasan .....	79
1. Pengaruh Parsial Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial Kota Bima .....	79
2. Pengaruh Parsial Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial Kota Bima .....	82
3. Pengaruh Parsial Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial Kota Bima .....	85
4. Pengaruh Simultan Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial Kota Bima .....	87

**BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

A. Kesimpulan .....	90
B. Saran .....	91

Daftar Pustaka

Lampiran



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Perbandingan Pencapaian Target dengan Target Nasional pada Tahun 2016 .....	8
Tabel 2.1	Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan .....	38
Tabel 2.2	Operasionalisasi Variabel Gaya Kepemimpinan .....	46
Tabel 2.3	Operasionalisasi Variabel Komitmen Organisasi .....	47
Tabel 2.4	Operasionalisasi Variabel Kepuasan Kerja .....	48
Tabel 2.5	Operasionalisasi Variabel Kinerja Pegawai .....	49
Tabel 3.1	Jumlah Pegawai Dinas Sosial Kota Bima .....	52
Tabel 3.2	Rentang Kriteria/Kategori sebagai Panduan Pengelompokan Hasil Penelitian .....	56
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	60
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin ...	61
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	62
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	63
Tabel 4.5	Data Gaya Kepemimpinan Dinas Sosial Kota Bima Tahun 2018 .....	64
Tabel 4.6	Komitmen Pegawai Dinas Sosial Kota Bima Tahun 2018 .....	66
Tabel 4.7	Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Sosial Kota Bima Tahun 2018 .....	68
Tabel 4.8	Deskripsi Kinerja Pegawai Dinas Sosial Kota Bima Tahun 2018 .....	69
Tabel 4.9	Ringkasan Uji Linieritas .....	70
Tabel 4.10	Ringkasan Uji Normalitas Data Penelitian .....	71
Tabel 4.11	Ringkasan Uji Multikolonieritas .....	73
Tabel 4.12	Ringkasan Hasil Analisis Regresi .....	75
Tabel 4.13	Ringkasan Analisis Simultan .....	76

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1	Kerangka Berpikir .....	44
Gambar 3.1	Desain Penelitian .....	51
Gambar 4.1	Gaya Kepemimpinan .....	65
Gambar 4.2	Komitmen Organisasi .....	67
Gambar 4.3	Kompensasi Pegawai .....	68
Gambar 4.4	Kinerja Pegawai .....	70
Gambar 4.5	Scatterplot Heterokedastisitas .....	72



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) memiliki peran strategis dalam keberhasilan berorganisasi. Terjadinya interaksi dalam organisasi dengan karakteristik masing-masing serta banyak kepentingan akan mewujudkan pola hidup, perilaku, dan etika kerja yang kesemuanya akan mencirikan kondisi suatu organisasi. Organisasi yang merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan (Robbins, 2006). Setiap individu dalam organisasi tidak lepas dari hakekat nilai-nilai budaya yang dianut pada akhirnya akan bersinergi dengan perangkat organisasi, teknologi, dan sistem. Pola interaksi SDM dalam organisasi harus discimbangkan dan diselaraskan agar organisasi dapat tetap eksis.

Pada era globalisasi dan seiring dengan kemajuan zaman, sebuah organisasi agar dapat berkembang dengan pesat dituntut dapat menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan secara profesional. Kemajuan suatu organisasi ditentukan kinerja dan keefektifan para anggotanya dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Organisasi pada umumnya mengharapkan para anggota atau pegawai dapat berperan dalam mengimplementasikan segala tugas-tugas organisasi baik dan benar melalui yang disebut dengan kinerja.

Mangkunegara (2009:18) menyebutkan bahwa kinerja merupakan segala yang dihasilkan dari setiap bentuk kerja nyata baik dari segi kualitas maupun dari kuantitas dicapai oleh pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara proposional. Dalam hal ini, berarti adanya suatu kesediaan seorang atau sekelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Kinerja pegawai dapat dilihat dari aspek kuantitas dan kualitas kerja yang antara lain meliputi ketepatan waktu pelaksanaan pekerjaan, ketepatan kerja, tingkat pelayanan yang diberikan, tingkat kesalahan pekerjaan, kemampuan menganalisis data, serta kemampuan mengevaluasi.

Kinerja pegawai merupakan akumulasi dari hasil kerja yang telah dikerjakan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu. Demi meningkatkan kinerja maka sebagai bagian dari upaya meningkatkan kinerja pelayanan publik dan kualitas pelayanan kepada masyarakat maka Kep. Menpan 25/KEP/M.PAN/04/2002 diuraikan beberapa keadaan yang terjadi saat ini, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Cenderung sorotan masyarakat tentang profesionalisme aparatur sipil negara, yang menandakan bahwa masih banyak dari kalangan masyarakat yang belum puas atas pelayanan aparatur negara.
2. Masih tergolong rendahnya kesadaran aparatur negara untuk terus meningkatkan integritas dan profesionalisme pengabdian.
3. Pemimpin dari setiap dinas masih dijumpai adanya sikap "*birokrat feodal*" yaitu sikap cenderung menuntut bawahannya agar selalu setia dan loyal,

atas segala perintah dan keinginannya.

4. Adanya pemimpin yang kurang memiliki kesadaran agar dalam memimpin secara demokrasi sebagai pusat perhatian positif bagi bawahannya.
5. Tidak adanya sanksi secara tegas bagi pegawai yang tidak disiplin dalam bekerja.
6. Kedisiplinan aparatur masih rendah, yang dibuktikan masih dijumpai pejabat tingkat atas yang menyibukan diri dengan berbagai rapat koordinasi.
7. Peraturan kedisiplinan yang dituangkan dalam aturan lengkap namun masih belum diimplementasikan secara baik dan dengan kata lain hanya sebuah formalitas.

Menurut Khairiyah dan Annisa (2013) kinerja pegawai secara signifikan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Demikian pula dengan hasil penelitian Liridon dan Mimoza (2017) bahwa kepemimpinan merupakan faktor penting dan signifikan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai pelaksanaan otoritas dan pembuatan keputusan.

Menurut Viethzal (2004:64) gaya kepemimpinan juga menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung, tentang kemampuan bawahannya. Gaya kepemimpinan yang efektif membentuk sinergi antara atasan dan bawahan dalam bekerja atau dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan diharapkan adanya suatu hubungan komunikasi yang harmonis

antara pimpinan dan karyawan atau antara karyawan yang satu dengan yang lainnya untuk meningkatkan kinerjanya. Gaya kepemimpinan ini sering kali menjadi hambatan bagi pegawai dalam menjalankan tugas sehari-hari. Pemimpin merupakan contoh, panutan, idola dan pembina bagi seluruh anggota organisasi yang dipimpinnya.

Selain gaya kepemimpinan, menurut Ranty Sapitri (2016) melalui hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa kinerja pegawai dapat juga dipengaruhi oleh komitmen organisasi dari pegawai itu sendiri. Senada dengan hasil penelitian Hafiz (2017) menyimpulkan bahwa ada hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja. Ranty Sapitri (2016) menyebutkan bahwa komitmen merupakan model perilaku yang dijadikan untuk menilai kecenderungan seseorang agar tetap betah menjadi anggota dalam organisasi. Dengan kata lain, komitmen dalam organisasi keterikatan seseorang secara kuat dalam organisasi tanpa ada paksaan dari pihak manapun. Dengan komitmen berorganisasi maka akan terlihat perbedaan jika dibandingkan dengan seseorang yang rendah berkomitmennya.

Komitmen organisasi menghasilkan keterampilan bekerja, rendahnya tingkat keluar masuk (*turnover*) seseorang dan dengan komitmen yang tinggi menjadikan seseorang akan lebih memiliki sikap kepedulian terhadap masa depan organisasi dan akan senantiasa berusaha membuat dan memhawa organisasi ke arah yang lebih maju (Sopiah 2008:92). Selanjutnya Mathis dan Jackson (Sopiah 2008:155) memberikan definisi bahwa “komitmen organisasional adalah derajat dimana pegawai percaya dan menerima tujuan-

tujuan organisasi dan akan tetap tinggal dalam organisasi”. Menurut Hueryen dan Dachuan Hong (2012) *the organizational commitment will positively and significantly affect job performance*. Hasil penelitian Arizona dan Riniwati (2013) menyimpulkan bahwa komitmen dalam berorganisasi ditemukan ternyata tidak memiliki dampak signifikan terhadap kinerja.

Hasil penelitian oleh Khairiyah dan Nur Syaima Annisa (2013) dibutuhkan kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja seseorang. Jika tergolong tingginya kegiatan dirasakan sesuai dengan individu, maka akan menyebabkan tinggi atas kepuasan kerja. Ruvendi (2005:18) dinyatakan kepuasan kerja adalah suasana psikologis tentang perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan mereka. Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dapat dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Hasil penelitian Crossman dan Bassem Abou-Zaki (2003) bahwa kepuasan kerja signifikan mempengaruhi kinerja pegawai/karyawan.

Seperti yang telah diuraikan dari hasil penelitian terdahulu tentang beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai termasuk kinerja pegawai pada Dinas Sosial Kota Bima yang merupakan unsur pelaksana Pemerintah Daerah yang mempunyai tugas menyelenggarakan sebagian tugas umum pemerintahan dan pembangunan di bidang kesejahteraan sosial. Tugas pembantuan dan dekonsentrasi, sebagaimana tertuang dalam Peraturan Walikota Bima Nomor 44 Tahun 2016 tentang rincian tugas pokok dan fungsi

Dinas Sosial Kota Bima. Sebagai implementasi dari tugas pokok tersebut di atas, Dinas Sosial Kota Bima mempunyai fungsi:

1. Pengkajian, perencanaan, koordinasi, perumusan kebijakan teknis di bidang sosial.
2. Mengumpulkan dan mengolah data, menyusun program dan kegiatan sosial.
3. Menyelenggarakan usaha kesejahteraan sosial dan pemberdayaan Kelembagaan Sosial.
4. Menyelenggarakan pembinaan nilai-nilai keperintisan, kepahlawanan dan kejuangan.
5. Menyelenggarakan usaha rehabilitasi sosial, penyandang cacat.
6. Menyelenggarakan usaha rehabilitasi sosial terhadap anak nakal, tuna sosial yang meliputi PSK, pengemis, gelandangan dan eks narapidana.
7. Menyelenggarakan pembinaan organisasi dan bantuan sosial terhadap keluarga miskin, korban bencana alam, korban tindak kekerasan.
8. Menyelenggarakan bimbingan organisasi dan bantuan sosial.
9. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan bidang tugasnya.

Pengukuran kinerja Pegawai Negeri Sipil mengacu pada Peraturan Pemerintah No. 10 Tahun 1979 Tentang Daftar Penilaian Pekerjaan Pegawai (DP3), sebagaimana diubah dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Penilaian prestasi kerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan

PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Kinerja pegawai Kota Bima termasuk Dinas Sosial, adanya indikasinya rendahnya pegawai, secara langsung Wakil WaliKota Bima pada kegiatan sosialisasi PP 46 Tahun 2014 dan BIMTEK SKP Lingkup Kota Bima pada Hari Senin Tanggal 27 Januari Tahun 2014 menyampaikan bahwa masih banyak dijumpai pegawai yang menjadi “penyakit menahu” misalnya yang cepat pulang padahal masih jam kerja, jarang ngantor, tidak serius dan fokus kerja, menambah cuti, dan lain-lain (Kota Bima.com, 2014).

Penyataan Wakil Walikota Bima tersebut menunjukkan bahwa kinerja pegawai menjadi persoalan yang sangat serius bahkan dikatakan sebagai “penyakit”, yang menunjukkan bahwa belum maksimal pencapaian kinerja PNS Kota Bima. Hal semacam itu, tidak terlalu jauh dengan kondisi sekarang sebab menurut Wakil Walikota “banyak pegawai yang mempunyai pekerjaan sampingan” sehingga tidak terlalu fokus pada tugas dan tanggung jawab sebagai pegawai, sebagai dampaknya tergolong rendahnya kinerja pegawai.

Pada Dinas Sosial Kota Bima, berdasarkan studi pendahuluan menemukan bahwa realisasi kinerja Tahun 2016 masih rendah jika dibandingkan dengan target nasional. Untuk tahun mendatang target nasional tersebut diharapkan mampu dicapai. Adapun rincian perbandingan pencapaian target pada Tahun 2016 dengan target nasional sebagai berikut.

**Tabel 1.1 Perbandingan Pencapaian Target dengan Target Nasional pada Tahun 2016**

No.	Sasaran	Indikator Sasaran	Target Nasional	Realisasi Kinerja tahun 2016
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	Tercapainya kesejahteraan dan taraf hidup yang memadai	1. PMKS yang memperoleh bantuan sosial	80,00%	68,93%
2.	Terwujudnya kualitas sumber daya manusia yang terampil dengan kemampuan kreatifitas dan inovasi yang berdaya saing	1. Angka partisipasi angkatan kerja	64%	50,61%
		2. Porsentase Keselamatan dan perlindungan tenaga kerja	35,97%	26,62%
		3. Tingkat pengangguran terbuka	7,36%	4,27%

Sumber: LAKIP DISOS Kota Bima, 2016

Berdasarkan tabel di atas dari realisasi tercapainya indikator kinerja tersebut yang masih rendah dari target nasional tentunya disebabkan oleh berbagai faktor terutama faktor internal pegawai Dinas Sosial Kota Bima. Penurunan pencapaian indikator dari beberapa target nasional merupakan pekerjaan rumah bagi semua pegawai Dinas Sosial Kota Bima agar kedepan dapat meningkatkan lagi kinerjanya dalam merekayasa keterbatasan faktor eksternal seperti ketersediaan lapangan kerja, dan mental masyarakat

cenderung kontra produktif dalam memanfaatkan bantuan sosial dari pemerintah.

Paparan di atas, tentang rendahnya capaian kinerja pegawai Dinas Sosial Kota Bima tahun 2016 atas capaian sasaran dan target nasional serta beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menjadi alasan akademik peneliti untuk melakukan kegiatan penelitian dengan judul **Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial Kota Bima.**

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas dapat dirumuskan beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh parsial terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Kota Bima?
2. Apakah komitmen organisasi berpengaruh parsial terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Kota Bima?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh parsial terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Kota Bima?
4. Apakah gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh simultan terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Kota Bima?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah penelitian di atas, maka adapun yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis pengaruh parsial gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Kota Bima.
2. Menganalisis pengaruh parsial komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Kota Bima.
3. Menganalisis pengaruh parsial kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Kota Bima.
4. Menganalisis pengaruh simultan gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Kota Bima.

### **D. Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan memiliki kegunaan teoritis maupun praktis, yaitu sebagai berikut:

1. Kegunaan teoritis, sebagai bahan informasi ilmiah untuk memperkaya teori-teori mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Kota Bima sehingga dalam konteks itu sebagai upaya untuk menambah wawasan pengembangan ilmu pengetahuan.
2. Secara praktis: (a) Bagi Kepala Dinas sebagai sumbang saran dalam perumusan kebijakan peningkatan kinerja pegawai harus memperhatikan beberapa faktor terutama mengenai gaya kepemimpinan agar dapat

meningkatkan komitmen dan kepuasan kerja bagi bawahannya. Dengan kata lain, sebagai rekomendasi evaluasi kebijakan-kebijakan organisasi terutama yang herkaitan dengan upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai; (b) Bagi pegawai sebagai bentuk kritik dan saran melalui naskah akademik agar senantiasa dapat meningkatkan kinerja secara terus menerus, tentunya atas dasar kesadaran dari masing-masing pegawai dalam membangun komitmen organisasi dan meningkatkan kepuasan berkerja dalam menjalani tugas pelayanan publik di sektor pemerintah.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

##### 1. Kepemimpinan

###### a. Pengertian Kepemimpinan

Kurniawati (2015:12) menyebutkan bahwa seorang pemimpin adalah seorang yang karena kecakapan-kecakapan prihadinya dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk mengerahkan usaha bersama ke arah pencapaian sasaran-sasaran tertentu. Menurut Thoha (2010:262) kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Jadi dapat dipahami bahwa kepemimpinan adalah proses dan mempengaruhi terhadap individu atau kelompok dalam lingkungan sosial.

###### b. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan menurut Thoha (2010:264) adalah "sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang

disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin". Menurut Hasibuan (2005: 205), gaya kepemimpinan meliputi:

- 1) Kepemimpinan Otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.
- 2) Kepemimpinan Partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan.
- 3) Kepemimpinan Delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan.

House dalam Thoha (2010:296), mengemukakan ada model kepemimpinan:

- 1) Kepemimpinan direktif. Bawahan tidak tahu senyatanya apa yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin. Dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahan.
- 2) Kepemimpinan yang mendukung (*Supportive Leadership*). Kepemimpinan model ini mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap para bawahannya.
- 3) Kepemimpinan partisipatif. Gaya kepemimpinan ini, pemimpin berusaha meminta dan mempergunakan saran-saran dari para bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih tetap berada padanya.
- 4) Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi. Gaya kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahannya untuk berprestasi. Demikian pula pemimpin memberikan keyakinan kepada mereka bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan mencapai tujuan secara baik.

Menurut Paul Hersey dan Ken Blanchard (dalam Tboha, 2010:320), beberapa contoh dari model kepemimpinan situasional:

- 1) Bentuk instruktif dimana gaya ini dicirikan sebagai berikut: komunikasi satu arah yaitu pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya, pemimpin memberitahukan mereka tentang apa, bagaimana, bilamana dan dimana pelaksanaan berbagai tugas,

inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin, pemecahan masalah dan keputusan diumumkan dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin.

- 2) Konsultatif dimana gaya ini dicirikan sebagai berikut: pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan masih membuat hampir sama dengan keputusan, tetapi hal ini diikuti dengan meningkatkan komunikasi dua arah dan perilaku mendukung, dengan berusaha mendengar perasaan pengikut tentang keputusan yang dibuat, serta ide-ide dan saran-saran mereka. Meskipun dukungan ditingkatkan, pengendalian (*control*) atas pengambilan keputusan tetap pada pemimpin.
- 3) Partisipatif dimana pemimpin memiliki dukungan dan yang tergolong rendah pengarahannya terhadap bawahannya.
- 4) Delegasi dimana model kepemimpinan ini akan tinggi dukungan dan rendah pengarahan. Model memiliki ciri-ciri bahwa pemimpin akan mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan.

## 2. Komitmen Organisasi

### a. Komitmen Organisasi

Kuntjoro (2008:27) mengemukakan bahwa, komitmen organisasi didefinisikan sebagai: (a) keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu, (b) kemauan untuk melakukan

usaha yang lebih besar untuk kepentingan organisasi, dan (c) keyakinan yang pasti dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Demikian juga dengan Luthans (2006:235) mendefinisikan komitmen organisasi dalam tiga pengertian, yakni sebagai (a) suatu kekuatan sikap sekaligus keputusan yang menjadi bagian organisasi, (b) suatu keinginan atau kehendak untuk mewujudkan kinerja tinggi sebagai bagian yang harus ditumbuhkembangkan dalam organisasi, dan sebagai (c) suatu keyakinan yang diterima sebagai *value*/nilai sekaligus tujuan yang harus dicapai oleh organisasi.

Dari pengertian di atas, komitmen organisasi merupakan loyalitas pegawai pada organisasi dan proses yang berlanjut dengan dan atas nama anggota organisasi menunjukkan perhatian terhadap keberhasilan organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan secara sungguh-sungguh berkarir, loyal terhadap organisasi, berusaha secara optimal pencapaian tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap bergabung dalam kelompok organisasi.

#### b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut Dewi (2008:132) bahwa faktor-faktor yang memengaruhi komitmen organisasi, yaitu:

- 1) Pendapatan finansial individu, yaitu jaminan kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, serta fasilitas-fasilitas lain yang diberikan perusahaan. Karyawan yang merasa

adanya jaminan kesejahteraan yang sepadan dengan pekerjaan yang dilakukan akan lebih giat bekerja dan mengurungkan niat untuk keluar dari perusahaan.

- 2) Pendapatan finansial dari kelompok kerja, yaitu uang yang diperoleh karyawan sebagai imbalan untuk kerja karyawan tiap bulan. Karyawan merasa diperhatikan oleh perusahaan dengan imbalan yang sesuai dengan kerja keras dari karyawan.
- 3) Syarat-syarat fisik pekerjaan yang diinginkan, yaitu faktor fisik lingkungan atau segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas. Lingkungan kerja yang kondusif akan menghadirkan suasana nyaman dalam menjalankan rutinitas sehari-hari. Karyawan merasa betah dan akan lebih berkomitmen dengan tempat kerjanya.
- 4) Otonomi, yaitu di mana suatu pekerjaan memberikan kebebasan, kemandirian, serta keleluasaan substansial bagi pekerja. Karyawan yang diberikan kebebasan dalam menjalankan pekerjaannya akan menumbuhkan sikap tanggung jawab dan merasa perusahaan telah mempercayakan pekerjaan kepada karyawan, dengan demikian menghadirkan hubungan yang positif antara keduanya, dan ini yang akan memengaruhi komitmen kerja karyawan.
- 5) Prestise kerja, yaitu posisi status sosial ekonomi yang disajikan oleh suatu jenis pekerjaan pada pekerjaannya yang akan dapat mengangkat harkat dan martabat serta harga diri yang

bersangkutan.

- 6) Variasi keterampilan, yaitu tingkat tuntutan akan keragaman aktivitas dalam menyelesaikan pekerjaan.
- 7) Pertumbuhan dan perkembangan pribadi, kesempatan untuk melakukan aktualisasi diri dan potensi lewat pekerjaan.
- 8) Kesempatan yang berafiliasi, yaitu kesempatan untuk berinteraksi sosial baik antar karyawan, karyawan-pimpinan, atau dengan orang lain. Dukungan sosial dari rekan kerja dapat membantu karyawan untuk berusaha mengatasi permasalahan yang dihadapi di tempat kerja.
- 9) Status simbol, yaitu segala sesuatu yang ada pada perusahaan tempat karyawan bekerja yang sifatnya nyata dan khusus, sehingga dapat menciptakan perasaan bangga pada diri karyawan.
- 10) Waktu kerja, yaitu pengaturan kerja yang baik dan sesuai dengan keinginan karyawan sehingga tidak menimbulkan kelelahan fisik maupun mental. Karyawan merasa nyaman dengan waktu kerja yang diatur dengan tidak menyita semua waktunya, dengan demikian karyawan merasa dihargai perusahaan dan berusaha untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut.
- 11) Kesempatan untuk mendapatkan kehormatan atau pengakuan dan segala bentuk penghargaan yang diberikan secara khusus oleh perusahaan sebagai pernyataan atau pengakuan atas prestasi kerja.
- 12) Pekerjaan yang menantang dan besar tanggung jawabnya.

- 13) Keamanan kerja, yaitu rasa kepastian atau keyakinan seseorang akan kemampuannya menyelesaikan suatu masalah yang dihadapi.

c. Indikator Komitmen Organisasi

Berdasarkan tiga dimensi dari komitmen organisasioanal, maka dapat dirumuskan indikator atau pengukur dari masing-masing variabel sebagaimana yang dijelaskan berdasarkan pendapat Sters (2000:46), yaitu:

- 1) Usaha keras yang secara normal diharapkan untuk membantu kesuksesan organisasi.
- 2) Merasa membanggakan kepada teman-teman bahwa organisasi adalah sebagai suatu organisasi yang hebat untuk bekerja.
- 3) Bersedia dibebankan kepada bawahannya untuk bekerja keras demi lembaga atau organisasi tempat bekerja.
- 4) Nilai-nilai yang hendak diperoleh berdasarkan *value* yang dianut oleh organisasi.
- 5) Memiliki rasa hormat-bangga menjadi bagian dari organisasi.
- 6) Organisasi tempat kerja menimbulkan inspirasi mengenai cara-cara terbaik untuk melaksanakan tugas.
- 7) Senang memilih organisasi ini sebagai tempat kerja dibandingkan dengan organisasi lain.
- 8) Organisasi terbaik untuk bekerja dari pada semua organisasi lainnya.
- 9) Sungguh memperhatikan nasib organisasi.

Menurut Allen dan Meyer (dalam Luthans, 2006) komitmen organisasi merefleksikan tiga komponen, yaitu sebagai berikut:

- 1) *Affective commitment* adalah keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi.
- 2) *Continuance commitment* adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atau promosi atau *benefit*.
- 3) *Normative commitment* adalah adanya perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.

Greenberg & Baron (2000:182), bentuk-bentuk komitmen organisasi adalah:

- 1) *Affective Commitment* adalah kuatnya keinginan seseorang dalam bekerja bagi organisasi atau perusahaan disebabkan karena dia setuju dengan tujuan-tujuan organisasi tersebut dan ingin melakukannya.
- 2) *Continuance Commitment* adalah kuatnya keinginan seseorang dalam melanjutkan pekerjaannya bagi organisasi disebabkan karena dia membutuhkan pekerjaan tersebut dan tidak dapat melakukan pekerjaan yang lain.
- 3) *Normative Commitment* ialah kuatnya keinginan seseorang dalam melanjutkan pekerjaannya bagi organisasi disebabkan karena dia merasa berkewajiban dari orang lain untuk dipertahankan.

Menurut Meyer dan Allen (dalam Thoha, 2010:157) menyatakan bahwa komitmen terhadap organisasi bersifat *multidimensional* karena itu ada tiga komponen untuk mendorong tumbuhnya komitmen. Tiga dimensi tersebut terdiri atas:

- 1) Komitmen afektif yaitu keterlibatan emosi pekerja terhadap organisasi. Komitmen ini dipengaruhi dan/atau dikembangkan, apabila keterlibatan dalam organisasi terbukti menjadi pengalaman yang memuaskan. Organisasi memberikan kesempatan untuk melakukan pekerjaan dengan semakin baik atau menghasilkan kesempatan untuk mendapatkan *skill* yang berharga.
- 2) Komitmen berkesinambungan yaitu keterlibatan komitmen berdasarkan biaya yang dikeluarkan akibat keluarnya pekerja dari organisasi. Komitmen ini dipengaruhi dan/atau dikembangkan pada saat individu melakukan investasi. Investasi tersebut akan hilang atau berkurang nilainya apabila individu beralih dari organisasinya. Komitmen ini dapat dilihat dari sikap dan pernyataan karyawan bahwa ia tetap bertahan menjadi anggota organisasi karena sesuai dengan kebutuhannya saat ini dan belum ada pilihan lain yang lebih menguntungkan sehingga berat untuk meninggalkan organisasi.
- 3) Komitmen normatif yaitu keterlibatan perasaan pekerja terhadap tugas-tugas yang ada di organisasi. Komitmen normatif dipengaruhi dan/atau dikembangkan sebagai hasil dari internalisasi tekanan normatif untuk melakukan tindakan tertentu, dan menerima

keuntungan yang menimbulkan perasaan akan kewajiban yang harus dibalas. Komitmen ini tampak dari sikap dan pernyataan karyawan bahwa ia tidak etis untuk meninggalkan organisasi walaupun ada tawaran yang lebih menguntungkan.

Berdasarkan pendapat di atas dapat diartikan bahwa pertama, komitmen afektif (*affective commitment*) sebagai keterikatan secara emosional karyawan dengan mengidentifikasi, melibatkan diri dalam organisasi maupun tujuannya. Komitmen afektif menghasilkan karyawan memiliki "*wanting*" untuk tetap berada dalam organisasi. Dengan kata lain, seorang karyawan memiliki komitmen afektif yang kuat disebabkan mereka ingin (*want to*) melakukannya.

#### d. Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasional

Hasibuan (2009:123) mengemukakan bahwa: faktor-faktor pembentuk komitmen organisasional akan berbeda bagi karyawan yang baru bekerja, setelah menjalani masa kerja yang cukup lama, serta bagi karyawan yang bekerja dalam tahapan yang lama yang menganggap perusahaan atau organisasi tersebut sudah menjadi bagian dalam hidupnya. Pada fase awal (*initial commitment*), faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasional pada tahap ini adalah: karakteristik individu, harapan-harapan karyawan pada organisasi, dan karakteristik pekerjaan.

Fase kedua adalah *commitment during early employment*. Pada fase ini karyawan sudah bekerja beberapa tahun. Faktor-faktor yang berpengaruh adalah pengalaman kerja yang dirasakan pada tahap awal tentang bagaimana pekerjaannya, bagaimana sistem penggajiannya, bagaimana gaya supervisinya, bagaimana hubungan dengan teman sejawat dan pimpinan. Semua faktor ini akan membentuk komitmen awal dan tanggung jawab karyawan pada organisasi. Fase ketiga disebut *commitment during later career*. Faktor yang berpengaruh terhadap komitmen pada fase ini berkaitan dengan investasi, mobilitas kerja, hubungan sosial yang tercipta di organisasi dan pengalaman-pengalaman selama bekerja.

Seorang yang semula kurang memiliki komitmen berorganisasi, namun setelah bekerja ternyata selain mendapat imbalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku ada hal-hal yang menarik dan memberi kepuasan. Hal itu akan memupuk berkembangnya komitmen berorganisasi. Apalagi jika banyak hal yang dapat memberikan kesejahteraan, jaminan keamanan, misalnya ada koperasi, ada fasilitas transportasi, ada fasilitas yang mendukung kegiatan kerja sehingga dapat bekerja dengan penuh semangat, lebih produktif dan efisien dalam menjalankan tugasnya. Namun juga sebaliknya jika iklim organisasi kerja dalam perusahaan tersebut kurang menunjang, misalnya fasilitas kurang, hubungan kerja kurang harmonis, jaminan sosial dan keamanan kurang, maka komitmen organisasional menjadi

makin luntur atau bahkan tempat bekerjanya dijelek-jelekkkan sehingga dapat menimbulkan kerawanan sosial dalam organisasi kerja, hal itu dapat menimbulkan mogok kerja, demonstrasi, pengunduran diri dan sebagainya.

Menurut Srimulyani (2006) faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen adalah: Personal, Situasional dan Posisi. Faktor personal berkaitan dengan karakteristik individu, sedangkan faktor situasional terdiri dari:

- 1) Nilai (*Value*) Tempat kerja. Nilai-nilai yang dapat dibagikan adalah suatu komponen kritis dari hubungan saling keterikatan. Nilai-nilai kualitas, inovasi, kooperasi, partisipasi dan “*trust*” akan mempermudah setiap karyawan untuk saling berbagi dan membangun hubungan erat.
- 2) Keadilan organisasi meliputi: keadilan yang berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya (*Distributive Justice*), keadilan dalam proses pengambilan keputusan (*Procedural Justice*), serta keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi (*Interactional Justice*).
- 3) Karakteristik pekerjaan, meliputi pekerjaan yang penuh makna, otonomi dan umpan balik dapat merupakan motivasi kerja yang interual.
- 4) Dukungan organisasi. Dukungan organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen organisasi. Hubungan ini

didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan mempersepsi bahwa organisasi (lembaga, atasan, rekan) memberi dorongan, respek, menghargai kontribusi dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya. Hal ini berarti jika organisasi peduli dengan keberadaan dan kesejahteraan personal karyawan dan juga menghargai kontribusinya, maka karyawan akan menjadi komit. *Positional* terdiri dari masa kerja dan tingkat pekerjaan.

### 3. Kepuasan Kerja

Sylvana (2002:4) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan bagian dari motivasi. Kepuasan anggota organisasi dapat dihubungkan dengan kinerja dan hasil kerja mereka serta imbalan dan hukuman yang mereka diterima. Oleh karena itu, tingkat kepuasan kinerja dalam organisasi dapat ditunjukkan dengan hasil seperti sikap anggota organisasi, pergantian pekerjaan anggota organisasi, kemungkinan atau absensi, keterlambatan yang biasa terjadi dalam suatu organisasi.

Gihson (2002:153) menyebutkan ada beberapa alasan untuk mempelajari kepuasan kerja yaitu memberikan pemikiran kepada manajer tentang bagaimana mengubah sikap pekerja. Banyak organisasi menggunakan survei sikap untuk menentukan tingkat kepuasan kerja pegawai. Survei nasional telah mengindikasikan bahwa, umumnya, 75-80% pekerja telah puas dengan pekerjaan mereka. Tentu saja, meskipun menarik, survei nasional mungkin tidak mencerminkan tingkat kepuasan

kerja di departemen atau organisasi khusus. Juga hanya dengan bertanya kepada seseorang sampai dimana kepuasan mereka menciptakan masalah, adanya bias dalam memberikan jawaban positif, seperti sedikit/kurang indikasi bahwa seseorang memilih tetap dalam pekerjaan yang tidak memuaskan.

Rivai (2002:249) bahwa kepuasan kerja adalah penilaian dari pekerjaan tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Kepuasan kerja juga yaitu sikap umum merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu di luar kerja. Kepuasan kerja pada dasarnya adalah *security feeling* (rasa aman) dan mempunyai segi-segi:

- a. Segi sosial ekonomi (gaji dan jaminan sosial)
- b. Segi sosial psikologi:
  - 1) Kesempatan untuk maju
  - 2) Kesempatan mendapat penghargaan
  - 3) Berhubungan dengan masalah pengawasan
  - 4) Berhubungan dengan pergaulan antara karyawan dengan karyawan dan karyawan dengan atasan

Sementara itu, faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja seseorang adalah: kedudukan, pangkat dan jabatan, masalah umur, jaminan finansial dan jaminan sosial dan suatu pengawasan. Robbins

(2001:148), mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaannya menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi memenuhi standar kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang dari ideal, dan hal serupa lainnya. Ini berarti penilaian (*assesment*) seorang karyawan terhadap puas atau tidak puasnya dia terhadap pekerjaan yang diskrit (terbedakan dan terpisahkan satu sama lain).

Robbins (2006:103), kedua pendekatan yang paling banyak digunakan adalah peringkat global tunggal (*single global rating*) dan skor penghitungan (*Summation score*) yang terdiri dari sejumlah aspek pekerjaan. Metode peringkat global tunggal tidak lebih dari sekedar menanyakan karyawan untuk menanggapi pertanyaan seperti: “berdasarkan semua hal, seberapa puas dengan melingkari pekerjaan anda?” para responden kemudian juga menjawab dengan melingkari angka antara satu sampai dengan lima yang mencerminkan jawaban dari “sangat puas” sampai “sangat tidak puas”, pendekatan lainnya – penghitungan aspek pekerjaan-lebih canggih. Pendekatan itu mengidentifikasi elemen-elemen pekerjaan tertentu dan menanyakan perasaan karyawan terhadap setiap elemen tersebut.

Robbin (2006:105) mengemukakan tentang dampak kepuasan kerja pada kinerja karyawan bahwa ketertarikan para manajer terhadap kepuasan kerja cenderung berpusat pada dampaknya terhadap kinerja karyawan. Para peneliti telah menangkap ketertarikan tersebut, sehingga

kita menemukan banyak penelitian yang dirancang untuk menilai dampak kepuasan kerja pada produktivitas karyawan keabsenan dan pengunduran diri.

Davis (1985), dalam Mangkunegara (2005:117) mengemukakan bahwa *job satisfaction is related to a number of major employee variables, such as turnover, absences, age, occupation, and size of the organization in which an employee works*. Berdasarkan pendapat tersebut, Mangkunegara (2009:117) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti *turnover*, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan dan ukuran organisasi perusahaan. Kepuasan kerja berhubungan dengan *turnover* mengandung arti bahwa kepuasan kerja yang tinggi selalu dihubungkan dengan *turnover* pegawai yang rendah dan sebaliknya jika pegawai banyak yang merasa tidak puas maka *turnover* pegawai tinggi.

Kepuasan kerja berhubungan dengan tingkat absensi (kehadiran) mengandung arti bahwa pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya tinggi.

Kepuasan kerja berhubungan dengan umur mengandung arti bahwa pegawai yang cenderung lebih tua akan merasa lebih puas daripada pegawai yang berumur relatif muda, karena diasumsikan bahwa pegawai yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan dan pegawai dengan usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila antara harapannya

dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.

Kepuasan kerja dihubungkan dengan tingkat pekerjaan mengandung arti bahwa pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah, karena pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja. Kepuasan kerja berhubungan dengan ukuran organisasi perusahaan mengandung arti bahwa besar kecilnya perusahaan dapat mempengaruhi proses komunikasi, koordinasi dan partisipasi pegawai sehingga dapat mempengaruhi kerja karyawan.

#### 4. Kinerja Pegawai

Kinerja adalah gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan perencanaan strategis (*strategic planning*) suatu organisasi. Mangkunegara (2009:99) menyatakan bahwa "Kinerja merupakan istilah yang berasal dari *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang)." Definisi kinerja karyawan yang dikemukakan Kusriyanto dalam Mangkunegara (2009:102) adalah "Perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per satuan waktu (lazimnya per jam)."

Selanjutnya, Hasibuan (2005: 35) mengemukakan bahwa kinerja adalah nilai serangkaian perilaku yang memberikan kontribusi, baik secara positif maupun negatif, pada penyelesaian tujuan organisasi. Pendapat lain memandang kinerja sebagai cara untuk memastikan bahwa pekerja individual atau tim tahu apa yang diharapkan dari mereka dan mereka tetap fokus pada kinerja efektif dengan memberikan perhatian pada tujuan, ukuran dan penilaian (Cascio, 2013:6930). Pendapat lain juga menyatakan bahwa kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang berkaitan dengan tujuan organisasi seperti kualitas, efisiensi dan kriteria lain dari efektivitas (Gibson, Ivancevich, Donnelly, dan Konopaske, 2012:374)

Sementara Bernardin dan Russell (1998), menekankan definisi kinerja pada susunan *outcome*, selama periode waktu tertentu dan tidak mengacu pada sifat atau karakteristik personal dari orang yang berkinerja. Bila fungsi utama pekerjaan, misalnya "*Customer Service*" memungkinkan adanya fungsi penting lainnya yang pengukuran *outcome*-nya sangat berbeda dengan rumusan kinerja. Menurutnya, kinerja adalah catatan *outcome* yang dihasilkan oleh suatu fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas selama suatu periode waktu tertentu. Dengan demikian, kinerja yang baik merupakan langkah untuk mencapai tujuan organisasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain dikemukakan Armstrong dan Baron (1998:16), yaitu sebagai berikut:

- a. *Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu.

- b. *Leadership factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*.
- c. *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
- d. *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
- e. *Contextual/situational factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Kinerja adalah penampilan hasil karya personel baik kualitas maupun kuantitas dalam suatu organisasi (Ilyas, 2002). Dalam menilai kinerja seseorang maka harus ada standar/target bagi pelaksanaan kerja. Untuk itu kinerja dapat diukur melalui kerja yang baik (Suprianto, 1987 dalam Mahdawati, 2007).

Kinerja menurut Mangkunegara (2009), adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diherikan kepadanya. Jadi, kinerja merupakan hasil kerja seseorang secara kuantitas maupun kualitas dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan.

Kinerja berarti merupakan wujud hasil kerja yang dilakukan seseorang. Kinerja digunakan sebagai dasar penelitian sebagai dasar penilaian atau evaluasi dan sistem itu dapat merupakan kekuatan penting

untuk mempengaruhi perilaku karyawan (Robbins, 2003:122). Arti *Performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu 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 ataupun etika.

Menurut Karyantoro (2003:241), *performance* sama dengan kinerja sama dengan *role (expected behavior)*. Beberapa variabel yang mempengaruhi kinerja seorang antara lain; individu, kelompok, pekerjaan, organisasi, kepuasan kerja. Sebagai individu, hasil kerja seseorang akan bakat, minat, kepribadian, fisik, agama, dan alat sosio-budaya. Dessler (2004:83) menyebutkan enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu:

- a. *Quality*
- b. *Quantity*
- c. *Timeliness*
- d. *Cost effectiveness*
- e. *Need for supervision*
- f. *Interpersonal Impact*

Kualitas merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan. Kuantitas adalah jumlah pekerjaan yang dihasilkan dari

suatu siklus kegiatan. Ketepatan waktu adalah tingkat sejauh mana suatu kegiatan dilaksanakan tepat pada waktunya. Efektivitas biaya adalah menggunakan atau mengelola sumber daya secara maksimal dengan biaya minimal. Tugas untuk supervisor merupakan sejauh mana seorang pejabat dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan. Dampak antar individu merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan. Selanjutnya, ada beberapa persyaratan untuk memenuhi standar kinerja pekerjaan, yaitu:

- a. Standar kinerja harus relevan dengan individu dan organisasi
- b. Standar kinerja harus stabil dan dapat diandalkan
- c. Standar kinerja harus dapat membedakan antara pelaksanaan pekerjaan yang baik, sedang dan buruk
- d. Standar kinerja harus dinyatakan dalam angka
- e. Standar kinerja harus mudah diukur
- f. Standar kinerja harus dipahami oleh pegawai dan penyelia
- g. Standar kinerja harus memberikan penafsiran yang tidak mendua

Adapun standar kinerja yang diajukan oleh Hasibuan (2005:89) yaitu:

- a. *Result of individual duty*
- b. *Behaviour*
- c. *Distinguish individual*

## Pengukuran Kinerja Pegawai

Ukuran-ukuran dari kinerja yaitu sebagai berikut:

- a. *Quantity of work*: jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
- b. *Quality of work*: kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- c. *Job Knowledge*: luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- d. *Creativeness*: keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- e. *Cooperation*: kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.
- f. *Dependability*: kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
- g. *Initiative*: semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- h. *Personal Qualities*: menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah tamahan dan integritas pribadi.

Sedangkan Sobirin (2015) mengatakan "hampir semua cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- a. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
- b. Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran "tingkat kepuasan", yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
- c. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

Adapun aspek-aspek standar kinerja menurut Mangkunegara (2009:119) terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif.

- a. 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
- b. Aspek Kualitatif meliputi:
  - 1) Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan
  - 2) Tingkat kemampuan dalam bekerja

- 3) Kemampuan menganalisis data/informasi, kemampuan/kegagalan menggunakan mesin/peralatan, dan
- 4) Kemampuan mengevaluasi (kelelahan/keberatan konsumen)

### **Faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja**

Faktor-faktor penentu pencapaian prestasi kerja atau kinerja individu dalam organisasi menurut Mangkunegara (2009:16-17) adalah sebagai berikut:

#### **a. Faktor Individu**

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

#### **b. Faktor Lingkungan Organisasi**

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif,

hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

### **Peningkatan Kinerja Pegawai**

Dalam rangka peningkatan kinerja pegawai, menurut Mangkunegara (2009:23) terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan sebagai berikut:

- a. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja
- b. Mengenal kekurangan dan tingkat keseriusan
- c. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri
- d. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut
- e. Melakukan rencana tindakan tersebut
- f. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum
- g. Mulai dari awal, apabila perlu

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

Kajian penelitian terdahulu bermaksud untuk mengungkapkan hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini. Kajian penelitian terdahulu juga sebagai dasar membangun hipotesis penelitian karena kegiatan penelitian merupakan cara berpikir ilmiah dengan menggabungkan dua pendekatan teoritis (konsep dan teori) dan empiris (penelitian terdahulu yang

relevan). Berikut hasil penelitian terdahulu yang dimuat dalam jurnal internasional dan nasional.

**Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan**

NO	PENELITI	JIDUL	METODE	KESIMPULAN
1	Iqbal N, Anwar S, dan Haider N, 2015	<i>Effect of Leadership Style on Employee Performance</i>	Penelitian ini mengikuti pendekatan kualitatif. Sumber dalam penelitian sekunder akan mencakup laporan penelitian sebelumnya, surat kabar, majalah dan konten jurnal. Analisis deskriptif dan regresi.	Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan partisipasi yang paling berguna dalam jangka panjang dan pengaruhnya pada karyawan adalah positif.
2	Liridon Veliu1 dan Mimoza, 2017	<i>The Influence of Leadership Styles on Employee's Performance</i>	Penelitian kuantitatif dengan populasi adalah manajer perusahaan swasta (menengah dan <i>Large sized enterprise</i> ) di Kosovo. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner, dan konstruk digunakan yang diadaptasi dari penelitian sebelumnya dan sudah diuji reliabilitasnya. Analisis data dibuat melalui paket statistik untuk ilmu sosial.	Hasil analisis dapat diidentifikasi bahwa gaya kepemimpinan manajer mempengaruhi kerja karyawan.
3	Igbaekemen Godoy Osa dan Idowu Oluwafemi Amos, 2014	<i>The Impact of Organizational Commitment on Employees Productivity: A Case Study of Nigeria Brewery,</i>	Penelitian kuantitatif. Data diperoleh dari survei dan angket menggunakan pada subjek penelitian berjumlah 160 menggunakan metode <i>questionnaire</i> .	Hasil penelitian faktor yang mendorong kepuasan dan komitmen karyawan sebagian besar berada di dalam kontrol manajer (pemimpin) dan agar ini dapat tercapai dengan

NO	PENELITI	JIDUL	METODE	KESIMPULAN
		<i>PLC</i>		sukses, perlu dipahami motif sebagai dasar kinerja memotivasi karyawan untuk meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi agar dapat meningkatkan produktivitas kerjanya
4	Hafiz AZ, 2017	<i>Relationship between Organizational Commitment and Employee's Performance Evidence from Banking Sector of Lahore</i>	Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan dimensi komitmen organisasional dan kinerja karyawan di sektor Perbankan Lahore. Ada 213 kuesioner yang dikumpulkan dari karyawan bank swasta dan publik yang berada di Lahore. Analisis regresi.	Hasil penelitian ditemukan bahwa komitmen afektif, normatif, dan berkelanjutan berhubungan positif dengan kinerja karyawan secara terpisah dan bersama
5	Crossman dan Bassem, 2003	<i>Research Note Job Satisfaction and Employee Performance of Lebanese Banking Staff</i>	Penelitian korelasi dengan sampel terdiri dari 202 pegawai dari sembilan Bank Umum. Data dianalisis dengan regresi berganda.	Hasilnya menunjukkan kepuasan independen dalam semua aspek pekerjaan yang mengarah pada kepuasan dengan yang lain dalam peforinan pekerjaan karyawan. Karyawan wanita kurang puas dengan semua aspek kecuali dari segi gaji. Dan performa kerja yang dilaporkan ditemukan meningkat dengan masa jabatan.

NO	PENELITI	JIDUL	METODE	KESIMPULAN
6	Abdul W.A.F. (2015).	<i>Impact of Job Satisfaction on Employees Performance an Application on Faculty of Science and Humanity Studies University of Salman Bin Abdul-Aziz-Al Aflaj</i>	Penelitian mencari hubungan, asosiasi dan dampak faktor kepuasan pada kinerja karyawan di Fakultas. Sampel penelitian adalah 86 anggota staf pengajar dari fakultas (pria = 46 dan perempuan = 40). SPSS digunakan untuk menganalisa data. Penelitian diterapkan chi kuadrat atau ( $\chi^2$ ) dan analisis regresi.	Hasil penelitian menunjukkan ada hubungan yang positif dan signifikan secara statistik antara faktor kepuasan kerja dengan kinerja karyawan
7	Putu Yudha Asteria Putri, dan Made Yenni Latrini, 2013	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Sektor Publik dengan <i>In-Role Performance dan Innovative Performance</i> sebagai Variabel Mediasi	Penelitian kuantitatif. Metode pengambilan sampel menggunakan metode <i>purposive sampling</i> dengan sampel sebanyak 200 responden dari populasi karyawan sebanyak 902 orang. Instrumen berupa kuesioner dan teknik analisis data menggunakan SEM.	Hasil analisis dengan SEM sebelum dilakukan modifikasi dilihat bahwa nilai <i>Godness of Fit</i> menunjukkan lima kriteria kurang baik dari delapan kriteria. Setelah dilakukan modifikasi model dihasilkan kriteria <i>Godness of Fit</i> telah memenuhi syarat. Selain itu, semua variabel berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Serta diketahui variasi kinerja karyawan 15,5% dipengaruhi oleh kepuasan kerja, <i>in-role performance</i> dan <i>innovative performance</i>
8	Arina dan	Pengaruh	Variabel independen	Komitmen baik variabel

NO	PENELITI	JIDUL	METODE	KESIMPULAN
	Eisha, 2014	Komitmen Organisasi Terhadap kinerja (Studi pada Pegawai Peruin Perumnas Jakarta)	(komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen kontinuitas) variabel terikatnya adalah kinerja karyawan. Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui kuesioner didistribusikan ke 75 karyawan di Jakarta Perumnas. Dianalisis dengan regresi berganda.	komitmen normatif, normatif, komitmen kontinyu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
9	Agung Roscahyo, 2013.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Siti Khodijah Sidoarjo	Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan bagian rawat inap pada Rumah Sakit Siti Khodijah Sepanjang Sidoarjo dengan sampel yang diperoleh berjumlah 63 orang. Sedangkan teknik analisa yang digunakan adalah analisa regresi berganda.	Hasil pengujian secara simultan menunjukkan pengaruh gaya kepemimpinan yang terdiri dari otokratik, demokratik dan kendali bebas secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan yang bertugas pada bagian rawat inap pada Rumah Sakit Siti Khodijah Sepanjang Sidoarjo adalah signifikan.

### C. Kerangka Berpikir

Pemimpin merupakan unsur penting dalam setiap organisasi sosial maupun organisasi bisnis. Pemimpin memiliki berbagai tugas dalam mewujudkan situasi yang merangsang bagi hawahannya untuk dapat bekerja dalam mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pemimpin sebagai salah satu penentu

arah dan tujuan organisasi diharapkan mampu mengontrol perilaku-perilaku kerja dan mengarahkannya pada peningkatan produktivitas dan kinerja karyawan.

Secara teoritis, hasil penelitian sejalan dengan esensi dari teori jalan tujuan (*path goal theory*) bahwa “seorang pemimpin mempunyai tugas untuk membantu bawahannya dalam pencapaian tujuan-tujuan (*goal*) mereka dan menyediakan petunjuk (*cara/jalan/path*) atau dukungan yang diperlukan untuk memastikan bahwa tujuan-tujuan tersebut seiring dengan tujuan kelompok atau organisasi secara keseluruhan (Thoah; 2010). Artinya, peranan seorang pemimpin adalah menyediakan berbagai petunjuk yang dibutuhkan oleh setiap bawahan, sehingga dalam bekerja dapat menghasilkan kinerja pegawai sebagaimana yang diharapkan.

Penelitian dari Syaifullah (2010) mengenai “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai pada BKD Kabupaten Sumbawa” membuktikan bahwa secara empiris gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh yang positif ini menunjukkan adanya pengaruh yang searah antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan, atau dengan kata lain dengan gaya kepemimpinan baik maka kinerja karyawan tinggi. Sedangkan pengaruh yang signifikan ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh nyata (berarti) terhadap kinerja karyawan.

Selain faktor pemimpin, komitmen organisasional menunjukkan suatu daya dari seseorang dalam mengidentifikasi keterlibatannya dalam suatu

bagian organisasi. Komitmen organisasional dibangun atas dasar kepercayaan pekerja atas nilai-nilai organisasi, kerelaan pekerja membantu mewujudkan tujuan organisasi dan loyalitas untuk tetap menjadi anggota organisasi. Oleh karena itu, komitmen organisasional akan menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) bagi auditor terhadap organisasi. Jika seorang karyawan merasa jiwanya terikat dengan nilai-nilai organisasional yang ada maka dia akan merasa senang dalam bekerja, sehingga kinerjanya dapat terus meningkat.

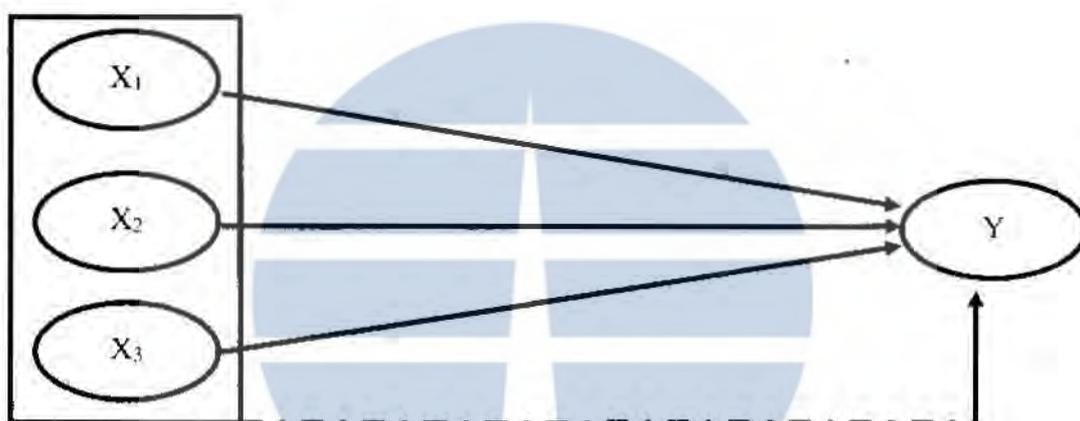
Arizona dan Riniwati dkk. (2013). menguji pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan, dimana variabel yang paling berpengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan adalah variabel komitmen organisasional. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui komitmen organisasional yang mempunyai tiga indikator, yaitu: komitmen afektif, komitmen kontinuan dan komitmen normatif.

Penelitian dari Baihaqi (2010) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian tersebut terbukti bahwa tumbuhnya komitmen yang kuat dari para karyawan akan memaksimalkan kualitas dan kuantitas kerja dan meningkatnya tanggung jawab yang mengindikasikan timbulnya kinerja karyawan yang tinggi.

Putu Yudha dan Made Yenni (2013) menyebutkan kinerja dipengaruhi oleh komitmen organisasional dan kepuasan kerja. Penelitian Muhadi (2007:82) bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja, yang dimana kinerja seseorang akan dapat ditingkatkan jika kepuasan kerja mereka

tinggi. Hal ini sejalan dengan penelitian Syaifullah (2010) dan Baihaqi (2010) yang sama menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sehingga dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan kerangka pikir di atas maka dapat dibuat peta konseptualisasi kerangka berpikir berikut.



**Gambar 2.1 Kerangka Berpikir**

Keterangan:

X<sub>1</sub> : Gaya Kepemimpinan

X<sub>2</sub> : Komitmen Organisasional

X<sub>3</sub> : Kepuasan Kerja

Y : Kinerja Pegawai

—————> : Pengaruh Parsial

- - - - -> : Pengaruh Simultan

#### **D. Hipotesis Penelitian**

Setelah melakukan kajian teori dan penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian maka dapat diajukan hipotesis penelitian. Hipotesis penelitian merupakan dugaan sementara yang kebenarannya akan diuji melalui kegiatan penelitian empiris. Adapun hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

1. Ada pengaruh parsial yang signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Kota Bima.
2. Ada pengaruh parsial yang signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Kota Bima.
3. Ada pengaruh parsial yang signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Kota Bima.
4. Ada pengaruh simultan yang signifikan gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Kota Bima.

#### **E. Operasionalisasi Variabel**

Berdasarkan kajian pustaka dan penelitian terdahulu, pendekatan operasional variabel untuk masing-masing variabel dalam penelitian ini adalah:

##### **1. Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ )**

Gaya kepemimpinan situasional adalah perilaku pemimpin dalam bentuk instruksi, konsultasi, partisipasi, dan delegasi yang diukur dengan dua instrumen pokok yaitu orientasi pada tugas dan orientasi pada hubungan. Dalam berinteraksi dengan bawahannya atau pola perilaku

yang digunakan oleh Kepala Dinas Sosial Kota Bima menjalankan kepemimpinannya, yaitu dengan:

**Tabel 2.2 Operasionalisasi Variabel Gaya Kepemimpinan**

Variabel	Indikator	Deskriptor	Item
Gaya Kepemimpinan	Bentuk intruksi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemimpin menegaskan kembali peranan dan tanggung jawab serta mengawasinya</li> <li>• Pemimpin menekankan pentingnya batas waktu dan tugas</li> <li>• Pemimpin mengambil langkah-langkah untuk mengarahkan bawahan ke arah pelaksanaan tugas dengan baik</li> </ul>	3
	Bentuk konsultasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemimpin memberikan pengarahan dalam urusan pekerjaan kepada bawahannya</li> <li>• Pemimpin sering memberikan masukan terhadap bawahan</li> <li>• Pimpinan melibatkan diri untuk berinteraksi, dan memastikan tanggung jawab bawahan</li> </ul>	3
	Bentuk partisipasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemimpin mendiskusikan masalah dan pembuatan keputusan bersama-sama</li> <li>• Pemimpin secara aktif mendengar dan memberikan dukungan kepada bawahan dalam melaksanakan tugas</li> <li>• Pemimpin memberikan sebagian tanggung jawab dalam pemceahan masalah dan pengambilan keputusan</li> </ul>	3
	Bentuk Delegasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pimpinan sering mendelegasikan dalam membuat keputusan</li> <li>• Pimpinan memberikan kesempatan yang luas untuk melaksanakan petunjuk atasan dalam melaksanakan tugas</li> </ul>	3

Variabel	Indikator	Deskriptor	Item
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pimpinan memberikan kebebasan berkreasi dan berinovasi dalam urusan pekerjaan yang menjadi tugas bawahan</li> </ul>	

## 2. Komitmen Organisasi (X<sub>2</sub>)

Komitmen organisasional merupakan kekuatan yang bersifat relatif dari pegawai Dinas Sosial Kota Bima dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya dalam organisasi. Hal ini merefleksikan sikap individu akan tetap sebagai anggota organisasi yang ditunjukkan dengan kerja kerasnya. Dimensi-dimensinya adalah sebagai berikut:

**Tabel 2.3 Operasionalisasi Variabel Komitmen Organisasi**

Variabel	Indikator	Deskriptor	Item
Komitmen Organisasi	Komitmen Afektif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memiliki keterikatan emosional dengan organisasi</li> <li>• Merasa senang dalam dalam berkarier di organisasi</li> <li>• Merasa memiliki dan bertanggung jawab terhadap organisasi</li> </ul>	3
	Komitmen Berkesinambungan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mempertimbangkan untuk tetap bekerja</li> <li>• Mempertimbangkan segala kerugian bila berhenti bekerja</li> <li>• Merasa sulit meninggalkan organisasi</li> </ul>	3
	Komitmen normative	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberikan loyalitas yang ditunjukkan sebagai suatu kewajiban moral</li> <li>• Menolak terhadap tawaran jenis pekerjaan lain di tempat lain</li> <li>• Memberikan kesetiaan terhadap organisasi</li> </ul>	3

### 3. Kepuasan Kerja (X<sub>3</sub>)

Kepuasan kerja merupakan hasil dari beberapa sikap khusus pegawai pada Dinas Sosial Kota Bima terhadap faktor-faktor pekerjaan penyesuaian diri dan hubungan sosial individu di luar kerja, yang dinyatakan dengan pernyataan puas atau tidak puas. Dimensi-dimensinya adalah sebagai berikut:

**Tabel 2.4 Operasionalisasi Variabel Kepuasan Kerja**

Variabel	Indikator	Deskriptor	Item
Kepuasan Kerja	Kepuasan pada Kompensasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepuasan terhadap besaran kompensasi yang diterima tiap bulannya</li> <li>• Kepuasan terhadap pembayaran yang diterima sesuai prinsip-prinsip keadilan</li> <li>• Kepuasan pada ketepatan waktu penerimaan kompensasi tiap bulannya</li> </ul>	3
	Kepuasan pada Pengawas Penyelia atau Pemimpin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepuasan pada pemeriksaann hasil kerja oleh atasan</li> <li>• Kepuasan pada cara atasan dalam menegur bawahan terhadap tugasnya</li> <li>• Kepuasan pada kesediaan atasan mendengarkan usulan atau saran bawahan</li> </ul>	3
	Kepuasan terhadap Hubungan Rekan Kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepuasan pada rekan kerja bisa diajak bertukar pikiran tentang pekerjaan</li> <li>• Kepuasan pada rekan kerja yang saling membantu jika ada kesulitan</li> <li>• Kepuasan atas rasa solidaritas antar pegawai</li> </ul>	3
	Kepuasan Kepada Pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepuasan pada variasi pekerjaan</li> <li>• Kepuasan pada kebebasan dalam rencana, metode dan pelaksanaan pekerjaan</li> <li>• Kepuasan atas umpan balik dari atasan atas hasil pekerjaan yang diselesaikan.</li> </ul>	3

#### 4. Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai pada Dinas Sosial Kota Bima dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Indikatornya terdiri atas:

**Tabel 2.5 Operasionalisasi Variabel Kinerja Pegawai**

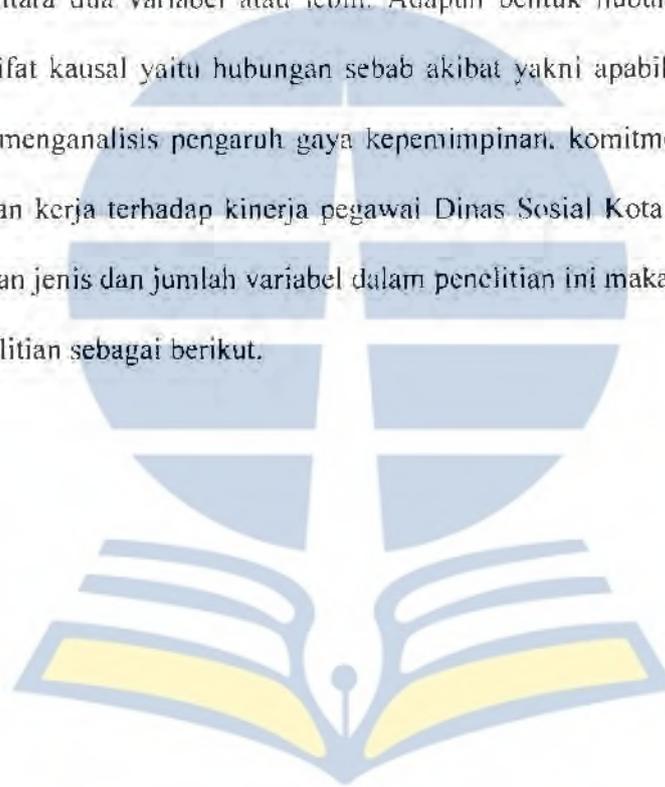
Variabel	Indikator	Item
Kinerja Karyawan	1. Kesetiaan pegawai berkaitan dengan loyalitas dan pengabdian terhadap organisasi	1
	2. Kualitas kerja berdasarkan syarat kesesuaiannya dan kesiapannya	1
	3. Semangat dalam melakukan tugas-tugas dalam memperbesar tanggung jawab	1
	4. Kesadaran dan kepercayaan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja	1
	5. Kejujuran pegawai dalam bekerja	1
	6. Kerja sama dengan atasan dan kolega pegawai	1
	7. Prakarsa pegawai tentang keaslian gagasan dan tindakan dalam	1
	8. Penuh keteladanan dalam bekerja	1
	9. Berkonsultasi ketika ada kesulitan	1
	<b>Jumlah</b>	<b>9 Item</b>

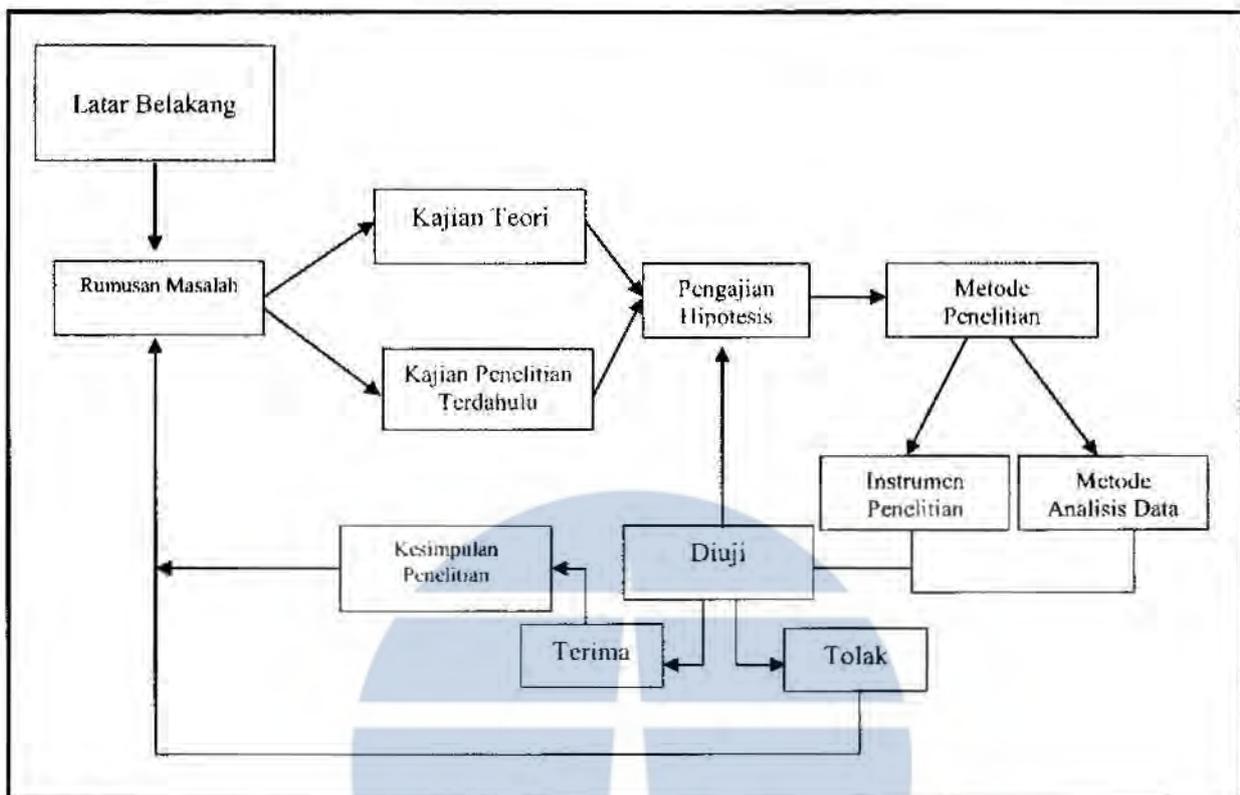
## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Desain Penelitian**

Berdasarkan tingkat eksplanasinya (tingkat penjelasan), penelitian ini digolongkan ke dalam penelitian asosiatif. Menurut Sugiyono (2009:13) bahwa penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara dua variabel atau lebih. Adapun bentuk hubungan variabel adalah bersifat kausal yaitu hubungan sebab akibat yakni apabila X maka Y atau untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Kota Bima. Maka sesuai dengan jenis dan jumlah variabel dalam penelitian ini maka dapat dibuat desain penelitian sebagai berikut.





**Gambar 3.1 Desain Penelitian**

## B. Responden Penelitian

Responden dalam penelitian adalah seseorang yang diminta untuk memberikan respon (jawaban) terhadap pertanyaan-pertanyaan (langsung atau tidak langsung, lisan atau tertulis ataupun berupa perbuatan) yang diajukan oleh peneliti (Sugiyono, 2009:93). Jadi yang akan menjadi responden dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Sosial Kota Bima dengan jumlah keseluruhan adalah 40 orang dengan rincian sebagai berikut.

**Tabel 3.1 Jumlah Pegawai Dinas Sosial Kota Bima**

No	Pegawai	Rincian						
		Honorar	II/a	III/a	III/b	III/c	IV/a	IV/c
1	40 Orang	13	9	6	5	2	4	1

Sumber: Profil Data Kepegawai Dinas Sosial Kota Bima, 2017

### C. Instrumen Penelitian

Instrumen dalam penelitian ini terdiri dari pernyataan-pernyataan dikembangkan dari indikator variabel yang diteliti. Instrumen dalam penelitian ini dikembangkan dan disesuaikan dengan jenis, dan skala pengukuran. Instrumen yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah:

#### 1. Observasi

Observasi merupakan suatu teknik untuk mengamati langsung terhadap kegiatan-kegiatan yang sedang berlangsung (Djunhur dan Surya, 1980:51). Sehubungan dengan itu, maka penentuan instrumen berupa observasi dilakukan dalam rangka untuk mengetahui kondisi objektif tentang kinerja pegawai Dinas Sosial Kota Bima lebih khususnya untuk kebutuhan studi pendahuluan.

#### 2. Dokumentasi

Menurut Arikunto (2012:135) dokumentasi yaitu salah satu cara penyelidikan terhadap data-data atau catatan-catatan berhubungan data yang dibutuhkan. Instrumen dokumentasi ini digunakan untuk mengetahui nama, identitas dan rekam kerja, lama bekerja, golongan, prestasi, serta hal-hal

lain yang berkaitan dengan data kepegawaian Dinas Sosial Kota Bima tahun 2017.

### 3. Kuesioner

Kuesioner adalah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya, atau hal-hal yang ia ketahui. Instrumen kuesioner bertujuan untuk mengungkap data tentang gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai Dinas Sosial Kota Bima. Kuesioner disusun dan dikembangkan berdasarkan dalam jabaran operasionalisasi variabel penelitian.

## D. Pengujian Instrumen

### 1. Validitas Instrumen

Instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan agar dapat mengungkapkan data dari variabel yang akan diteliti secara tepat. Arikunto (2012:80) menulis, instrumen memiliki validitas konstruk apabila dapat mengukur gejala sesuai dengan definisi penelitian baik konsep maupun operasional. Melalui pengukuran validitas konstruk instrumen berupa angket akan diketahui kontribusi masing-masing item (butir) pertanyaan terhadap konstruk atau indikator yang menjadi acuan pengembangannya, dan pada akhirnya secara keseluruhan kontribusinya pada variabel yang diukur. Oleh karena itu, angket dalam penelitian ini akan dinyatakan valid apabila memiliki korelasi setiap butir terhadap total

skor dengan kriteria  $\geq 0.3$ . Untuk menganalisis validitas instrumen, Peneliti menggunakan program SPSS 16.0 for windows.

## 2. Reliabilitas Instrumen

Menurut Arikunto (2012:100) instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama akan menghasilkan data yang sama. Jadi pengujian reliabilitas instrumen dimaksud untuk mengetahui adanya konsistensi alat ukur. Kuesioner dalam penelitian ini akan dinyatakan reliabel bila memiliki nilai  $alpha \geq 0.7$ . Untuk menganalisis validitas reliabilitas instrumen menggunakan program SPSS 16 for windows dengan buku panduan Atmoko (2012).

## E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah dengan melakukan penyebaran kuesioner. Penyebarannya akan dilakukan secara langsung dan diawasi oleh penelitian secara langsung pula. Responden akan diberi waktu untuk mengisi instrumen maksimal  $1 \times 24$  jam. Hal semacam ini akan dilakukan setiap hari di lokasi penelitian. Kuesioner yang diisi oleh responden kemudian akan dilakukan ditabulasi dan pengolahan data sehingga berdasarkan jawaban tersebut Peneliti akan menganalisis kemudian menyimpulkan sesuai permasalahan yang akan diungkap dalam penelitian ini.

## **F. Metode Analisis Data**

### **1. Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif dari masing-masing variabel didasarkan pada akumulasi berbagai indikator dan selanjutnya diinterpretasikan. Pendeskripsian data per-indikator dilakukan untuk melihat dan memaparkan situasi serta kondisi masing-masing indikator serta bagaimana pengaruh indikator-indikator tersebut terhadap variabel. Pengukuran atas variabel penelitian ditentukan berdasarkan penilaian sikap responden terhadap setiap item pertanyaan/pernyataan dalam setiap indikator. Indikator masing-masing variabel dijabarkan dalam kuesioner dalam bentuk pernyataan. Kuesioner dirancang terstruktur menggunakan skala likert dengan alternatif jawaban yang tersedia, diberi skor sebagai berikut:

- SS = Sangat Setuju : Skor 5
- S = Setuju : Skor 4
- KS = Kurang Setuju : Skor 3
- TS = Tidak Setuju : Skor 2
- STS = Sangat Tidak Setuju : Skor 1

**Tabel 3.2. Rentang Kriteria/Katagori sebagai Panduan Pengelompokan Hasil Penelitian**

INTERVAL	KATEGORI			
	Gaya Kepemimpinan Situasional	Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasi	Kinerja Pegawai
4,2 s/d 5	Sangat Efektif	Sangat Puas	Sangat Tinggi	Sangat Tinggi
3,4 s/d 4,2	Efektif	Puas	Tinggi	Tinggi
2,6 s/d 3,4	Cukup Efektif	Cukup Puas	Cukup Tinggi	Cukup Tinggi
1,8 s/d 2,6	Kurang Efektif	Kurang Puas	Kurang Tinggi	Kurang Tinggi
1 s/d 1,8	Tidak Efektif	Tidak Puas	Rendah	Rendah

## 2. Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan analisis regresi berganda terlebih dahulu perlu dilakukan uji persyaratan analisis regresi dengan program SPSS 16.0 *for windows*. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi multikolinieritas, heteroskedatisitas, linieritas dan autokorelasi. Menurut Santoso (2004:203) uji asumsi regresi berganda adalah sebagai berikut:

- a. Uji Linieritas bertujuan untuk mengetahui apakah variabel independen dengan dependen mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan. Uji ini digunakan sebagai prasyarat statistik parametrik khususnya dalam analisis korelasi atau regresi linear yang termasuk dalam hipotesis assosiatif. Pengujian dapat dilakukan pada program SPSS 16 for windows dengan menggunakan *Test for Linearity* pada taraf signifikansi 0.05. Variabel penelitian dikatakan mempunyai

hubungan yang linear bila signifikansi (*deviation from linearity*) lebih dari 0.05.

- b. Uji Normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah sebuah data terdistribusi mengikuti atau mendekati kurva normal. Sehingga distribusi tersebut dapat dikatakan normal. Untuk mengetahui normalitasnya data masing-masing variabel dapat dilakukan dengan:

**Keputusan:**

- Probabilitas/sig > 0.05, maka H0 diterima, berdistribusi normal
- Probabilitas/sig < 0.05, maka H0 ditolak, tidak berdistribusi normal

- c. Uji Heteroskedastisitas dilakukan untuk melihat apabila kesalahan atau residual yang diamati tidak memiliki variasi yang konstan dari satu observasi ke observasi yang lainnya.

Kaidah pengambilan keputusan:

- 1) Jika titik-titik dalam grafik membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit) yang terlihat jelas maka dikatakan mengalami heteroskedastisitas.
- 2) Tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

- d. Uji Multikolinieritas merupakan salah satu uji asumsi persyaratan sebelum melakukan analisis regresi. Uji multikolinieritas dilakukan untuk mengetahui apakah pada sebuah model regresi terdapat korelasi antar variabel bebas (independen). Jika, terjadi korelasi, maka

dinamakan terdapat problem multikolinieritas (multiko). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen

### 3. Analisis Regresi Berganda

Untuk mengetahui pengaruh parsial maupun simultan antara variabel bebas dengan variabel dependen maka digunakan analisis regresi berganda. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan bantuan program SPSS 16.0 for windows dengan buku panduan analisis Siregar (2013). Adapun bentuk persamaan analisis regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y' = \alpha + bX_1 + bX_2 + bX_3 + \varepsilon$$

Dimana:

$Y'$  = Prediksi Kinerja Pegawai

$\alpha$  = Konstan

$b$  = Koefisien Regresi

$X_1$  = Gaya Kepemimpinan

$X_2$  = Komitmen Organisasi

$X_3$  = Kepuasan Kerja

$\varepsilon$  = Standar error

### G. Pengujian Hipotesis

Setelah melakukan analisis regresi, selanjutnya adalah menguji hipotesis penelitian; dengan kata lain apakah hipotesis yang telah diajukan oleh peneliti sebelumnya dapat diterima atau ditolak. Adapun kaidah pengujian atau koefisien determinan dalam penelitian ini terbagi menjadi dua yaitu:

1. Uji F (Uji simultan) dilakukan menguji pengaruh simultan masing-masing sub-variabel independen terhadap variabel dependen. Kaidah uji F dengan membandingkan  $F_{hitung}$  dan  $F_{tabel}$  dengan ketentuan sebagai berikut:
  - a. Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , atau  $p\text{-value (sig.)} < 0.05$  (alfa), maka  $H_0$  ditolak.
  - b. Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , atau  $p\text{-value (sig.)} > 0.05$  (alfa), maka  $H_0$  diterima.
2. Uji t (Uji parsial) digunakan untuk mengetahui pengaruh parsial masing-masing sub-variabel independen terhadap variabel dependen. Kaidah Uji t dalam penelitian adalah dengan membandingkan  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$  dengan ketentuan sebagai berikut:
  - a. Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , atau  $p\text{-value (sig.)} < 0.05$  (alfa), maka  $H_0$  ditolak.
  - b. Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , atau  $p\text{-value (sig.)} > 0.05$  (alfa), maka  $H_0$  diterima.

Untuk menentukan  $t_{tabel}$  dan  $F_{tabel}$ , Peneliti menggunakan program bantuan program *microsoft office excel* dengan cara untuk menentukan  $t_{tabel} = TINV (\alpha, n-m)$  dan untuk mencari  $F_{tabel} = FINV (\alpha, m, n-m-1)$ .

Keterangan:

- $\alpha$  : Taraf signifikan (alfa)
- $n$  : Jumlah responden
- $m$  : Jumlah model

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil Penelitian

##### 1. Data Responden

###### a. Berdasarkan Usia

Pada bagian ini akan mendeskripsikan data usia pegawai Dinas Sosial Kota Bima Tahun 2018 akan ditampilkan dalam tabel di bawah ini.

**Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

No	Umur	Jumlah	Persentase
1	≤ 30	3	7,6%
2	31 - 40	17	43,5%
3	41 - 50	11	28,2%
4	≥ 51	8	20,5%
	<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data diolah peneliti, 2018

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas dapat diketahui bahwa klasifikasi responden berdasarkan usia ≤ 30 tahun sebanyak 3 orang dengan persentase sebesar 7,6%, responden berumur/usia antara 31 - 40 tahun sebanyak 17 orang dengan persentase 43,5%, yang berusia antara 41 - 50 tahun adalah sebanyak 11 orang dengan persentase 28,2% dan responden yang memiliki usia lebih dari ≥ 51 tahun adalah sebanyak 8 orang dengan persentase 20,5%. Dapat disimpulkan bahwa rata-rata

usia responden dalam penelitian adalah antara 31 - 40 tahun atau 43,5%.

b. Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan data dokumentasi Pegawai Dinas Sosial Kota Bima Tahun 2018 maka dapat diketahui sebaran pegawai berdasarkan jenis kelamin responden sebagaimana yang terlihat berikut.

**Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	21	53,8%
2	Perempuan	18	46,1%
	<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data diolah peneliti, 2018

Berdasarkan Tabel 4.2 di atas, dapat diketahui bahwa responden yang berjenis kelamin laki-laki berjumlah 21 orang dengan persentase 53,8% dan yang berjenis kelamin perempuan berjumlah 18 orang dengan persentase 46,1%. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai dengan jenis kelamin laki-laki lebih banyak daripada pegawai yang berjenis kelamin perempuan.

c. Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Berdasarkan data dokumentasi tentang pegawai Dinas Sosial Kota Bima Tahun 2018 maka dapat diketahui sebaran jenjang

pendidikan atau tingkat pegawai sebagaimana yang ditampilkan ditampilkan berikut ini.

**Tabel 4.3 Karakteristik Respondern Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	SMP	-	-
2	SMA	12	30,7%
3	Diploma	2	5,1%
4	S1	22	56,4%
5	S2	3	7,6%
	<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data diolah peneliti, 2018

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa responden dengan tingkat pendidikan SMA berjumlah 12 orang atau sebesar 30,7%. Responden jenjang pendidikan Diploma berjumlah 2 orang atau sebesar 5,1%, sementara responden yang jenjang pendidikan Sarjana (S1) 22 orang atau 56,4% dan pendidikan Magister (S2) berjumlah 3 orang atau 7,6%. Data tersebut menunjukkan bahwa responden atau pegawai Dinas Sosial Kota Bima sebagian besar memiliki jenjang pendidikan terakhir Sarjana (S1) sebanyak 56,4%.

d. Berdasarkan Masa Kerja

Karakteristik lainnya dari responden yang diteliti adalah masa kerja pegawai Dinas Sosial Kota Bima Tahun 2018 yang akan disajikan dalam tabel berikut.

**Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

No	Masa Kerja	Jumlah	Persentase
1	$\leq 10$	13	33,3%
2	11 - 20	18	46,1%
3	$\geq 21$	8	20,5%
	<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data diolah peneliti, 2018

Berdasarkan data pada Tabel 4.4 di atas dapat diketahui bahwa responden dengan masa kerja  $\leq 10$  tahun berjumlah 13 orang dengan persentase 33,3%, masa kerja antara 11 - 20 tahun berjumlah 18 orang atau 46,1%, dan responden dengan masa kerja antara  $\geq 21$  tahun berjumlah 8 orang atau 20,5%. Dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai Dinas Sosial Kota Bima Tahun 2018 arata-rata memiliki masa kerja antara 11 - 20 tahun sebesar 46,1%.

## 2. Analisis Deskriptif

Analisis deskripsi ini Peneliti akan mendeskripsikan data menggunakan tabel frekuensi dan grafik histogram. Tabel frekuensi disusun menggunakan kelas interval, persentase dan kategori dari masing-masing variabel penelitian. Berikut deskripsi data masing-masing variabel penelitian.

### a. Gaya Kepemimpinan

Pada bagian ini mendeskripsikan hasil kuesioner gaya kepemimpinan Dinas Soisal Kota Bima tabun 2018 dihitung skor

harapan tertinggi sebesar 60 dikurangi skor terendah 12 dibagi nilai tertinggi masing-masing item instrumen adalah 5. Dengan demikian, dihitung  $(60 - 12) / 5 = 9,6$ . Jadi rentang kelas interval deskripsi data variabel ini adalah 10 (pembulatan). Deskripsi data gaya kepemimpinan ditampilkan dalam tabel frekuensi di bawah ini.

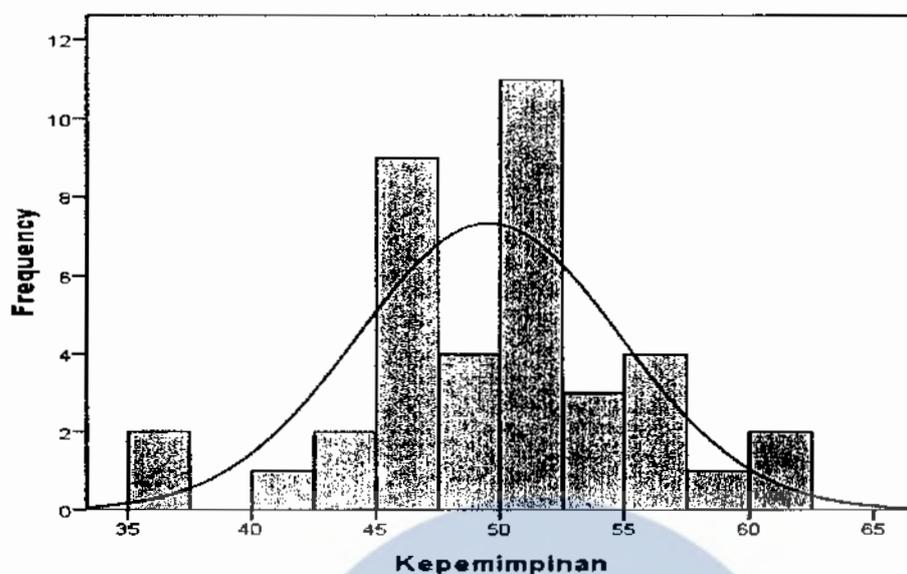
**Tabel 4.5 Data Gaya Kepemimpinan Dinas Sosial Kota Bima Tahun 2018**

Interval	Frekuensi	Persentase	Kategori
12 - 21	-	-	Sangat Rendah
22 - 31	-	-	Rendah
32 - 41	2	5%	Cukup Tinggi
42 - 51	26	66%	Tinggi
52 - 60	11	28%	Sangat Tinggi
<b>Jumlah</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>	

Sumber: Data Diolah peneliti, 2018

Berdasarkan Tabel 4.5 di atas, diketahui gaya kepemimpinan Dinas Sosial Kota Bima tahun 2018 terdapat 5% tergolong cukup tinggi, 66% tergolong tinggi, dan 28% tergolong sangat tinggi. Berdasarkan hasil kuesioner tentang gaya kepemimpinan Kepala Dinas Sosial Kota Bima Tahun 2018 tergolong tinggi yaitu 26 atau 66%.

Untuk lebih jelasnya tentang respond pegawai tentang gaya kepemimpinan Kepala Dinas Sosial Kota Bima akan dibuat grafik frekuensi rata-rata sebagai berikut.



**Gambar 4.1 Gaya Kepemimpinan**

**b. Komitmen Organisasi**

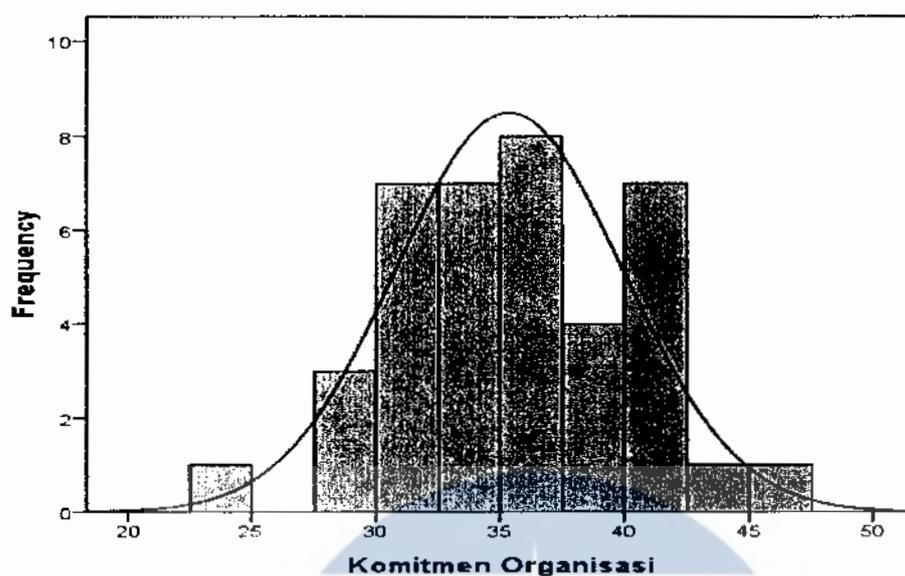
Kuesioner komitmen pegawai Dinas Sosial Kota Bima tahun 2018 diketahui skor harapan tertinggi sebesar 45 dan skor terendah 9 dan nilai tertinggi masing-masing item instrumen adalah 5 dan nilai terendah 1. Dengan demikian, dapat dihitung  $(45 - 9) / 5 = 7,2$  dan dibulatkan menjadi 7. Jadi rentang kelas interval dalam deskripsi data penelitian ini adalah 7. Deskripsi data kompetensi pegawai ditampilkan dalam bentuk tabel frekuensi di bawah ini.

**Tabel 4.6 Komitmen Pegawai Dinas Sosial Kota Bima Tahun 2018**

<b>Interval</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>	<b>Kategori</b>
09 - 15	-	-	Sangat Rendah
16 - 22	-	-	Rendah
23 - 29	4	10,2%	Cukup Tinggi
30 - 36	21	53,5%	Tinggi
37 - 45	14	35,8%	Sangat Tinggi
<b>Jumlah</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>	

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2018

Berdasarkan Tabel 4.6 di atas, diketahui bahwa komitmen pegawai Dinas Sosial Kota Bima, terdapat 4 orang pegawai atau 10,2% yang tergolong cukup, ada 21 orang atau 53,5% pegawai yang tergolong tinggi tingkat komitmennya dan ada 14 orang atau 35,8% pegawai yang tergolong sangat tinggi. Jadi, berdasarkan hasil kuesioner tentang komitmen pegawai Dinas Sosial Kota Bima tahun 2018 diketahui rata-rata tergolong tinggi dengan prosentase 53,5%. Selanjutnya deskripsi data ditampilkan dalam bentuk grafik frekuensi rata-rata di bawah ini.



**Gambar 4.2 Komitmen Organisasi**

c. Kepuasan Kerja

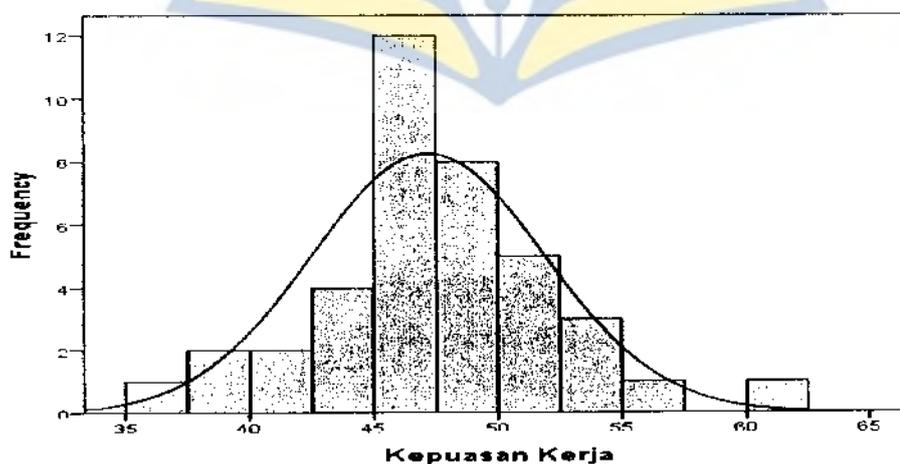
Kuesioner tentang kepuasan kerja pegawai Dinas Sosial Kota Bima tahun 2018 diketahui skor harapan tertinggi sebesar 60 dan skor terendah 12 dan nilai tertinggi masing-masing item instrumen adalah 5 dan nilai terendah 1. Dengan demikian, maka dapat dihitung  $(60 - 12) / 5 = 10$ . Jadi, rentang kelas interval deskripsi data variabel ini adalah 10 (pembulatan). Deskripsi data kepuasan kerja ditampilkan berikut ini.

**Tabel 4.7 Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Sosial Kota Bima Tahun 2018**

Interval	Frekuensi	Persentase	Kategori
12 - 21	-	-	Sangat rendah
22 - 31	-	-	Rendah
32 - 41	2	5%	Cukup Tinggi
42 - 51	25	64,10%	Tinggi
52 - 60	12	30,76%	Sangat Tinggi
<b>Jumlah</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>	

Sumber: Data Diolah peneliti, 2018

Tabel 4.7 di atas menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Sosial Kota Bima Tahun 2018 diketahui terdapat 2 orang pegawai atau 5% tergolong cukup tinggi, 25 orang pegawai atau 64,10% tergolong tinggi dan 12 orang atau 30,76% tergolong sangat. Sehingga berdasarkan hasil kuesioner tentang bahwa Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Sosial Kota Bima diketahui tergolong tinggi dengan prosentase 64,10%. Untuk lebih jelasnya, data kepuasan kerja dideskripsikan dalam bentuk grafik frekuensi rata-rata di bawah ini.

**Gambar 4.3 Kompensasi Pegawai**

#### d. Kinerja Pegawai

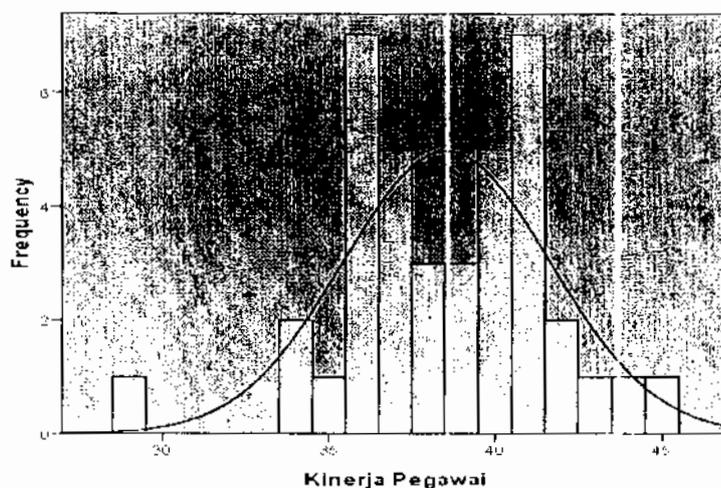
Kuesioner kinerja pegawai Dinas Sosial Kota Bima tahun 2018 diketahui skor harapan tertinggi sebesar 45 dan skor terendah 9 dan nilai tertinggi masing-masing item instrumen adalah 5 dan nilai terendah 1. Dengan demikian, dapat dihitung  $(45 - 9) / 5 = 7,2$  dan dibulatkan menjadi 7. Rentang kelas interval dalam deskripsi data kinerja pegawai dalam penelitian ini adalah 7. Deskripsi data ditampilkan dalam bentuk tabel ini.

**Tabel 4.8 Deskripsi Kinerja Pegawai Dinas Sosial Kota Bima Tahun 2018**

Interval	Frekuensi	Persentase	Kategori
09 - 14	-	-	Sangat Rendah
15 - 21	-	-	Rendah
23 - 28	-	-	Cukup Tinggi
29 - 34	4	10,25%	Tinggi
35 - 45	35	89,74%	Sangat Tinggi
<b>Jumlah</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>	

Sumber: Data Diolah peneliti, 2018

Berdasarkan Tabel 4.8 di atas, menunjukkan bahwa kinerja pegawai Dinas Sosial Kota Bima tahun 2018 diketahui terdapat 4 orang pegawai atau 10,25% yang memiliki kinerja tinggi, dan 89,74% atau 35 orang tergolong sangat tinggi. Jadi, berdasarkan hasil kuesioner tentang kinerja pegawai Dinas Sosial Kota Bima rata-rata diketahui tergolong sangat tinggi. Untuk lebih jelasnya, maka Peneliti mendeskripsikan data kinerja pegawai dalam bentuk grafik frekuensi di bawah ini.



**Gambar 4.4 Kinerja Pegawai**

### 3. Uji Asumsi Klasik

#### a. Uji Linieritas

Berdasarkan hasil analisis data uji linieritas dengan menggunakan bantuan SPSS 16.0 dapat diketahui bahwa masing-masing variabel independen penelitian yaitu gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, kepuasan kerja terhadap kinerja dinyatakan memiliki pola hubungan linier karena sesuai dengan kaidah lebih  $> 0.05$ .

**Tabel 4.9 Ringkasan Uji Linieritas**

No	Nama Variabel	Signifikan	Keterangan
1	Gaya Kepemimpinan	0.150	Linieritas
2	Komitmen Organisasi	0.167	Linieritas
3	Kepuasan Kerja	0.116	Linieritas

Sumber: Output SPSS 16.0 Tahun 2018

## b. Uji Normalitas

Berdasarkan hasil analisis data uji normalitas menggunakan program *SPSS 16.0 for windows* (lampiran 6) masing-masing variabel penelitian dengan mengamati grafik plots gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai dinyatakan data berdistribusi normal sebagaimana yang tercantum dalam tabel ringkasan hasil uji normalitas berikut.

**Tabel 4.10 Ringkasan Uji Normalitas Data Penelitian**

	Kolmogorov-Smirnov (KS) <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Kepemimpinan	.109	39	.200*	.966	39	.289
Komitmen Organisasi	.095	39	.200*	.979	39	.652
Kepuasan Kerja	.096	39	.200*	.981	39	.730
Kinerja Pegawai	.116	39	.200*	.960	39	.183

a. Lilliefors Significance Correction

\*. This is a lower bound of the true significance.

Pengambilan keputusan:

- Probabilitas/sig > 0.05, maka H<sub>0</sub> diterima, berdistribusi normal
- Probabilitas/sig < 0.05, maka H<sub>0</sub> ditolak, tidak berdistribusi normal

**Kesimpulan:**

- 1) H<sub>01</sub> : Gaya Kepemimpinan terdistribusi normal

KS = .109, sig. 200 > 0.05, **H0 diterima**

2) H0<sub>2</sub> : Komitmen Organisasi terdistribusi normal

KS = .095, sig. 200 > 0.05, **H0 diterima**

3) H0<sub>3</sub> : Kepuasan Kerja terdistribusi normal

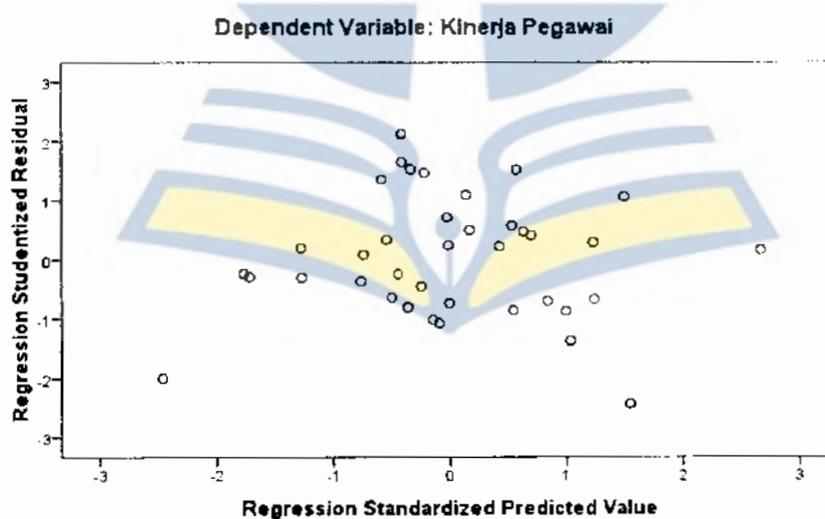
KS = .096, sig. 200 > 0.05, **H0 diterima**

4) H0<sub>4</sub> : Kinerja Pegawai terdistribusi normal

KS = .116, sig. 200 > 0.05, **H0 diterima**

### c. Uji Heteroskedastisitas

Hasil analisis data uji heteroskedastisitas menggunakan program *SPSS 16.0 for windows* diketahui gambar *scatterplot* berikut ini.



**Gambar 4.5 Scatterplot Heteroskedastisitas**

Berdasarkan *scatterplot* hasil analisis menggunakan program *SPSS 16.0* di atas dapat dinyatakan bahwa model penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas karena tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y.

#### d. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk mengetahui apakah pada sebuah model regresi terdapat korelasi antar variabel bebas (independen). Jika, terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem multikolinieritas (multiko). Model regresi yang baik seharusnya *tidak* terjadi korelasi diantara variabel independen. Deteksi adanya Multikolinieritas adalah dengan melihat:

- 1) Mempunyai nilai VIF (*variance inflation factors*) di sekitar angka 1.
- 2) Mempunyai angka Tolerance mendekati 1.

**Tabel 4.11 Ringkasan Uji Multikolinieritas**

Coefficients <sup>a</sup>				Keterangan
Model	Collinearity Statistics			
	Tolerance	VIF		
1	Gaya Kepemimpinan	0.688	1.454	Tidak terdapat problem multikolinieritas
	Komitmen Organisasi	0.711	1.406	Tidak terdapat problem multikolinieritas
	Kepuasan Kerja	0.792	1.263	Tidak terdapat problem multikolinieritas

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: Output SPSS 16.0 for windows, 2018

Berdasarkan data pada Tabel 4.11 tersebut maka dapat diketahui bahwa angka pada kolom toleransi mendekati angka 1 dan angka pada kolom VIF adalah disekitar angka 1. Sehingga dengan demikian dapat dikatakan bahwa data variabel bebas tidak terdapat problem multikolinieritas.

#### 4. Analisis Regresi

Upaya mencari hubungan sebab akibat antara variabel independen dan variabel dependen (jika X, maka Y) dengan kata lain apakah variabel independen dapat mempengaruhi variabel dependen baik secara parsial maupun secara simultan, maka dilakukan analisis statistik inferensial dengan teknik analisis regresi berganda. Berikut hasil analisis data akan ditampilkan di bawah ini.

- a. Pengaruh Parsial Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ), Komitmen Organisasi ( $X_2$ ), dan Kepuasan Kerja ( $X_3$ ) Terhadap Kinerja Pegawai (Y) Dinas Sosial Kota Bima

Analisis regresi secara parsial bertujuan apakah setiap variabel independen secara sendiri-sendiri berpengaruh terhadap variabel dependen yaitu kinerja pegawai Dinas Sosial Kota Bima tahun 2018. Berikut hasil analisis regresi dengan bantuan SPSS 16.0 *for windows*.

Tabel 4.12 Ringkasan Hasil Analisis Regresi

Independen	Dependen	Beta	t <sub>hitung</sub>
X <sub>1</sub> Gaya Kepemimpinan	Kinerja Pegawai (Y)	0.530	3.804
X <sub>2</sub> Komitmen Organisasi		0.691	5.810
X <sub>3</sub> Kepuasan Kerja		0.454	3.099
Konstanta (α)	14.664		
Standar Error	4.192		

Berdasarkan hasil analisis regresi dengan menggunakan *SPSS 16.0 for windows* di atas pada Tabel 4.12 dapat dibuat data persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = \alpha (14.664) + bx_1 (0.530) + bx_2 (0.691) + bx_3 (0.454) + \epsilon (4.192)$$

Penjelasan Persamaan Regresi tersebut adalah sebagai berikut:

Penjelasan	
α	Bilangan konstanta (α) sebesar 14.664, mengisyaratkan jika X <sub>1</sub> , X <sub>2</sub> dan X <sub>3</sub> dianggap dan bersifat konstan atau tetap maka kinerja pegawai (Y) sebesar 14.664.
bx <sub>1</sub>	<i>Coefficient regresibx<sub>1</sub></i> sebesar 0.530, menyatakan jika setiap ada perubahan variabel gaya kepemimpinan (X <sub>1</sub> ) sebesar 1 unit, maka akan menggeser atau merubah kinerja pegawai (Y) sebesar 0.530. Artinya bahwa besarnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah $0.530^2 \times 100 = 28\%$ , sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain.
bx <sub>2</sub>	<i>Coefficient regresibx<sub>2</sub></i> sebesar 0.691, yang menyatakan jika setiap ada perubahan komitmen organisasi (X <sub>2</sub> ) sebesar 1 unit, maka akan merubah Y sebesar 0.691. Koefisien regresi ini menunjukkan bahwa besarnya pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai adalah $0.691^2 \times 100 = 47,78\%$ , sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain.
bx <sub>3</sub>	<i>Coefficient regresibx<sub>3</sub></i> sebesar 0.454, menyatakan jika setiap ada perubahan variable kepuasan kerja (X <sub>3</sub> ) sebesar 1 unit, maka akan merubah kinerja

	pegawai (Y) sebesar 0.454. Koefisien regresi ini mengisyaratkan bahwa besarnya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai adalah $0.454^2 \times 100 = 20,61\%$ , sisanya dipengaruhi oleh variabel lain.
$\epsilon$	<i>Standard error</i> sebesar 4.192 adalah tingkat kesalahan yang terjadi pada setiap <i>predictors</i> (perkiraan) $X_1$ , $X_2$ dan $X_3$ karena masih banyak prediktor lain yang dapat mempengaruhi Y.

b. Pengaruh Simultan Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ), Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) dan Kepuasan Kerja ( $X_3$ ) Terhadap Kinerja Pegawai (Y) Dinas Sosial Kota Bima

Analisis regresi secara simultan bertujuan untuk mengetahui apakah semua variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen yaitu kinerja pegawai Dinas Sosial Kota Bima. Berikut hasil analisis regresi dengan bantuan SPSS 16.0 yang ditampilkan di bawah ini.

**Tabel 4.13 Ringkasan Analisis Simultan**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	F <sub>hitung</sub>
1	0.739 <sup>a</sup>	0.546	0.507	14.029
a. Independens variable: Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja				
b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai				

Sumber: Output SPSS 16.0 for windows, 2018

Tabel 4.12 di atas menunjukkan bahwa disiplin, kompetensi dan kompensasi koefisien regresi simultan (R) sebesar 0.739 atau dengan prosentase pengaruh simultan (R Square) sebesar 54,6% terhadap

kinerja pegawai Dinas Sosial Kota Bima Tahun 2018 sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel atau model lain di luar prediktors penelitian ini.

## 5. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui apakah variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Dengan kata lain, apakah hipotesis penelitian yang telah diajukan oleh peneliti sebelumnya pada Bab II dapat diterima atau ditolak.

### Uji t

#### a. Pengaruh Parsial Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial Kota Bima

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda dengan menggunakan bantuan program *SPSS 16.0* sehingga dapat diketahui  $t_{hitung} = 3.804 > t_{tabel} = 2.022$  artinya bahwa hipotesis alternatif ( $H_a$ ) yang mengatakan “Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Parsial yang Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial Kota Bima Tahun 2018”, dinyatakan diterima, sebaliknya hipotesis alternatif ( $H_0$ ), ditolak.

b. Pengaruh Parsial Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial Kota Bima

Hasil analisis regresi berganda dengan menggunakan bantuan program *SPSS 16.0 for windows*, sehingga diketahui  $t_{hitung} = 5.810 > t_{tabel} = 2.018$ . Ini artinya bahwa hipotesis alternatif ( $H_a$ ) yang mengatakan “Komitmen Organisasi Berpengaruh Parsial yang Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial Kota Bima Tahun 2018” dinyatakan diterima, sebaliknya hipotesis nihil ( $H_0$ ), dinyatakan ditolak.

c. Pengaruh Parsial Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial Kota Bima

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda dengan menggunakan bantuan program *SPSS 16.0 for windows*, diketahui  $t_{hitung} = 3.099 > t_{tabel} = 2.018$ . Artinya bahwa hipotesis alternatif ( $H_a$ ) yang mengatakan “Kepuasan Kerja Berpengaruh Parsial yang Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial Kota Bima Tahun 2018” dinyatakan diterima, sebaliknya hipotesis nihil ( $H_0$ ), dinyatakan ditolak.

## Uji F

Pengaruh Simultan Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial Kota Bima

Uji F dilakukan untuk mengetahui pengaruh signifikan secara simultan atau bersama-sama variabel gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Kota Bima Tahun 2018. Setelah dilakukan analisis menggunakan bantuan program *SPSS 16.0 for windows* dan diadakan pemeriksaan sehingga diketahui  $F_{hitung} = 14.029 > F_{tabel} = 5.729$ . Artinya bahwa hipotesis alternatif ( $H_a$ ) yang mengatakan “Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Berpengaruh Simultan yang Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial Kota Bima”, dinyatakan diterima, sebaliknya hipotesis nihil ( $H_0$ ), dinyatakan ditolak.

## B. Pembahasan

### 1. Pengaruh Parsial Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial Kota Bima

Pemimpin merupakan icon utama dalam sebuah organisasi dan gaya pemimpin dalam memimpin menjadi bagian penting alasan maju mundurnya suatu organisasi. Begitu urgennya gaya kepemimpinan, dari sinilan kebutuhan untuk memimpin dan dipimpin menjadi hal mutlak dalam berorganisasi. Kepemimpinan didefinisikan ke dalam ciri-ciri individual, kebiasaan, cara mempengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan

dalam organisasi dan persepsi mengenai pengaruh yang sah. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias. Menurut Rivai (2004) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah proses mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi pikiran, perasaan, tindakan dan tingkah laku orang lain untuk digerakkan ke arah tujuan tertentu. Kepemimpinan memainkan peranan yang amat penting, bahkan dapat dikatakan amat menentukan dalam usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Gaya kepemimpinan diartikan sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, ketrampilan, dan sikap pemimpin dalam politik. Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu (Notoatmodjo, S., 2015). Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin (Tohah, 2010).

Gaya kepemimpinan diukur berdasarkan beberapa model: (1) model intruksi meliputi pemimpin menegaskan kembali peranan dan tanggung jawab serta mengawasinya, pemimpin menekankan pentingnya batas waktu dan tugas, pemimpin mengambil langkah-langkah untuk mengarahkan bawahan ke arah pelaksanaan tugas dengan baik, (2) model konsultasi terdiri dari cara pemimpin memberikan pengarahan dalam urusan pekerjaan kepada bawahannya, pemimpin memberikan masukan terhadap bawahan, melibatkan diri untuk berinteraksi, dan memastikan tanggung jawab bawahan, Dan (3) model partisipasi meliputi mendiskusikan masalah dan pembuatan keputusan bersama-sama, secara aktif mendengar dan memberikan dukungan kepada bawahan dalam melaksanakan tugas, dan memberikan sebagian tanggung jawab dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Berdasarkan indikator tersebut di atas, gaya kepemimpinan Kepala Dinas Sosial Kota Bima diketahui tergolong tinggi. Jika ditinjau dari segi usia rata-rata usia pegawai Dinas Sosial Kota Bima adalah 31 - 41 tahun sebesar 43%. Sebagian besar memiliki jenjang pendidikan terakhir Sarjana (S1) sebanyak 56% dan sebagian besarnya rata-rata memiliki masa kerja antara 11 - 20 tahun sebesar 46%.

Hasil penelitian ini menunjukkan gaya pemimpin yang ideal menurut bawahannya sehingga hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja pegawai atau bawahannya. Hasil pengujian hipotesis penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja

pegawai. Hasil penelitian ini mendukung temuan penelitian sebelumnya diantaranya Handayani (2016) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dikpora Kota Bima. Senada dengan hasil penelitian Melvani (2012) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja BP3MD Provinsi Sumatera Selatan. Demikian juga dari penelitian Liridon Veliul dan Mimoza (2017) bahwa gaya kepemimpinan manajer mempengaruhi kerja karyawan.

**Implikasi:** Dengan demikian penting bagi Kepala Dinas pada umumnya yang notabene pemimpin atau atasan langsung bagi pegawai terus menjadi atasan atau pemimpin yang memiliki seni dalam memimpin seperti dalam mengelola, mengatur budaya organisasi secara efektif. Untuk itu, pemimpin harus betul-betul dapat menjalankan fungsinya sebagai seorang pemimpin dengan cara menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik bawahan sehingga dapat meningkatkan kinerja bawahannya.

## **2. Pengaruh Parsial Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial Kota Bima**

Setiap organisasi tentu bertujuan untuk mencapai tujuannya dengan menggunakan segenap sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasinya sendiri. Tujuan setiap sumber daya manusia dalam organisasi harus dijaga agar selaras dengan tujuan organisasi untuk

meningkatkan kinerja suatu organisasi. Sumber daya manusia dalam organisasi harus memiliki kemampuan dan pengetahuan untuk meningkatkan kinerja dalam organisasi. Organisasi memerlukan sumber daya manusia yang mempunyai komitmen kuat pada organisasi. Kinerja organisasi sangat ditentukan oleh kualitas manusia yang memiliki komitmen.

Komitmen organisasi merupakan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu, kemauan untuk melakukan usaha yang lebih besar untuk kepentingan organisasi, dan keyakinan yang pasti dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi (Kuntjoro, 2008:27). Jadi komitmen organisasi merupakan loyalitas seseorang pada organisasi yang berlanjut dengan dan atas nama anggota organisasi menunjukkan perhatian terhadap keberhasilan organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan secara sungguh-sungguh berkarir, loyal terhadap organisasi, berusaha secara optimal pencapaian tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap bergabung dalam kelompok organisasi.

Hasil analisis deskriptif bahwa komitmen organisasi pegawai Dinas Sosial Kota Bima dikethau sangat tinggi. Jika ditinjau dari segi usia rata-rata usia pegawai Dinas Sosial Kota Bima adalah 31 - 41 tahun sebesar 43%. Sebagian besar memiliki jenjang pendidikan terakhir Sarjana (S1) sebanyak 56% dan sebagian besarnya rata-rata memiliki masa kerja antara 11 - 20 tahun sebesar 46%. Tingginya komitmen organisasi ini merefleksikan: a) *Affective commitment* adalah keterikatan emosional

karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi, b) *Continuance commitment* adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin karena kebilangan senioritas atas promosi atau benefit, c) *Normative commitment* adalah adanya perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan. *Affective Commitment* adalah kuatnya keinginan seseorang dalam bekerja bagi organisasi atau perusahaan disebabkan karena dia setuju dengan tujuan-tujuan organisasi tersebut dan ingin melakukannya.

Hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Kota Bima. Hasil penelitian ini mendukung temuan penelitian terdahulu diantaranya Igbaekemen dan Idowu (2014) menyatakan faktor yang mendorong kepuasan dan komitmen karyawan sebagian besar berada di dalam kontrol manajer (pemimpin) dan agar ini dapat tercapai dengan sukses, perlu dipahami motif sebagai dasar kinerja memotivasi karyawan untuk meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi agar dapat meningkatkan produktivitas kerjanya. Kosasih dan Sutanto (2014) menyimpulkan terdapat hubungan yang kuat antara komitmen organisasi dan kinerja.

**Implikasi:** Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja sebagaimana dengan hasil pengujian hipotesis dalam penelitian. Oleh karena itu, sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja maka sudah

menjadi bagian alasan penting untuk memperhatikan komitmen pegawai. Pegawai dengan komitmen organisasi yang tinggi akan hangga menjadi suatu anggota dalam organisasi dan akan bekerja dengan kinerja tinggi untuk organisasi yang menaunginya. Pegawai yang berkomitmen tinggi akan memiliki kinerja yang tinggi dan loyalitas untuk organisasi.

### **3. Pengaruh Parsial Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial Kota Bima**

Aktivitas hidup manusia beraneka ragam dan salah satu bentuk dari segala aktivitas yang ada adalah bekerja. Bekerja memiliki arti melaksanakan suatu tugas yang diakhiri dengan buah karya yang dapat dinikmati oleh manusia yang bersangkutan. Tersebut didorong oleh keinginan manusia untuk memenuhi adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Manusia sepertinya tidak pernah puas dengan apa yang didapat, seperti gaji yang tinggi dan sebagainya. Karena itu, salah satu tugas utama pimpinan dalam organisasi adalah harus dapat menyesuaikan antara keinginan para anggota dengan tujuan organisasi. Walau kepuasan kerja pada dasarnya merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya.

Kepuasan kerja merupakan penilaian dari pekerjaan tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan baginya. Kepuasan kerja juga adalah merupakan sikap umum dari hasil beberapa

sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu di luar kerja.

Berkaitan dengan itu, hasil penelitian dengan menggunakan skala sikap bahwa kepuasan kerja pegawai Dinas Sosial Kota Bima tergolong tinggi. Terbilang tingginya kepuasan kerja mencerminkan dari kepuasan: a) Jumlah gaji yang diterima dan keadaan yang dirasakan dari pembayarannya/gaji, b) Tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan untuk belajar dan untuk menerima tanggung jawab, c) Adanya kesempatan untuk maju, d) kemampuan penyelia untuk memperlihatkan ketertarikan, dan e) Perhatian kerja dan rekan kerja bersahabat, kompeten, dan saling mendukung.

Kemudian berdasarkan hasil pengujian hipotesis penelitian diketahui bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Kota Bima. Jika ditinjau dari segi usia rata-rata usia pegawai Dinas Sosial Kota Bima adalah 31 - 41 tahun sebesar 43%. Sebagian besar memiliki jenjang pendidikan terakhir Sarjana (S1) sebanyak 56% dan sebagian besarnya rata-rata memiliki masa kerja antara 11 - 20 tahun sebesar 46%.

Hasil penelitian sejalan dengan temuan Crossman dan Bassem, (2013) menunjukkan kepuasan kerja dalam semua aspek pekerjaan mengarah pada peningkatan performa kerja karyawan. Kemudian juga dengan hasil penelitian Abdul (2015) menunjukkan ada hubungan yang

positif dan signifikan secara statistik antara faktor kepuasan kerja dengan kinerja karyawan.

**Implikasi:** Mengingat kepuasan kerja adalah factor yang signifikan dalam mempengaruhi kinerja pegawai maka menjadi sebuah kewajiban untuk diperhatikannya kepuasan kerja pegawai dalam menjalankan tugas pengabdianya sebagai aparat sipil negara, tentunya dengan cara memperhatikan faktor-faktor dan unsur-unsur kepuasan kerja pegawai seperti suasana pekerjaan, pengawasan, gaji/penerimaan, peluang promosi, hubungan dengan mitra kerja, komunikasi, fasilitas kerja dan lain-lain. Jika hal tersebut tidak diperhatikan maka pegawai akan memiliki sudut pandang negatif terhadap pekerjaannya yang pada gilirannya akan menurunkan produktivitas kerja. Oleh karena tugas utama dalam hal ini adalah atasan langsung pegawai agar terus mempertahankan tingkat kepuasan bawahannya.

#### **4. Pengaruh Simultan Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial Kota Bima**

Gaya atasan dalam memimpin organisasi merupakan unsur penting dalam organisasi. Tanggung jawab utama pemimpin adalah menciptakan lingkungan kerja yang dapat menyenangkan bawahannya sehingga dapat meningkatkan rasa kepedulian terhadap organisasi dan selanjutnya menciptakan kondisi psikologis berupa kepuasan dalam bekerja. Situasi organisasi yang dipimpin adalah cermin kemampuan

seseorang atasan dalam mempengaruhi individu atau kelompok dalam organisasi. Efektif dalam memimpin dapat juga ditinjau dari adanya komitmen dan kepuasan kerja yang tumbuh dari dalam diri individu atau kelompok, melalui fleksibel dalam cara pendekatan yang digunakan demi meningkatkan kinerja seluruh organisasinya.

Pemimpin dapat membangun komitmen organisasi pada hati dan pikiran pegawai. Komitmen organisasi akan menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) bagi pegawai terhadap organisasi tempat mengabdikan. Jika seorang pegawai merasa jiwanya terikat dengan nilai-nilai organisasi yang ada maka dia akan merasa senang dalam bekerja, sehingga kinerjanya dapat terus meningkat. Arizona, dan Riniwati dkk (2013) menyimpulkan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Untuk meningkatkan komitmen organisasi maka dibutuhkan gaya pemimpin yang efektif dalam meningkatkan komitmen organisasi dan komitmen organisasi dapat menciptakan rasa kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan bagaimana pegawai memandang pekerjaan mereka. Hal ini juga sesuai dengan teori yang dinyatakan oleh Putu Yudha, dan Made Yenni (2013) bahwa kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh banyak hal yang diantaranya komitmen organisasional dan kepuasan kerja. Penelitian Muhadi (2007) kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja.

Dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai maka dapat dipastikan memperbaiki gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa secara simultan gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Kota Bima.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan hasil penelitian sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh parsial yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Kota Bima. Hasil penelitian ini mencerminkan jika gaya kepemimpinan tinggi maka semakin tinggi pula kinerja pegawai.
2. Komitmen organisasi pegawai Dinas Sosial Kota Bima tergolong sangat tinggi dan hasil pengujian hipotesis penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh parsial yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Maksudnya adalah jika komitmen organisasi pegawai itu tinggi maka dapat meningkatkan kinerjanya.
3. Kepuasan kerja pegawai Dinas Sosial Kota Bima tergolong tinggi dan berdasarkan hasil pengujian hipotesis diketahui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Artinya jika ingin meningkatkan kinerja pegawai salah satu caranya adalah meningkatkan kepuasan kerja. Jika kepuasan kerja pegawai itu tinggi maka dapat meningkatkan kinerjanya.
4. Gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh simultan yang signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Kota Bima.

Baik secara parsial maupun secara simultan mencerminkan semakin baik atau tinggi gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja maka akan semakin baik atau tinggi pula kinerja pegawai.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian, maka dapat disampaikan beberapa saran penelitian sebagai berikut:

1. Kepala Dinas Sosial Kota Bima, diharapkan agar dalam perumusan kebijakan peningkatan kinerja pegawai hendaknya dapat mempertahankan dan memperhatikan gaya memimpin bagi calon atasan di masa mendatang, karena berdasarkan hasil penelitian mewujukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Kota Bima.
2. Bagi Pegawai Dinas Sosial Kota Bima agar senantiasa menata diri dalam bekerja, antara lain dengan cara belajar memahami gaya atasan dalam memimpin, terutama dengan meningkatkan komitmen organisasi dan kepausan kerja secara berkelanjutan, karena berdasarkan hasil penelitian menunjukan bahwa baik buruknya kinerja tergantung komitmen organisasi dan kepuasan kerja yang ada pada diri masing-masing pegawai.
3. Bagi Peneliti Lain, agar penelitian secara lebih luas-mendalam tentang berbagai faktor yang berpengaruh terhadap kinerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul W.A.F. (2015). Impact of Job Satisfaction on Employees Performance an Application on Faculty of Science and Humanity Studies University of Salman Bin Abdul-Aziz-Al Allaj. *International Journal of Innovation and Research in Educational Sciences: Volume 2, Issue 1, ISSN (Online): 2349 5219*.
- Agung Roscahyo. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Siti Khodijah Sidoarjo. *Jurnal Ilmu & Riset Manajemen Vol. 2 No. 12 (2013)*.
- Aritonang, L.R. (2014). *Metode Penelitian Bisnis*. Universitas Terbuka, Banten.
- Arikunto, S. (2012). *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Atmoko, A. (2012). *Bahan Ajar Mata Kuliah Desain dan Analisis Data*. Universitas Negeri Malang, UM-Malang.
- Astuti, SW. (2014). *Manajemen Pemasaran*. Universitas Terbuka, Banten.
- Arina, N dan Eisha. (2014). Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Pegawai Perum Perumnas Jakarta). *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi 11 (2014) Juni 78 91*  
<http://ejournal.undip.ac.id/index.php/smo>.

- Arizona, dan Riniwati Harsuko dkk. (2013). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai, Vol. I No. 1 pp 1-11.
- Baihaqi, MF. (2010). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening.
- Bernardin, H. John. (2003). Human Resources Management, An Experiential Approach. USA: Irwin Mc Graw-Hill.
- Crossman dan Bassem. (2003). Research Note: Job Satisfaction and Employee Performance of Lebanese Banking Staff. *Journal of Managerial Psychology Vol. 18 No. 4, 2003 pp. 368-376 q MCB UP Limited 0268-3946 DOI 10.1108/02683940310473118.*
- Dewi, C.M. (2008). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Kerja Ibu Asuh Pantiasuhan. Surakarta: *Jurnal Psikologi Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Surakarta.*
- Dessler, Gary, (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Alih Bahasa Paramita Rahayu. Jilid 2, Edisi Kesepuluh, Penerbit PT. Indeks, Jakarta.*
- Devi, E.K.D. (2009). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan *Outsourcing* PT. Semeru Karya Buana Semarang).

- Gibson, Ivancevich, and Donnely. (2002). *Organisasi: Perilaku-Struktur-Proses*. Edisi Kedelapan. Jakarta: PT. Binarupa Aksara.
- Greenberg, Jerald dan Baron, Robert A. (2000). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prentice Hall.
- Hafiz. (2017). Relationship between Organizational Commitment and Employee's Performance Evidence from Banking Sector of Lahore. *Arabian J Bus Manag Review, an open access journal Volume 7 •ISSN: 2223-5833*.
- Handayani S.A. (2016). Pengaruh Motivasi, Komunikasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kota Bima. Tesis UT Tidak Dipublikasi.
- Hasibuan, M.S.P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hersey, P. And Blanchard, K. (1992). *Manajemen of Organization Behavior, diterjemahkan oleh Agus Dharma. Manajemen Perilaku Organisasi*. Edisi IV, Jakarta, Erlangga.
- Hueryren Yeh, Dachuan Hong. 2012. The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership Type and Job Performance: *The Journal of Human Resource and Adult Learning, Vol. 8, Num. 2, Taiwan*.
- Ilyas, Y. (2002), *Kinerja (Teori, Penilaian, dan Penelitian)*. FKMUI, Depok.

Iqbal N, Anwar S, dan Haider N. (2015). Effect of Leadership Style on Employee Performance. *Arabian Journal of Business and Management Review*. Vol, 5 ISSN: 2223-5833 *AJBMR an open access journal*.

Igbackemen G.O dan Idowu O.A. (2014). The Impact Of Organizational Commitment on Employees Productivity: A Case Study Of Nigeria Brewery, PLC. *IMPACT: International Journal of Research in Business Management (IMPACT: IJRBM) ISSN (E):2321-886X; ISSN(P): 2347-4572 Vol. 2, Issue 9, Sep 2014, 107-122*.

Karyantoro, J. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi Pelayanan Publik*, Edisi Pertama. Ganesa-Bandung.

Kosasili dan Sutanto. (2014). Pengaruh Budaya dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Universitas Kristen Petra*.

Khairiyah dan Annisa. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Nutricia Indonesia Sejahtera. *Proceeding PESAT (Psikologi, Ekonomi, Sastra, Arsitektur & Teknik Sipil) Vol. 5, ISSN: 1858-2559. Oktober 2013*.

Kuntjoro, Z. S. (2008). *Komitmen Organisasi*. [on-line]. [www. e-psikologi.com/masalah/250702.htm](http://www.e-psikologi.com/masalah/250702.htm).

Kota Bima. com. (2014). Sosialisasi PP 46 Tahun 2014 dan Bimtek SKP Lingkup Kota Bima. [https://web.facebook.com/KEMBALIMBOJOMANTOI/posts/596459710447559?\\_rdc=1&\\_](https://web.facebook.com/KEMBALIMBOJOMANTOI/posts/596459710447559?_rdc=1&_)

- Kurniawati. (2015). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Universitas Terbuka, Banten.
- Manulang, M. (2009). *Pengantar Ekonomi Perusahaan*. Edisi Revisi. Cetakan Ke Tujuh Belas. Liberty. Yogyakarta.
- Marwan, L.M, (2015). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan: Kasus pada Dinas Pekerjaan Umum Provinsi NTB.
- Melvani, Frecilia Nanda. (2012). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Efektifitas Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Promosi dan Perijinan Penanaman Modal Daerah (BP3MD) Provinsi Sumatera Selatan*. Tesis yang tidak dipublikasikan.
- Muhadi. (2007). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Administrasi Universitas Diponegoro Semarang).
- Luthans, F. (2002). *Performance and Motivation*. New York: Prentice Hall.
- Luthans, F. (2006). *Prilaku Organisasi*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Liridon dan Mimoza. (2017). The Influence Of Leadership Styles On Employee's Performance. *Vadyba Journal of Management 2017, № 2 (31) ISSN 1648-7974*.

Notoatmodjo, S. 2015. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.

Putu Yudha, dan Made Yenni. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Sektor Publik, dengan In-Role Performance dan Innovative Performance sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Akuntansi Universitas Udayana ISSN: 2302-8556 E*.

Ramdhani, LI. (2013), Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasional Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Bappeda Kota Mataram.

Ranty Sapitri. (2016). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru. *JOM Fisip Vol. 3 No. 2- Oktober 2016*.

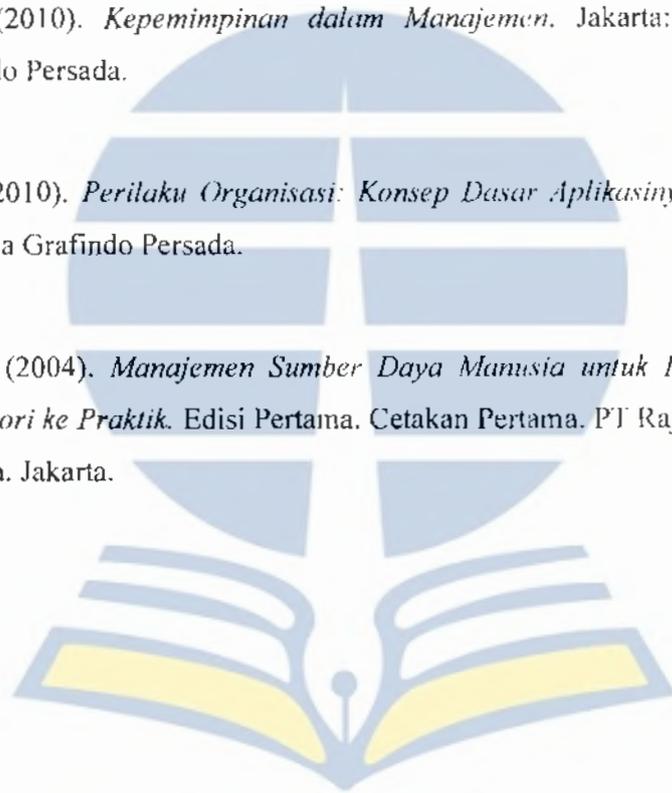
Siregar, S. (2013). *Statistik Parametrik Untuk Penelitian Kuantitatif*. Dilengkapi dengan perhitungan manual dan aplikasi SPSS Versi 17. PT. Bumi Aksara.

Robbins, S.P. (2003). *Perilaku Organisasi*. Jilid 2. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.

Steers, R.M. (2000). *Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment*. *Administrative Science Quarterly*. 22, 46-56.

Sobirin, A. (2015). *Manajemen Kinerja*. Universitas Terbuka. Banten.

- Sugiyono. (2009). *Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Syafullah. (2010). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai pada BKD Kabupaten Sumbawa.
- Santoso, S. (2004). *Buku Latihan: SPSS Statistik Parametrik*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Thoha, M. (2010). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Thoha, M. (2010). *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar Aplikasinya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Veithzal. R. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.



## Lampiran Output SPSS

**PENGARUH PARSIAL GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.530 <sup>a</sup>	.281	.262	2.687

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	104.487	1	104.487	14.468	.001 <sup>a</sup>
	Residual	267.206	37	7.222		
	Total	371.692	38			

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	23.027	4.101		5.615	.000
	Kepemimpinan	.313	.082	.530	3.804	.001

a. Dependent Variable: Kinerja

**PENGARUH PARSIAL KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.691 <sup>a</sup>	.477	.463	2.292

a. Predictors: (Constant), Komitmen

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	177.328	1	177.328	33.757	.000 <sup>a</sup>
	Residual	194.364	37	5.253		
	Total	371.692	38			

a. Predictors: (Constant), Komitmen

b. Dependent Variable: Kinerja

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	21.839	2.898		7.537	.000
	Komitmen	.472	.081	.691	5.810	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

**PENGARUH PARSIAL KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.454 <sup>a</sup>	.206	.185	2.824

a. Predictors: (Constant), Kepuasan kerja

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	76.603	1	76.603	9.605	.004 <sup>a</sup>
	Residual	295.089	37	7.975		
	Total	371.692	38			

a. Predictors: (Constant), Kepuasan kerja

b. Dependent Variable: Kinerja

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	24.323	4.609		5.277	.000
	Kepuasan kerja	.301	.097	.454	3.099	.004

a. Dependent Variable: Kinerja

**PENGARUH SIMULTAN GAYA KEPEMIMPINAN, KOMITMEN  
ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI**

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kepemimpinan <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.739 <sup>a</sup>	.546	.507	2.196

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kepemimpinan

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	202.930	3	67.643	14.029	.000 <sup>a</sup>
	Residual	168.762	35	4.822		
	Total	371.692	38			

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

## KUESIONER PENELITIAN TESIS

**Bapak/Ibu/Sdr/i yang Terhormat,**

Guna mendapatkan data untuk penelitian Tugas Akhir Program Magister (TAPM) sebagai persyaratan penyelesaian studi pada Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Terbuka di UPBJJ-UT Mataram dengan judul **Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial Kota Bima.**

Dimohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/i untuk mengisi kuesioner berikut ini. Kami tidak menilai benar/salah pengisian dari Bapak/Ibu/Sdr/i berikan, tetapi yang kami inginkan menilai kejujuran Bapak/Ibu/Sdr/i dalam mengisi kuesioner ini karena dalam kuesioner ini tidak ada jawaban yang salah dan benar. Bapak/Ibu/Sdr/i tidak perlu menulis nama lengkap, cukup nomor responden, demi menjaga kerahasiaan identitas Bapak/Ibu/Sdr/i yang kami hormati.

Demikian dan atas perhatian dan atas kerja samanya kami ucapkan terima kasih.

Kota Bima, Januari 2018

Peneliti

**SUHASTRA**

500652407

**A. IDENTITAS RESPONDEN**

1. Nomor Responden : ..... (diisi peneliti)

2. Jenis Kelamin : *(pilih salah satu)*

a. P r i a

b. W a n i t a

3. U m u r : ..... Tahun

4. Pendidikan Terakhir : *(pilih salah satu)*

a. SMA Sederajat    b. D3

c. S1                    d. S2

e. S3

5. Status Perkawinan : *(pilih salah satu)*

a. Kawin                b. Janda

c. Belum Kawin      d. Duda

6. Golongan/Pangkat : *(pilih salah satu)*

a. Golongan IV

b. Golongan III

c. Golongan II

**B. PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER**

1. Baca dan pahami setiap pernyataan yang disajikan.

2. Berilah jawaban dengan mencentang (✓) salah satu jawaban pada kolom yang disediakan.

3. Jangan ada satupun pernyataan yang terlewatkan.

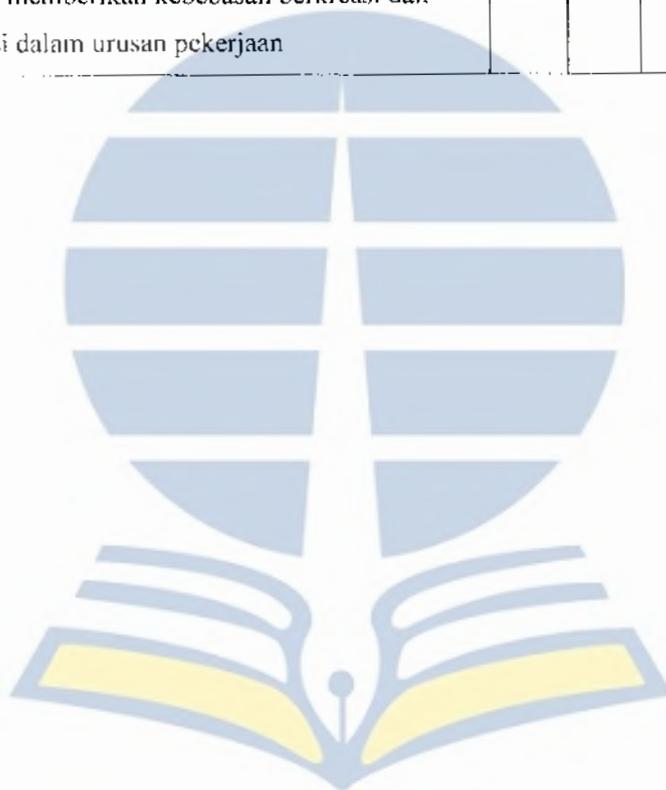
## I. PERNYATAAN VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN

### Alternatif Jawaban

- SS : Sangat Setuju  
 S : Setuju  
 KS : Kurang Setuju  
 TS : Tidak Setuju  
 STS : Sangat Tidak Setuju

No.	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
1.	<b>Bentuk Instruksi</b>					
	a. Pimpinan menegaskan kembali peranan dan tanggung jawab serta mengawasi					
	b. Pimpinan menekankan pentingnya batas waktu dan tugas					
	c. Pimpinan mengambil langkah-langkah untuk mengarahkan bawahan ke arah pelaksanaan tugas dengan baik					
2.	<b>Bentuk Konsultasi</b>					
	a. Pemimpin memberikan pengarahan dalam urusan pekerjaan					
	b. Pimpinan sering berkomunikasi dengan bawahan					
	c. Pimpinan melibatkan diri untuk berinteraksi, dan memastikan tanggung jawab bawahan					
3.	<b>Bentuk Partisipasi</b>					
	a. Pimpinan mendiskusikan masalah dan pembuatan keputusan bersama-sama					
	b. Pimpinan secara aktif mendengar dan memberikan dukungan kepada bawahan dalam melaksanakan tugas					

No.	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
	c. Pimpinan memberikan sebagian tanggung jawab dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan					
4.	<b>Bentuk Delegasi</b>					
	a. Pimpinan sering mendelegasikan dalam membuat keputusan					
	b. Pimpinan memberikan kesempatan yang luas untuk melaksanakan petunjuk					
	c. Pimpinan memberikan kebebasan berkreasi dan berinovasi dalam urusan pekerjaan					



## II. PERNYATAAN VARIABEL KOMITMEN ORGANISASI

### Alternatif Jawaban

- SS : Sangat Setuju  
 S : Setuju  
 KS : Kurang Setuju  
 TS : Tidak Setuju  
 STS : Sangat Tidak Setuju

No.	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
1.	<b>Komitmen Afektif</b>					
	a. Saya merasa memiliki keterkaitan emosional dengan organisasi tempat saya bekerja					
	b. Saya merasa senang menghabiskan sisa karier saya di organisasi tempat saya bekerja					
	c. Saya merasa setiap masalah organisasi adalah masalah saya juga					
2.	<b>Komitmen Kontinuan/Berkesinambungan</b>					
	a. Saya selalu mempertimbangkan untuk tetap bekerja pada organisasi tempat saya bekerja saat ini					
	b. Saya selalu mempertimbangkan segala kerugian yang saya dapat bila berhenti bekerja pada organisasi saya					
	c. Saya selalu merasa sulit dan tidak tenang jika meninggalkan organisasi tempat saya bekerja saat ini					
3.	<b>Komitmen Normatif</b>					
	a. Saya akan terus memberikan loyalitas yang ditunjukkan sebagai suatu kewajiban moral terhadap organisasi tempat saya bekerja					
	b. Saya menolak setiap tawaran jenis pekerjaan yang berbeda pada organisasi lain yang ditawarkan					

No.	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
	kepada saya					
	c. Saya selalu memberikan kesetiaan saya terhadap organisasi tempat saya bekerja saat ini					



### III. PERNYATAAN VARIABEL KEPUASAN KERJA

#### Alternatif Jawaban

- SS : Sangat Setuju  
 S : Setuju  
 KS : Kurang Setuju  
 TS : Tidak Setuju  
 STS : Sangat Tidak Setuju

No.	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
1.	<b>Kepuasan pada Gaji/Upah</b>					
	a. Saya puas dengan besaran gaji yang diberikan tiap bulan					
	b. Saya puas dengan pendapatan yang diterima selain gaji sesuai aturan yang telah ada					
	c. Saya puas pada ketepatan waktu dalam pembayaran gaji maupun non gaji					
2.	<b>Kepuasan pada Pengawas Penyelia/Pimpinan</b>					
	a. Saya puas dengan pemeriksaan hasil kerja saya oleh atasan					
	b. saya puas dengan cara atasan menegur kesalahan dalam pekerjaan yang saya lakukan					
	c. Saya puas dengan atasan yang bersedia mendengarkan usulan/saran yang saya berikan					
3.	<b>Kepuasan terhadap Hubungan Rekan Kerja</b>					
	a. Saya puas dengan kerja sama rekan kerja untuk bertukar pikiran tentang pekerjaan					
	b. Saya puas dengan rekan kerja dalam membantu jika ada kesulitan dalam pekerjaan					
	c. Saya puas dengan adanya rasa solidaritas antara rekan kerja dan saya					

4.	<b>Kepuasan kepada Pekerjaan</b>					
	a. Saya puas pada banyaknya variasi/jenis pekerjaan yang saya kerjakan					
	b. Saya puas dengan kebebasan dalam merencanakan dan pelaksanaan pekerjaan yang diberikan kepada saya					
	c. Saya puas terhadap penilaian atasan atas hasil pekerjaan saya					



#### IV. PERNYATAAN VARIABEL KINERJA PEGAWAI

##### Alternatif Jawaban

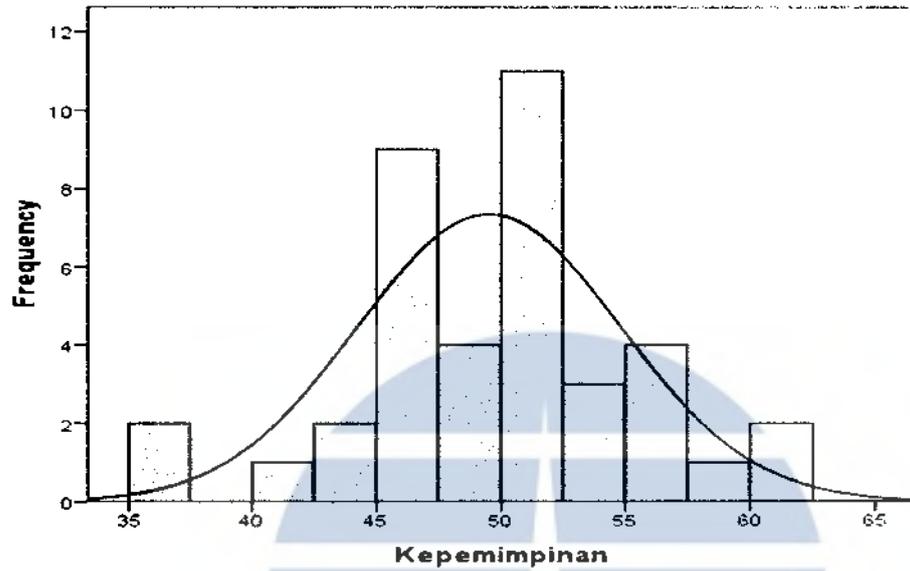
- SS : Sangat Setuju  
 S : Setuju  
 KS : Kurang Setuju  
 TS : Tidak Setuju  
 STS : Sangat Tidak Setuju

No.	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
1.	Wujud dari kesetiaan yang saya berikan berupa loyalitas dan pengabdian terhadap organisasi tempat saya bekerja					
2.	Wujud dari kualitas kerja yang saya berikan adalah ketepatan, kecepatan dan kerapian dalam menyelesaikan setiap pekerjaan					
3.	Dengan adanya semangat kerja maka saya merasa dapat menyelesaikan pekerjaan dan dapat memperbesar rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan saya					
4.	Saya percaya dengan adanya ketaatan/kepatuhan akan timbul kesadaran dan kepercayaan dalam diri saya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu					
5.	Saya selalu bertindak jujur dalam melaksanakan tugas/menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepada saya					
6.	Kerja sama antara saya dan atasan dapat membantu saya dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan					
7.	Saya memiliki prakarsa yang tinggi yang terlihat dari ide/inovasi, ragam penyelesaian					
8.	Dengan penuh keteladanan dalam bekerja					
9.	Senantiasa berkonsultasi ketika ada kesulitan					

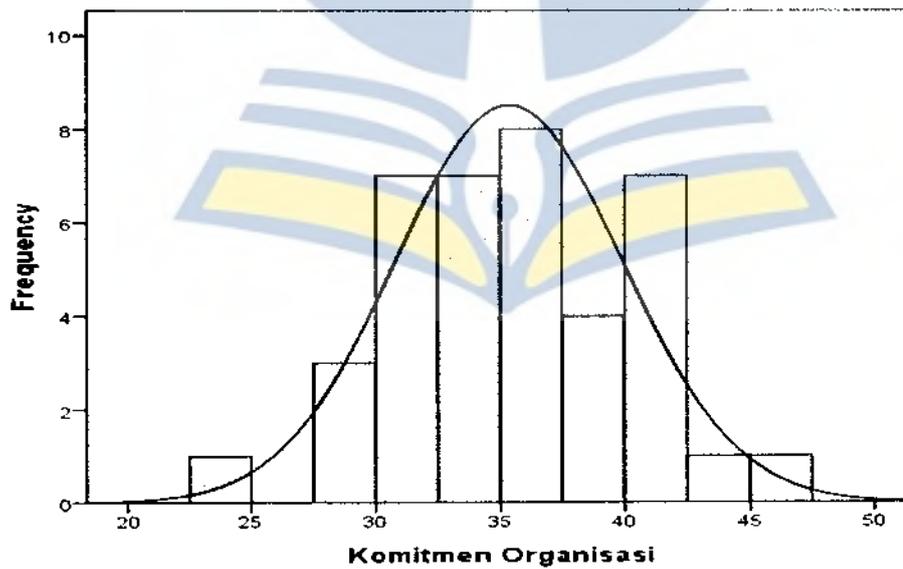


Lampiran

Gambar 4.1 Gaya Kepemimpinan

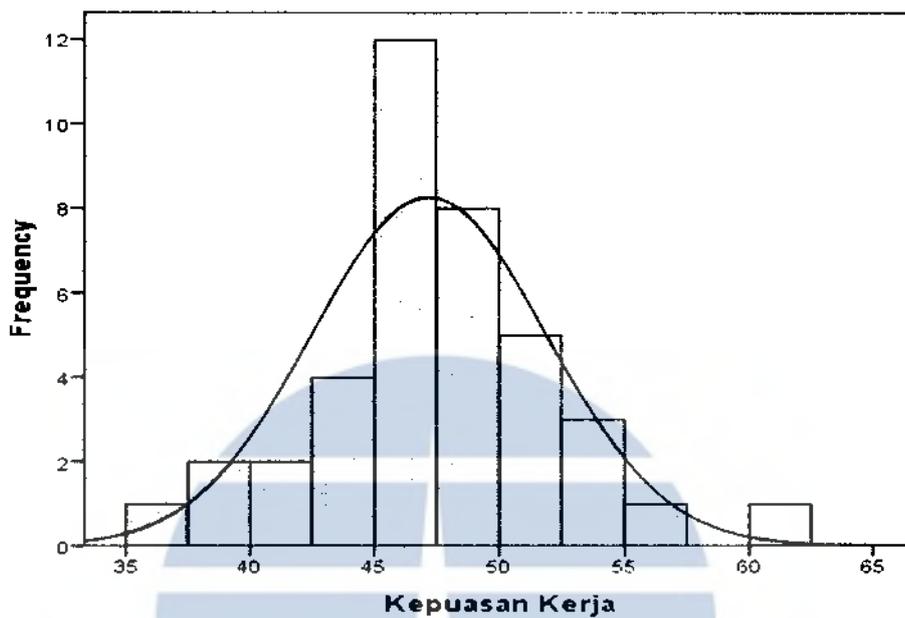


Gambar 4.2 Komitmen Organisasi

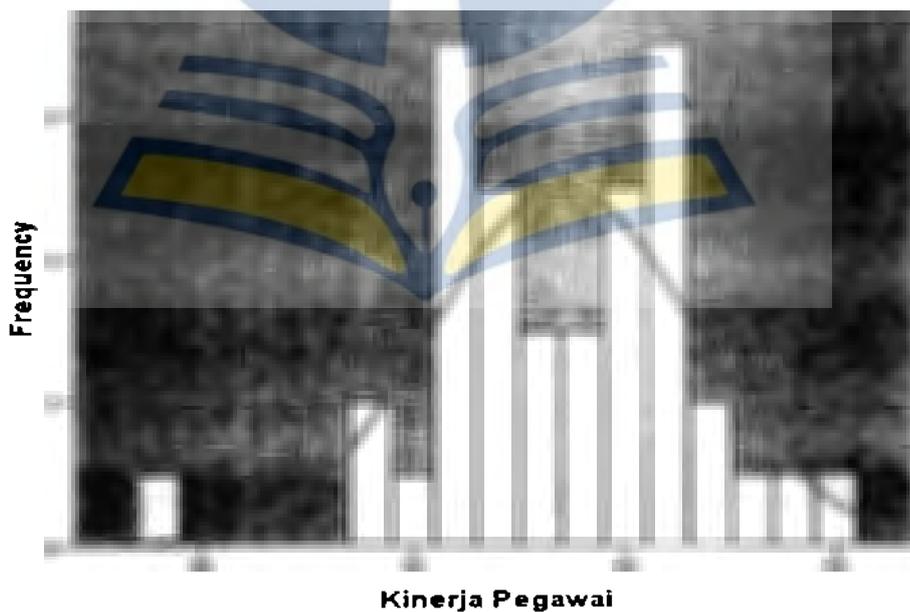


Lampiran

Gambar 4.3 Kepuasan Kerja

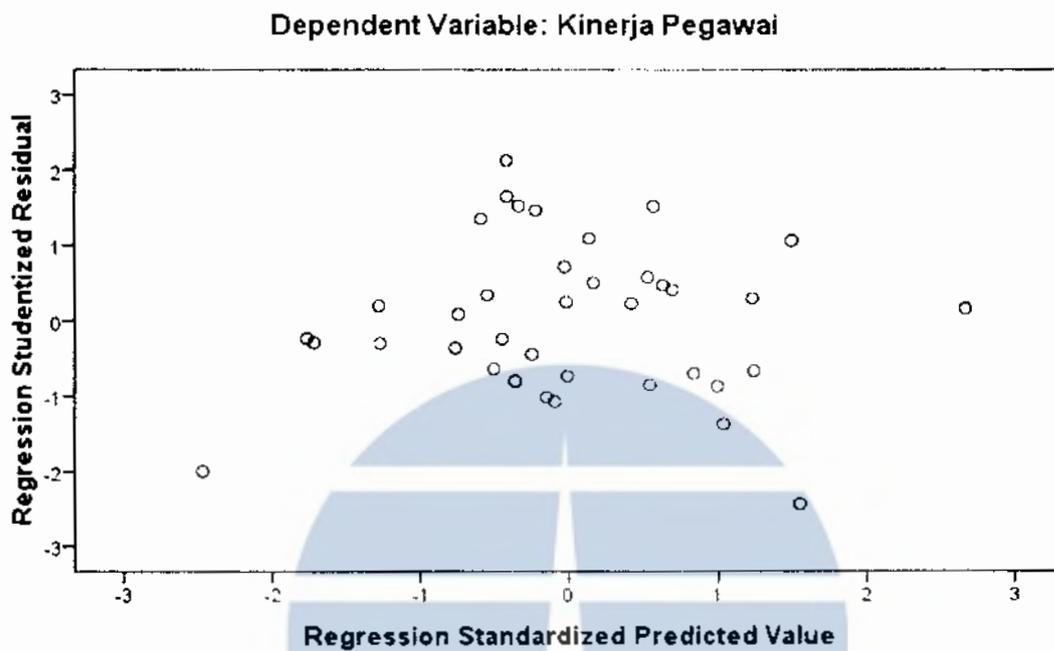


Gambar 4.4. Kinerja Pegawai



Lampiran

Gambar 4.5 Scatterplot Heteroskedastisitas



### Lampiran Validitas dan Reliabilitas Instrumen Gaya Kepemimpinan

Correlations

	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12
x1												
Pearson Correlation	1	.507**	.441**	.490	.352	.382	.367	.434**	.320	.419	.370	.340*
Sig. (2-tailed)		.002	.007	.086	.377	.288	.027	.008	.057	.199	.685	.043
N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
x2												
Pearson Correlation	.507**	1	.418*	.344*	.150	.387*	.566**	.445**	.482**	.145	-.070	.126
Sig. (2-tailed)	.002		.011	.040	.383	.020	.000	.006	.003	.399	.686	.464
N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
x3												
Pearson Correlation	.441**	.418*	1	.340	.381	.306	.430	.389	.359	.392	.305	.368
Sig. (2-tailed)	.007	.011		.158	.290	.538	.177	.271	.355	.261	.543	.695
N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
x4												
Pearson Correlation	.490	.344*	.440	1	.314	.347	.363	.336*	.370	.346	.394*	.415*
Sig. (2-tailed)	.086	.040	.158		.507	.788	.121	.045	.026	.147	.017	.012
N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
x5												
Pearson Correlation	.352	.350	.381	.314	1	.538**	.544**	.512**	.395	.1315	.460	.410
Sig. (2-tailed)	.377	.383	.290	.507		.001	.001	.001	.081	.505	.125	.218
N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36

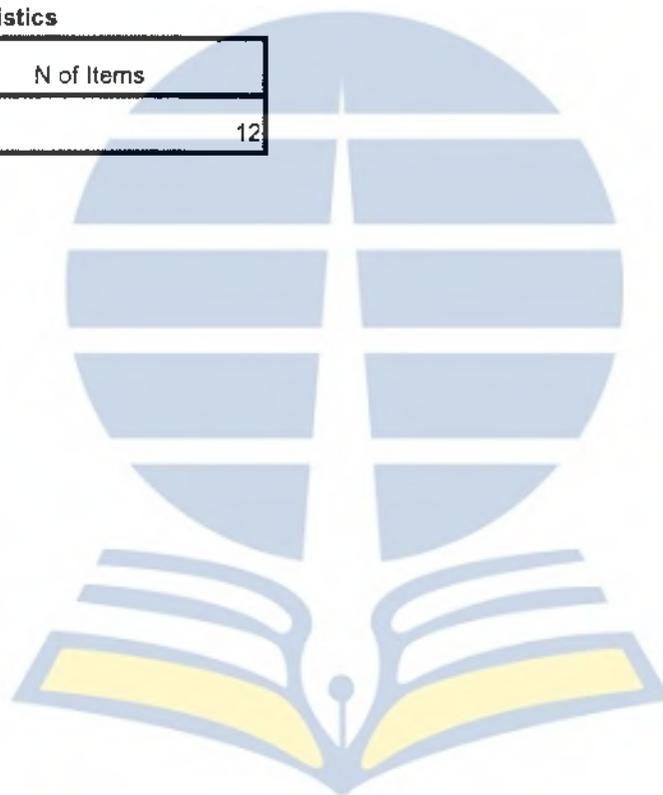
x6	Pearson Correlation	.382	.387*	.106	.047	.538**	1	.663**	.605**	.362*	.466	.125	.328
	Sig. (2-tailed)	.288	.020	.538	.788	.001		.000	.000	.030	.701	.467	.872
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
x7	Pearson Correlation	.367*	.566**	.230	.263	.544**	.663**	1	.732**	.391*	-.098	.114	.220
	Sig. (2-tailed)	.027	.000	.177	.121	.001	.000		.000	.019	.571	.507	.197
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
x8	Pearson Correlation	.434**	.445**	.189	.336*	.512**	.605**	.732**	1	.502**	-.073	.293	.166
	Sig. (2-tailed)	.008	.006	.271	.045	.001	.000	.000		.002	.673	.083	.333
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
x9	Pearson Correlation	.320	.482**	.359	.370*	.295	.362*	.391*	.502**	1	.241	-.002	-.107
	Sig. (2-tailed)	.057	.003	.355	.026	.081	.030	.019	.002		.157	.992	.536
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
x10	Pearson Correlation	.419	.345	.392	.346	.315	.366	.498	.373	.241	1	.340*	.301
	Sig. (2-tailed)	.199	.399	.261	.147	.505	.701	.571	.673	.157		.043	.074
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
x11	Pearson Correlation	.370	.370	.305	.394*	.260	.125	.314	.293	.302	.340*	1	.439**
	Sig. (2-tailed)	.685	.686	.543	.017	.125	.467	.507	.083	.992	.043		.007
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
x12	Pearson Correlation	.340*	.126	.368	.415*	.310	.328	.320	.366	.307	.301	.439**	1
	Sig. (2-tailed)	.043	.464	.695	.012	.218	.872	.197	.333	.536	.074	.007	
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36

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

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.787	12



## Lampiran Validitas Dan Reliabilitas Instrumen Kepuasan Kerja

## Correlations

		x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12
x1	Pearson Correlation	1	.618**	-.206	.220	.639**	.273	-.077	.026	.153	.358*	.380*	.366*
	Sig. (2-tailed)		.000	.227	.197	.000	.108	.657	.881	.372	.032	.022	.028
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
x2	Pearson Correlation	.618**	1	-.062	.031	.435**	-.136	-.137	-.127	-.027	.158	.402*	.429**
	Sig. (2-tailed)	.000		.718	.856	.008	.430	.424	.461	.878	.358	.015	.009
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
x3	Pearson Correlation	-.206	-.062	1	-.082	-.449**	.097	.499**	.177	.398*	-.039	-.266	-.316
	Sig. (2-tailed)	.227	.718		.635	.006	.572	.002	.303	.016	.819	.117	.061
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
x4	Pearson Correlation	.220	.031	-.082	1	.450**	.288	-.090	.135	.085	.268	.404*	.509**
	Sig. (2-tailed)	.197	.856	.635		.006	.088	.601	.434	.621	.114	.015	.002
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
x5	Pearson Correlation	.639**	.435**	-.449**	.450**	1	.248	-.217	.019	.038	.377*	.513**	.492**
	Sig. (2-tailed)	.000	.008	.006	.006		.145	.205	.911	.826	.024	.001	.002
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
x6	Pearson Correlation	.273	-.136	.097	.288	.248	1	.322	.175	.133	.346*	.211	.091
	Sig. (2-tailed)	.108	.430	.572	.088	.145		.056	.307	.441	.038	.217	.596

	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
x7	Pearson Correlation	.377	.337	.499**	.390	.317	.322	1	.591**	.600**	.323	.364	.327
	Sig. (2-tailed)	.657	.424	.002	.601	.205	.056		.000	.000	.896	.710	.462
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
x8	Pearson Correlation	.026	-.127	.177	.135	.019	.175	.591**	1	.681**	.057	.036	-.049
	Sig. (2-tailed)	.881	.461	.303	.434	.911	.307	.000		.000	.739	.834	.774
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
x9	Pearson Correlation	.153	-.027	.398*	.085	.038	.133	.600**	.681**	1	.048	.032	-.174
	Sig. (2-tailed)	.372	.878	.016	.621	.826	.441	.000	.000		.781	.851	.309
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
x10	Pearson Correlation	.358	.158	-.039	.268	.377*	.346	-.023	.057	.048	1	.519**	.118
	Sig. (2-tailed)	.032	.358	.819	.114	.024	.038	.896	.739	.781		.001	.492
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
x11	Pearson Correlation	.380*	.402*	-.266	.404*	.513**	.211	.064	.036	.032	.519**	1	.438**
	Sig. (2-tailed)	.022	.015	.117	.015	.001	.217	.710	.834	.851	.001		.007
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
x12	Pearson Correlation	.366*	.429**	-.316	.509**	.492**	.091	-.127	-.049	-.174	.118	.438**	1
	Sig. (2-tailed)	.028	.009	.061	.002	.002	.596	.462	.774	.309	.492	.007	
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36

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

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.698	12



### Lampiran Validitas dan Reliabilitas Instrumen Komitmen Organisasi

Correlations

		x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9
x1	Pearson Correlation	1	.783**	.346	.739**	.373	.319	.312	.433**	.344
	Sig. (2-tailed)		.000	.039	.000	.025	.058	.214	.008	.403
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
x2	Pearson Correlation	.783**	1	.308	.649**	.354	.387	.364	.475**	.392
	Sig. (2-tailed)	.000		.224	.000	.755	.275	.710	.003	.596
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
x3	Pearson Correlation	.346	.308	1	.3288	.308	.349	.370	.332	.407
	Sig. (2-tailed)	.039	.224		.089	.067	.387	.026	.442	.014
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
x4	Pearson Correlation	.739**	.649**	.388	1	.397	.307	.378	.404	.366
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.089		.017	.966	.653	.015	.704
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
x5	Pearson Correlation	.373	.354	.308	.397	1	.515**	.347	.310	.347
	Sig. (2-tailed)	.025	.755	.067	.017		.001	.786	.525	.786
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
x6	Pearson Correlation	.319	.387	.349	.307	.515**	1	.318	.397	.324
	Sig. (2-tailed)	.058	.275	.387	.966	.001		.919	.251	.471
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
x7	Pearson Correlation	.312	.364	.370	.378	.347	.318	1	.368	.395
	Sig. (2-tailed)	.214	.710	.026	.653	.786	.919		.694	.583
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
x8	Pearson Correlation	.433**	.475**	.332	.304	.310	.397	.368	1	.126

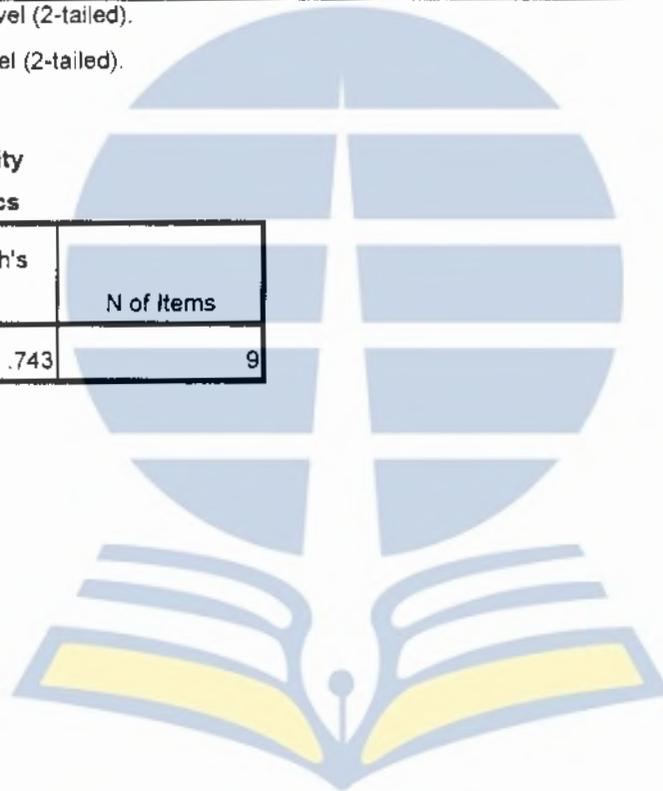
	Sig. (2-tailed)	.008	.003	.442	.015	.525	.251	.694		.462
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
x9	Pearson Correlation	.344	.392	.407	-.066	.347	.324	.395	.328	1
	Sig. (2-tailed)	.403	.596	.014	.704	.786	.471	.583	.462	
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36

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

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

**Reliability  
Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.743	9



### Lampiran Validitas dan Reliabilitas Instrumen Kinerja

Correlations

		x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9
x1	Pearson Correlation	1	.582**	.327	.305	.370	.327	.345	.308	.326
	Sig. (2-tailed)		.000	.183	.543	.322	.462	.150	.068	.185
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
x2	Pearson Correlation	.582	1	.248	-.033	.378	.561**	.477**	.469	.482
	Sig. (2-tailed)	.000		.145	.847	.023	.000	.003	.004	.003
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
x3	Pearson Correlation	.327	.348	1	.304	.511**	.434**	.365	.352	.371
	Sig. (2-tailed)	.183	.145		.232	.001	.008	.118	.377	.320
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
x4	Pearson Correlation	.305	.333	.304	1	.347	.280	.354	.306	.340
	Sig. (2-tailed)	.543	.847	.232		.146	.098	.370	.069	.817
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
x5	Pearson Correlation	.370	.378	.511**	.247	1	.714**	.535**	.420	.422
	Sig. (2-tailed)	.322	.023	.001	.146		.000	.001	.011	.010
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
x6	Pearson Correlation	.327	.561**	.434	.380	.714**	1	.364	.354	.432
	Sig. (2-tailed)	.462	.000	.008	.098	.000		.029	.135	.009
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
x7	Pearson Correlation	.345	.477	.365	.354	.535	.364	1	.642**	.364
	Sig. (2-tailed)	.150	.003	.118	.370	.001	.029		.000	.029
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
x8	Pearson Correlation	.308	.469	.152	.306	.420	.254	.642**	1	.588**
	Sig. (2-tailed)									
	N									

	Sig. (2-tailed)	.068	.004	.377	.069	.011	.135	.000		.000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
x9	Pearson Correlation	.326	.482	.371	.340	.422	.432	.364	.588	1
	Sig. (2-tailed)	.185	.003	.320	.817	.010	.009	.029	.000	
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36

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

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

### Reliability

#### Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.821	9

