

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**PENGARUH PERAN KEPEMIMPINAN, KOMITMEN  
ORGANISASI, KOMPENSASI DAN KEPUASAN KERJA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PENDAPATAN  
DAERAH KOTA PALANGKA RAYA**



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

**Disusun Oleh :**

**MESLIANI TARA**

**NIM: 018823451**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA**

**2013**

**PENGARUH PERAN KEPEMIMPINAN, KOMITMEN ORGANISASI,  
KOMPENSASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI DINAS PENDAPATAN DAERAH KOTA PALANGKA RAYA**

**Mesliani Tara**  
Universitas Terbuka  
meslianitara@hotmail.com

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empirik pengaruh secara parsial maupun simultan Peran Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Kompensasi, Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendapatan Kota Palangka Raya.

Penelitian ini dirancang sebagai penelitian studi kasus dengan metode survei dan sampel yang dipilih adalah seluruh pegawai di Lingkungan Dinas Pendapatan Kota Palangka Raya yang berjumlah 48 orang. Dalam penelitian ini, metode pengumpulan data primer dilakukan dengan menggunakan metode angket tertutup yang menggunakan skala likert dalam interval 1-5. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda (*Multiple Linear Regression*).

Penelitian ini menyimpulkan bahwa: 1). Secara parsial Peran Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Palangka Raya. 2). Secara parsial Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Palangka Raya. 3). Secara parsial Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Palangka Raya. 4.) Secara parsial Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Palangka Raya. 5). Secara simultan, peran kepemimpinan, komitmen organisasi, kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja kinerja pegawai pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Palangka Raya.

**Kata Kunci:** *Peran Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Kompensasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai, Dinas Pendapatan Daerah Kota Palangka Raya*

***Influences Of Leadership Role, Commitment In The Organization, Compensation And Job's Satisfaction To The Employee's Performance At The Local Revenue Collection Departement Of Palangka Raya City***

**Mesliani Tara**  
Indonesia Open University  
meslianitara@hotmail.com

***Abstract***

*This study aim to gets empirically influence parsially and also simultaneous Leadership Role, Commitment In The Organization, Compensation And Job's Satisfaction To The Employee's Performance At The Local Revenue Collection Departement Of Palangka Raya City.*

*This research designed as research of case study with survey method and sample selected is all officer At The Local Revenue Collection Departement Of Palangka Raya City which amounts to 48 people. In this research, primary data collecting method is done by using enquette method is closed using likert scale in intervals 1-5. Data analysis uses Multiple Linear Regression analysis.*

*This research concludes that: 1) Parsially Leadership Role influential significantly to The Employee's Performance At The Local Revenue Collection Departement Of Palangka Raya City. 2) Parsially Commitment In The Organization influential significantly to The Employee's Performance At The Local Revenue Collection Departement Of Palangka Raya City. 3) Parsially Compensation influential significantly to The Employee's Performance At The Local Revenue Collection Departement Of Palangka Raya City. 4.) Parsially Job satisfaction influential significantly to The Employee's Performance At The Local Revenue Collection Departement Of Palangka Raya City. 5). In simultaneous, Leadership Role, Commitment In The Organization, Compensation And Job's Satisfaction influential significantly to The Employee's Performance At The Local Revenue Collection Departement Of Palangka Raya City.*

***Keyword: Leadership Role, Commitment In The Organization, Compensation, Job's Satisfaction To The Employee's Performance, The Local Revenue Collection Departement Of Palangka Raya City***

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

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul PENGARUH PERAN KEPEMIMPINAN, KOMITMEN ORGANISASI, KOMPENSASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PENDAPATAN DAERAH KOTA PALANGKA RAYA adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan Adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia Menerima sanksi akademik.

Palangka Raya, 14 Desember 2013



Yang menyatakan

(MESLIANI TARA)  
NIM. 018823451

**LEMBAR PERSETUJUAN TAPM**

Judul TAPM : PENGARUH PERAN KEPEMIMPINAN, KOMITMEN ORGANISASI, KOMPENSASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PENDAPATAN DAERAH KOTA PALANGKA RAYA

Penyusun TAPM : MESLIANI TARA

NIM : 018823451

Program Studi : Magister Manajemen

Hari/Tanggal : Sabtu, 14 Desember 2013

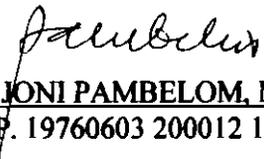
Menyetujui :

Pembimbing II



Dr. USUP RIASSY CHRISTA, M.M.  
NIP. 19580519 198303 2 002

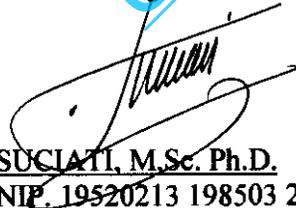
Pembimbing I



Dr. JONI PAMBELOM, M.M.  
NIP. 19760603 200012 1 001

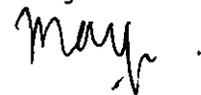
Mengetahui :

Direktur Program Pascasarjana

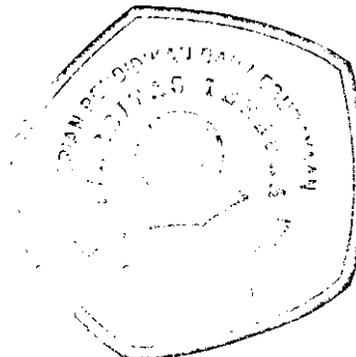


SUCIATI, M.Sc. Ph.D.  
NIP. 19520213 198503 2 001

Ketua Bidang Ilmu Ekonomi dan Manajemen



MAYA MARIA, S.E., M.M.  
NIP. 19720501 199903 2 003



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

**PENGESAHAN**

Nama : MESLIANI TARA  
NIM : 018823451  
Program Studi : Magister Manajemen  
Judul Tesis : PENGARUH PERAN KEPEMIMPINAN, KOMITMEN ORGANISASI, KOMPENSASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PENDAPATAN DAERAH KOTA PALANGKA RAYA

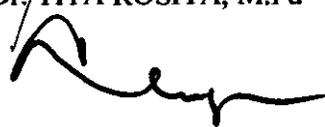
Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada :

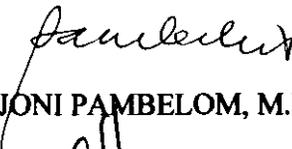
Hari/Tanggal : Sabtu, 14 Desember 2013  
W a k t u : 16.30 – 18.30 wib

dan telah dinyatakan LULUS

**PANITIA PENGUJI TESIS**

Ketua Komisi Penguji :  Dr. TITA ROSITA, M.Pd

Penguji Ahli :  Prof. LINCOLIN ARSYAD, Ph.D

Pembimbing I :  DR. JONI PAMBELOM, M.M.

Pembimbing II :  DR. USUP RIASSY CHRISTA, M.M.

## KATA PENGANTAR

Puja dan puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas Karunia dan Ridho Nya penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “PENGARUH PERAN KEPEMIMPINAN, KOMITMEN ORGANISASI, KOMPENSASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PENDAPATAN DAERAH KOTA PALANGKA RAYA.

Tesis ini penulis susun dalam rangka memenuhi persyaratan menyelesaikan Pendidikan Program Pascasarjana Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Terbuka Palangka Raya.

Dalam penyusunan hingga terwujudnya Tesis ini tidak terlepas dari bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak, untuk itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya, terutama kepada yang terhormat:

1. Bapak Dra. Sucian, Ph.D selaku Ketua Program Pascasarjana Universitas Terbuka beserta Staf yang telah memberikan ijin, kesempatan serta dorongan yang tidak ternilai harganya kepada diri penulis.
2. Bapak Dr. Joni Pabelom, M.Si selaku Pembimbing I penulisan TAPM ini yang dengan penuh kesabarannya dan telah meluangkan waktu dan tenaga dalam memberikan bimbingan, referensi, arahan dan motivasi yang sangat berharga hingga terselesainya penyusunan Tesis ini.

3. Ibu Usup Riassy Christa, MM selaku Pembimbing II dalam penyusunan Tesis ini yang telah banyak memberikan masukan dan arahan dalam proses pembimbingan penulisan kepada penulis hingga Tesis ini terwujud.
4. Bapak Prof. DR. Holten Sion, M.Pd dan seluruh Staf UPBJJ UT Palangka Raya yang telah banyak memberikan masukan, arahan hingga lebih sempurnanya Tesis ini.
5. Suami tercinta Punding Ambu dan ketiga anakku yang telah banyak memberikan dukungan, semangat, doa, pengorbanan hingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan Tesis ini masih jauh dari sempurna, untuk itu pada kesempatan ini penulis mohon kritik dan saran yang bersifat membangun demi perbaikan penyusunan dimasa-masa mendatang.

Semoga Tuhan Yang Maha Kuasa memberikan balasan atas jasa-jasa kepada yang telah membimbing dan memberikan bantuan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan Tesis ini.

Palangka Raya, 14 Desember 2013

Penulis

MESLIANI TARA

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN.....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>v</b>
<b>BAB I    PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	8
1.3. Tujuan Penelitian.....	8
1.4. Manfaat Penelitian.....	9
<b>BAB II    TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Kajian Teori .....	10
2.2. Penelitian Terdahulu .....	26
2.3. Perbedaan Penelitian.....	30
2.4. Kerangka Pemikiran.....	31
2.5. Hipotesis .....	34
<b>BAB III    METODE PENELITIAN</b>	
3.1. Jenis dan Sumber Data .....	40
3.2. Populasi dan Sampel.....	41
3.3. Teknik Pengumpulan Data.....	42
3.4. Uji Instrumen.....	43
3.5. Uji Asumsi Klasik.....	46
3.6. Analisis Data.....	48
3.7. Pengujian Hipotesis .....	53
<b>BAB IV    TEMUAN DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1. Deskripsi Objek Penelitian .....	55
4.2. Analisa Data .....	75
4.3. Analisis Persamaan Regresi Linier Berganda .....	81
4.4. Pengujian Hipotesis .....	83
4.5. Pembahasan .....	88
<b>BAB V    KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan .....	95
B. Saran .....	96
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>97</b>
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

No. Tabel	Judul Tabel	HALAMAN
2.1	Peneliti Terdahulu .....	29
2.2	Defenisi Operasional .....	38
4.1	Jumlah Pegawai Berdasarkan Jabatan.....	61
4.2	Jumlah Pegawai Berdasarkan Pangkat dan Golongan .....	62
4.3	Jumlah Pegawai Berdasarkan Usia .....	63
4.4	Jumlah Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin.....	64
4.5	Jumlah Pegawai Berdasarkan Pendidikan .....	66
4.6	Jumlah Pegawai Berdasarkan Masa Kerja .....	67
4.7	Tanggapan Responden Mengenai Peran Kepemimpinan .....	69
4.8	Tanggapan Responden Mengenai Komitmen Organisasi .....	70
4.9	Tanggapan Responden Mengenai Kompensasi .....	71
4.10	Tanggapan Responden Mengenai Kepuasan Kerja .....	73
4.11	Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Pegawai .....	74
4.12	Hasil Pengujian Validitas .....	76
4.13	Hasil Pengujian Reliabilitas .....	77
4.14	Hasil Uji Multikolinieritas .....	78
4.17	Hasil Estimasi Regresi .....	82
4.18	Hasil Uji t Secara Parsial .....	84
4.19	Hasil Analisis Regresi Secara Simultan .....	87
4.20	Koefisien Determinasi .....	88

**DAFTAR GAMBAR**

<b>No. Gambar</b>	<b>Judul Gambar</b>	<b>HALAMAN</b>
2.2	Analisis Pengaruh Peran Kepemimpinan, Komitmen Organisasi , kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai .....	33
4.15	Hasil Pengujian Heterokedastisitas .....	79
4.16	Hasil Pengujian Normalitas .....	80

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan bersama, namun untuk mencapai tujuan secara efektif diperlukan manajemen yang baik dan benar (Robbin, 2006). Keberadaan manusia dalam setiap organisasi merupakan bagian penting karena manusia dengan segala kemampuannya merupakan penggerak seluruh sumber daya lain yang dimiliki suatu organisasi. Kesuksesan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia yang dimiliki sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi, karena manusialah yang dapat menggerakkan suatu organisasi dengan menghubungkan segenap tenaga, pikiran, bakat, kreativitas, dan berupaya demi keberlangsungan kehidupan organisasi tersebut.

Kinerja Pegawai merupakan salah satu kajian penting dalam Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia di sektor Publik. Banyak kajian tentang sumber daya manusia dan keorganisasian yang menyoroti masalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Faktor yang sangat umum dan hampir selalu dikaji dalam penilaian kinerja ini adalah faktor peran kepemimpinan.

Menurut (Dwiyanto, 2002), maju mundurnya sebuah negara, provinsi, kabupaten, dan semua organisasi sangat tergantung pada kemampuan para personel didalamnya, yaitu orang-orang yang diberi amanat oleh para warga (*citizen*) untuk melayani, mensejahterakan, dan memajukan seluruh warga.

Dalam sebuah organisasi, semua personil baik yang di jajaran manajerial maupun operasional, bertanggung jawab penuh untuk mengejar tujuan-tujuan organisasi, merealisasikan harapan, dan impian bersama. Pengelolaan sumber daya manusia terkait dan mempengaruhi kinerja organisasional dengan cara menciptakan nilai atau menggunakan keahlian sumber daya manusia yang berkaitan dengan praktek manajemen. Sasarannya cukup luas, tidak hanya terbatas karyawan operasional semata, namun juga meliputi tingkatan manajerial.

Menurut Worrall (1998) berkembangnya tingkat peradaban masyarakat dan permasalahan social yang terjadi berimplikasi kepada kompleksitas layanan public yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah. Berdasarkan pendapat tersebut peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan efektifitas kerja agar mempercepat pencapaian misi dan visi organisasi. Jika dikaitkan dengan pemahaman organisasi menurut Robbins (2006) yaitu kumpulan individu-individu yang saling berinteraksi untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama, maka keberhasilan dalam pencapaian tujuan tersebut tergantung bagaimana individu-individu anggota organisasi bersepakat dan saling kerja sama dalam sebuah aturan. Untuk mempercepat pencapaian tujuan tersebut organisasi harus memperhatikan factor-faktor yang mampu mendorong setiap anggota organisasi bertindak sesuai dengan harapan organisasi.

Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah, membawa konsekuensi dan implikasi yang cukup besar terhadap paradigma

tentang pembangunan daerah. Pemerintah Daerah selayaknya merespon tuntutan tersebut dengan melakukan upaya peningkatan prestasi kerja pegawai yang tinggi demi meningkatkan mutu pelayanan, baik dalam tatanan administrasi maupun kualitas sumber daya manusia sehingga akan tercapainya pemerintahan yang produktif guna tercapainya tujuan. Menurut Sedarmayanti (2008), produktivitas dalam dunia birokrasi merupakan hal yang sangat penting karena dengan adanya produktivitas kerja diharapkan pekerjaan akan terlaksana secara efektif dan efisien. Produktivitas kerja sebagai sebuah terjemahan dari motif ekonomi dalam hal pelaksanaan kegiatan organisasi yang banyak ditentukan oleh faktor manusia. Pemimpin mempunyai dasar-dasar manajemen untuk meningkatkan produktivitas organisasi yang dikelolanya. Untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal, salah satunya adalah kemampuan pimpinan dalam mengarahkan para pegawai untuk bersedia melakukan apa yang diinginkan organisasi. Kemampuan ini melibatkan kualitas, gaya dan kekuasaan pemimpin serta kegiatan-kegiatan kepemimpinan seperti komunikasi, motivasi dan disiplin.

Dalam kepemimpinan itu menuntut adanya kemahiran untuk membaca situasi yang berkaitan dengan iklim kerja dalam organisasi, dalam arti sanggup untuk mengetahui dan menyakinkan setiap anggota atau bawahannya dalam menyesuaikan cara berfikir dan bertindak dengan kepentingan untuk mencapai tujuan organisasi. Hal tersebut senada dengan pandangan Thoha (2007) bahwa kesuksesan pemimpin dapat diukur dari

keberhasilannya dalam memimpin para bawahannya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, terutama sekali pada kemampuannya untuk menciptakan kondisi dimana kelompok bawahan sebagai totalitas dapat digerakkan sehingga dapat melaksanakan tugas dengan baik.

Faktor lain yang penting dalam dunia pemerintahan khususnya yang berkaitan dengan kepegawaian adalah komitmen seorang pegawai / karyawan. Hal tersebut penting karena mempunyai pengaruh pada kinerja pegawai, sementara kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh banyak hal diantaranya komitmen organisasional dan kepiasaan kerja (Mangkunegara, 2001). Di sisi lain, dalam menjalankan tugas sesuai dengan fungsinya, maka kinerja pegawai juga akan ditentukan oleh sejauh mana pegawai tersebut memiliki komitmen terhadap organisasi. Komitmen akan mencerminkan tingkat kesungguhan pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya

Seorang karyawan dalam menjalankan pekerjaan pada suatu instansi atau organisasi mempunyai masalah yang sangat mendasar dimana seorang karyawan yang satu dengan yang lain tidak akan sama tingkat komitmen yang dimiliki. Komitmen organisasi pada karyawan yang tinggi biasanya akan meningkatkan kinerja yang tinggi dan sekaligus dapat menurunkan tingkat absensi dan sebaliknya jika seorang karyawan memiliki tingkat komitmen rendah maka kinerjanya juga rendah (Nyhan,1999). Komitmen merupakan variabel yang dapat memprediksi secara teratur perilaku karyawan dalam kerja terutama diantaranya masalah absensi. Tingginya absensi dan sering bolos mengindikasikan adanya komitmen

organisasi yang rendah dari pegawai di lingkungan Dinas Pendapatan Daerah Kota Palangka Raya.

Bila seorang pegawai dibayar pada waktu tidak bekerja maka hal yang negatif ini sungguh berpengaruh terhadap produktivitas. Waktu absen yang terlampau banyak tidak saja memakan banyak biaya, tetapi juga berpengaruh negatif terhadap produktivitas jika orang-orang yang tidak terlatih harus menggantikan mereka yang berpengalaman, waktu menunggu yang terlampau lama bisa menimbulkan kebutuhan akan tambahan waktu staf untuk membereskan masalah dan supervisi pun harus meningkat. Para supervisor (pimpinan) bahkan bisa memikul beberapa kewajiban dari para pekerja yang absen dan ketinggalan di hal-hal lainnya. Adapun hubungan yang mengatur antara komitmen dan kinerja telah dikemukakan oleh Luthans (2010) dalam argumentasinya yaitu bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi memiliki hubungan positif dengan kinerja, tanpa memperhatikan komitmen karyawan pada organisasi maka kinerja akan memburuk dan pada akhirnya menjadi pemborosan yang sia-sia .

Kompensasi menarik perhatian karyawan dan memberi informasi atau mengingatkan akan pentingnya sesuatu yang diberi kompensasi dibandingkan dengan yang lain, kompensasi juga meningkatkan motivasi karyawan terhadap ukuran kinerja, sehingga membantu karyawan mengalokasikan waktu dan usaha karyawan. Kompensasi berbasis kinerja mendorong karyawan dapat mengubah kecenderungan semangat untuk memenuhi kepentingan diri sendiri ke semangat untuk memenuhi tujuan

organisasi (Mulyadi dan Johny, 1999: 227). Dengan demikian, kompensasi yang diberikan kepada para pegawai/akan berdampak terhadap tingkat kepuasan kerja dan motivasi kerja, serta hasil kerja para pegawai/karyawan. Hal tersebut senada juga dengan pandangan Simamora, (2006), bahwa para karyawan mendambakan bahwa kinerja mereka akan berkorelasi dengan kompensasi yang diperoleh dari organisasi.

Para pegawai/karyawan memerlukan pengharapan-pengharapan mengenai imbalan jika tingkat kinerja tertentu dicapai. Pengharapan ini menentukan tujuan dan tingkat kinerja di masa depan. Jika karyawan melihat bahwa kerja keras dan kinerja yang tinggi diakui dan diberikan kompensasi yang sesuai oleh perusahaan, mereka akan mengharapkan hubungan seperti itu dimasa depan. Oleh karena itu, mereka akan menentukan tingkat kinerja yang lebih tinggi dan mengharapkan tingkat kompensasi yang tinggi pula.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja adalah kepuasan kerja (Robbin, 2006) yang berkaitan dengan terpenuhi atau tidaknya keinginan pegawai terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Apabila dalam lingkungan kerja seorang karyawan tidak mendapatkan apa yang diharapkan diantaranya peluang promosi yang adil, pendapatan yang baik, rekan kerja dan atasan yang menyenangkan serta kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri maka dapat dipastikan kinerja karyawan akan buruk.

Salah satu kajian penelitian tentang kinerja yang menarik saat ini adalah kinerja pegawai serta dampaknya bagi organisasi. Dinas Pendapatan Daerah Kota Palangka Raya merupakan salah satu instansi Pemerintah Kota Palangka Raya yang bertugas mengkoordinir pengumpulan seluruh pendapatan asli daerah yang menjadi lingkup kewenangannya. Kegiatan pengumpulan pendapatan asli daerah tersebut menjadi tantangan kinerja Dinas Pendapatan Daerah (Dispenda) dalam rangka pemenuhan akan pembiayaan kegiatan-kegiatan pembangunan di Kota Palangka Raya. Penggalan potensi-potensi Pendapatan Asli Daerah (PAD) menuntut juga untuk Dispenda mengadakan inovasi-inovasi guna menghadapi tuntutan perubahan dan berupaya menyusun kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan. Salah satu unsur penentu keberhasilan penyusunan kebijakan yang menjadi perhatian adalah manajemen yang menyangkut pemberdayaan sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang kompeten akan memberikan kontribusi yang sangat besar kepada instansi. Strategi pengembangan sumber daya manusia diperlukan untuk memelihara dan meningkatkan kinerja sumber daya manusia itu sendiri.

Berdasarkan survei pendahuluan yang dilakukan di Dinas Pendapatan Daerah Kota Palangka Raya, rendahnya motivasi pegawai dalam melakukan kerjanya dapat dilihat dari tinggi ketidakdisiplinan pegawai, seperti tidak hadir bekerja, sering datang terlambat atau ketika jam kerja tidak berada di tempat, tidak mampu menyelesaikan tugas-tugas secara tepat waktu. Hal-hal tersebut tentunya akan mempengaruhi kinerja pegawai supaya dapat

memberikan pelayanan prima kepada para *stakeholdernya*. Atas dasar uraian tersebut di atas peneliti tertarik untuk mengkaji dalam penelitian ini berkaitan dengan Kinerja Pegawai, lebih khusus lagi peneliti fokuskan pada Kinerja Pegawai Dispenda Palangka Raya.

Hal yang mendasari dalam menarik masalah penelitian berkaitan dengan kinerja, adalah kinerja pegawai menjadi komponen utama mengenai adanya kesadaran untuk mewujudkan tujuan organisasi serta demi kelangsungan hidup organisasi sendiri dan Dispenda Palangka Raya merupakan organisasi publik mempunyai tugas mengkoordinir pengumpulan terhadap seluruh penerimaan daerah. Mengingat pentingnya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai maka penelitian yang diangkat adalah “Pengaruh Peran Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendapatan Kota Palangka Raya”.

### **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah tersebut, dapat diketahui bahwa rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :  
Apakah Peran Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Kompensasi dan Kepuasan Kerja secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendapatan Kota Palangka Raya?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka tujuan penelitian adalah :mengkaji dan menganalisis Pengaruh

secara parsial dan simultan Peran Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Kompensasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendapatan Kota Palangka Raya.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Memberikan bukti empiris pengaruh Peran Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai
2. Menjadi masukan bagi peneliti selanjutnya dalam bidang sumber daya manusia dan perilaku organisasi tentang pengaruh Peran Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai.
3. Memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen khususnya yang berkaitan dengan bidang manajemen sumber daya manusia.
4. Bagi Pemerintah Kota Palangka Raya khususnya Dinas Pendapatan Daerah Kota Palangka Raya dapat menggunakan hasil penelitian ini sebagai masukan untuk dapat dipergunakan sebagai bahan dalam menyusun kebijakan guna meningkatkan pelayanan dan kinerja kepada masyarakat.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Kajian Teori

##### 2.1.1. Peran Kepemimpinan

Peran adalah sejauh mana peran dipandang penting untuk keberhasilan keseluruhan usaha implementasi level tinggi signifikansi peran yang dipersepsikan akan dikaitkan dengan tanggung jawab implementasi, kontrol kecakapan yang dilakukan pimpinan (supervisor/manajer) dengan kata lain menekankan pengembangan keahlian dan kemampuan individu (Challagalla dan Shervani, 2006).

Peran kepemimpinan (Challagalla dan Shervani, 2006) adalah pemimpin atau manajer yang berorientasi peningkatan kemampuan berfokus pada pengembangan keterampilan-keterampilan pegawai untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai.

Ini sebuah usaha untuk mempengaruhi kinerja dengan memastikan bahwa para pegawai memiliki perangkat keahlian dan kemampuan yang memungkinkan tumbuhnya kinerja yang baik. Kontrol kecakapan termasuk menetapkan tujuan untuk tingkat keahlian dan kemampuan yang harus dimiliki para pegawai, memonitor keahlian dan kemampuan mereka, memberi bimbingan untuk tujuan perbaikan-perbaikan yang dibutuhkan, memberi ganjaran (*reward*) dan hukuman kepada pegawai atas dasar tingkat keahlian dan kemampuannya (Lawler, 1990 dalam Challagalla dan Shervani, 2006).

Peran kepemimpinan dalam setiap organisasi berbeda tergantung pada spesifikasinya. Perbedaan ini disebabkan oleh jenis organisasi, situasi sosial dalam organisasi dan jumlah anggota kelompok dalam organisasi tersebut. Peran dari manajemen organisasi dapat diidentifikasi sebagai membangun suatu kebijakan dalam organisasi, membangun dan menyebar tujuan dari kebijakan, menyediakan sumber daya yang ada, menyediakan pelatihan orientasi pada permasalahan dan menstimulasi pengembangan atau kemajuan dari organisasi (Juran dan Gyra, 1993).

Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektifitas dan keberhasilan organisasi House *et. al.* (1999) dalam Yukl (2005).

Kepemimpinan dilaksanakan ketika seseorang memobilisasi sumber daya institusional, politis, psikologis, dan sumber-sumber lainnya untuk membangkitkan, melibatkan dan memenuhi motivasi pengikutnya (Burns, 1978) dalam Yukl (2005). Pakar lainnya (seperti Bass, 1990; Hickman, 1990; Kotler; Mintzberg 1997; Rost, 1991) dalam Yukl (2005) peran kepemimpinan meliputi memotivasi bawahan dan menciptakan kondisi yang menyenangkan dalam melaksanakan pekerjaan, kepemimpinan berusaha untuk membuat perubahan dalam organisasi dengan (1) menyusun visi masa depan dan strategi untuk membuat perubahan yang dibutuhkan, (2) mengkomunikasikan dan memperjelas visi, dan (3) memotivasi dan memberi inspirasi kepada orang lain untuk mencapai visi itu, dan kepemimpinan sebagai hubungan pengaruh ke berbagai arah antara

pemimpin dan bawahannya yang mempunyai tujuan yang sama dalam mencapai perubahan yang sebenarnya.

Dalam penelitian definisi operasional dari kepemimpinan akan tergantung pada seberapa luas tujuan para peneliti (Campbell, 1977) dalam Yukl (2000). Tujuannya mungkin untuk mengidentifikasi pemimpin, untuk menentukan bagaimana mereka dipilih, mengetahui apa yang mereka lakukan, untuk mengetahui mengapa mereka efektif atau menentukan apakah mereka dibutuhkan. Konsekuensinya sangat sulit bila hanya menggunakan satu definisi kepemimpinan yang cukup umum sehingga mampu mengakomodasikan berbagai makna ini dan cukup spesifik sehingga mampu berfungsi sebagai operasional variabel.

Di sisi lain, kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memperdayakan pegawai akan mempengaruhi kinerja. (Lodge dan Derek, 1993) menyebutkan, peran pemimpin memiliki dampak signifikan terhadap sikap, perilaku dan kinerja pegawai. Efektivitas pemimpin dipengaruhi karakteristik bawahannya dan terkait dengan proses komunikasi yang terjadi antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin dikatakan tidak berhasil apabila tidak dapat memotivasi, menggerakkan dan memuaskan pegawai pada suatu pekerjaan dan lingkungan tertentu. Peran pemimpin adalah mendorong bawahan supaya memiliki kompetensi dan kesempatan berkembang dalam mengantisipasi setiap tantangan dan peluang dalam bekerja.

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapai tujuan organisasi. Jika

seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar (Rivai, 2004). Thoha (2007) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Dengan demikian gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

### **21.2. Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi secara umum dapat diartikan sebagai keterikatan pegawai pada organisasi dimana pegawai tersebut bekerja (Luthans, 2006). Komitmen dibutuhkan oleh organisasi agar sumber daya manusia yang kompeten dalam organisasi dapat terjaga dan terpelihara dengan baik. Komitmen organisasi didefinisikan sebagai pengukur kekuatan pegawai yang berkaitan dengan tujuan dan nilai organisasi (McNessee-Smith, 1996). Porter *et al* (1974) dalam Robbins (2003) menyatakan pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja.

Desiana dan Soetjipto (2006) Komitmen dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Individu akan berusaha memberikan

segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya. Porter *et al.* (dalam Desiana dan Soetjipto, 2006) komitmen organisasi dan keterlibatannya dalam organisasi dicirikan oleh tiga faktor psikologis:

1. Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.
2. Keinginan untuk berusaha sekuat tenaga demi organisasi.
3. Kepercayaan yang pasti dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Steers (1977) dalam Robbins (2003) membagi variabel komitmen organisasi dalam tiga katagori yaitu: (1) karakteristik personel dari setiap anggota organisasi yang meliputi umur, pendidikan, jenis kelamin, dan kebutuhan akan pencapaian; (2) karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan yang terdiri dari beberapa variabel seperti penekanan peran (konflik dan ketidakjelasan peran). (3) karakteristik tugas dan pengalaman kerja yang meliputi variabel seperti sikap kepemimpinan (inisiatif dari organisasi dan pertimbangan dari pimpinan) serta struktur organisasi (formalisasi dan partisipasi dalam pengambilan keputusan). Mengingat fokus penelitian ini adalah pada faktor-faktor organisasi maka penelitian ini hanya dibatasi kepada karakteristik-karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan serta pengalaman kerja. Meskipun kedua variabel tersebut diharapkan berkaitan dengan sampel penelitian yang diberikan, pada saat yang bersamaan, sangatlah mungkin bila pekerja yang memegang kepercayaan positif dan cinta kepada organisasi serta tujuan dan nilainya, tetapi

tidak suka dengan pelaksanaan aspek-aspek tertentu pada pekerjaan tertentu di organisasi tersebut dan sebaliknya.

Komitmen organisasi didasarkan pada perilaku yang terutama berasal dari ketidakleluasaan menggunakan ketrampilan pekerja sehingga meninggalkan organisasi yang mengikatnya. Saat komitmen dicontohkan sebagai fungsi kepercayaan terhadap organisasi dan pengalaman kerja, karakteristik organisasi harusnya menjadi faktor yang mempengaruhi kepercayaan pegawai terhadap organisasi dan oleh karena itu pada level komitmen pegawai; karakteristik kerja harusnya menjadi faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja dari pegawai.

### **2.1.3. Kompensasi**

Siswanto (1989) dalam Halim dan Tjahjono (2000: 223) menyatakan kompensasi adalah imbalan jasa yang diberikan perusahaan kepada tenaga kerja karena telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan serta kontinuitas perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Sistem kompensasi dan pengakuan atas kinerja karyawan merupakan sarana untuk mengarahkan perilaku karyawan ke perilaku yang dihargai dan diakui oleh organisasi (Hasibuan, 2002).

Kompensasi menarik perhatian karyawan dan memberi informasi atau mengingatkan akan pentingnya sesuatu yang diberi kompensasi dibandingkan dengan yang lain, kompensasi juga meningkatkan motivasi karyawan terhadap ukuran kinerja, sehingga membantu karyawan mengalokasikan waktu dan usaha

karyawan. Kompensasi berbasis kinerja mendorong karyawan dapat mengubah kecenderungan semangat untuk memenuhi kepentingan diri sendiri ke semangat untuk memenuhi tujuan organisasi (Mulyadi dan Johny, 2001).

Menurut Handoko (2001) pengertian kompensasi adalah pemberian penghargaan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial, yang adil dan layak kepada karyawan atas sumbangan mereka dalam pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, pengertian kompensasi lebih luas daripada pengertian gaji dan upah, karena terdapat pula unsur penghargaan tidak langsung dan non finansial ke dalam konsep balas jasa (*remuneration*) secara keseluruhan. Pola balas jasa perusahaan-perusahaan dewasa ini memasukkan persentase yang cukup besar untuk pemberian tunjangan terhadap karyawan (*fringe benefit*), penghargaan tidak langsung dan pelayanan semi finansial lainnya.

Simamora (2006) menyebutkan bahwa terdapat dua komponen kompensasi, yaitu pembayaran keuangan secara langsung dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi dan bonus, serta pembayaran tidak langsung dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang liburan. Sedangkan menurut Simamora (2006) secara garis besar kompensasi dibagi menjadi dua macam, yaitu kompensasi finansial dan non finansial.

Sedangkan Gibson *et al.* (2006) membagi kompensasi dalam dua kategori yaitu intrinsik dan ekstrinsik. Kompensasi intrinsik merupakan kompensasi yang melekat pada bagian dari pekerjaan itu sendiri, sebagai contoh:

1. *Completion*. Keberhasilan individu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan merupakan sebuah kompensasi tersendiri bagi individu bersangkutan.
2. *Achievement*. Penghargaan akan diri sendiri karena mampu menyelesaikan atau melakukan suatu pekerjaan yang menantang.
3. *Autonomy*. Pemberian kebebasan pada individu untuk mengambil keputusan atau menggunakan cara sendiri dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.
4. *Personal growth*. Peningkatan kemampuan, keterampilan atau keahlian dari yang sudah dimiliki sebelumnya.

Sementara kompensasi ekstrinsik meliputi:

1. *Keuangan*. Penghargaan keuangan dapat berbentuk peningkatan upah/gaji atau *fringe benefit*.
2. *Interpersonal*. Penghargaan interpersonal dapat berupa status dan *recognition*.
3. *Promosi*. Penghargaan atas prestasi yang telah dicapai dalam bentuk kenaikan jenjang karir.

Sedangkan, Patricia Zingheim dan Jay Schuster dalam Luthans (2010) memberikan beberapa teknik tertentu yang dapat digunakan untuk mendistribusikan kompensasi kepada pekerja:

1. *Commissions beyond sales to customer*. Komisi diberikan ketika pelanggan merasa puas atau unit tertentu mencapai target yang ditetapkan.

2. *Rewarding leadership effectiveness.* Kompensasi diberikan berdasarkan kemampuan manager dalam mengelola anggota atau unitnya.
3. *Rewarding new goals.* Kompensasi diberikan kepada pekerja yang memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi.
4. *Pay for knowledge workers in teams.* Kompensasi diberikan berdasarkan keahlian atau pengetahuan dari pekerja, misal pada dokter atau konsultan.
5. *Skill pay Reward* diberikan berdasarkan keterampilan yang dimiliki karyawan bukan pada pekerjaan yang dilakukan
6. *Competency pay.* Kompensasi diberikan berdasarkan kompetensi yang dimiliki oleh pekerja seperti penguasaan teknologi, atau keterampilan sosial.

Oleh karena itu sebelum sistem kompensasi dijalankan maka lebih dahulu ditetapkan strategi *reward* dijalankan, dimana merupakan rencana untuk penggabungan dua jenis *reward*, ekstrinsik dan intrinsik oleh organisasi kepada anggotanya dengan maksud untuk membuat organisasi tersebut lebih maju. Strategi *reward* dapat pula dipahami sebagai blue print dalam membuat sistem kompensasi yang akan ditetapkan.

Sedangkan strategi kompensasi adalah bagian dari strategi *reward* yang merupakan rencana dalam melaksanakan sistem kompensasi, dimana dalam pelaksanaannya memiliki 2 aspek kunci yaitu :

- a. Aspek pertama yaitu gabungan dari komponen-komponen kompensasi perusahaan.

- b. Aspek kedua yaitu jumlah keseluruhan kompensasi yang disediakan untuk individu atau kelompok.

Pilihan optimal kedua aspek ini sepenuhnya tergantung pada konteks organisasi serta strategi reward khususnya.

Sementara itu dalam perkembangannya sistem kompensasi sendiri mempunyai 3 komponen pokok, yaitu :

- a. Upah dasar (*based-pay*), merupakan komponen upah dasar (fondasi) bagi kebanyakan karyawan, dan pada umumnya berdasarkan hitungan waktu, seperti jam, hari, minggu, bulan atau per tahun.
- b. Upah berdasar kinerja (*performance related-pay*), berkaitan dengan monetary rewards dengan basis ukuran / merupakan upah yang didasarkan pada ukuran kinerja individu, kelompok atau organisasi.
- c. Upah tidak langsung (*indirect pay*) dikenal sebagai *employee benefit* 'keuntungan bagi karyawan', terdiri dari barang-barang jasa *non-cash item* atau *services* yang secara langsung memuaskan sejumlah kebutuhan spesifik karyawan, seperti jaminan keamanan pendapatan (*income security*) termasuk asuransi jiwa, perlindungan kesehatan (*health protection*) termasuk *medical & dental plan*, dan pensiun (*retirement income*).

Dalam mengukur keberhasilan implementasi sistem kompensasi perusahaan ada beberapa hal esensial yang harus diperhatikan yaitu merupakan delapan kriteria pokok yang seharusnya dicapai organisasi ketika menerapkan sebuah

sistem *reward* dan kompensasi tertentu. Bahwa suatu sistem *reward* dan kompensasi yang diterapkan harus :

1. Merupakan hal yang paling penting yaitu turut mendukung dan membantu pencapaian tujuan organisasional.
2. Harus sejalan dan sesuai dengan strategi dan struktur organisasi .
3. Harus menarik (*attract*) dan dapat menjaga serta mempertahankan (*retain*) kinerja individu yang berkompeten sesuai dengan prasyarat standar.
4. Harus mencerminkan dan meningkatkan seluruh spektrum kerja yang lebih luas atas perilaku tugas (*task behavior*) dimana diinginkan dan diperlukan dari seluruh anggota organisasi.
5. Dapat merefleksikan ekuitas (*equitable*) yaitu kondisi harus dipandang sama bagi seluruh anggota organisasi.
6. Harus sejalan dengan hukum atau perundang-undangan yang berlaku dalam suatu wilayah yuridiksi spesifik dimana organisasi berada.
7. Dapat mencapai keenam criteria diatas dengan biaya yang proporsional sesuai dengan kondisi finansial organisasi (*efisien*).
8. Kesemua kondisi yang telah disebutkan idealnya harus dapat dicapai dengan dana yang seefektif mungkin (*most cost-effective manner possible*).

Secara umum dapat dikatakan bahwa sistem kompensasi yang dipilih organisasi berada pada titik optimal jika dapat memberi “nilai tambah” organisasi melebihi pertimbangan-pertimbangan yang berkaitan dengan biaya.

Namun, Alfie Kohn dalam Gibson *et al.* (2006) mengatakan bahwa penggunaan *reward* sebagai kompensasi atas kinerja individu dapat memberikan dampak negative bagi kinerja organisasi. Menurut Kohn, ada lima dampak negatif yang dapat diakibatkan oleh penggunaan *reward*:

1. *Reward injure relationship.* Reward dapat menimbulkan adanya kecemburuan atau kompetisi diantara anggota organisasi.
2. *Reward are really punishment.* Reward merupakan salah satu bentuk control dari atasan terhadap perilaku bawahan sehingga ketika bawahan tidak menunjukkan perilaku yang diharapkan maka ia tidak akan mendapatkan kompensasi.
3. *Reward have a skinner bias.* Reward seringkali mengabaikan perasaan emosi dari seorang individu karena kondisi emosi seorang individu selalu berubah-ubah sehingga perilaku individu juga ikut terpengaruh.
4. *Reward ignore reason.* Reward menyebabkan seorang manager menjadi kurang waspada terhadap apa yang terjadi karena ia hanya memfokuskan perhatian pada apakah perilaku yang diharapkan muncul dari diri pekerja.
5. *Reward discourage risk taking.* Individu yang didorong oleh reward cenderung kurang berani untuk mengambil resiko karena khawatir tidak akan

mendapatkan reward sehingga reward juga membatasi aspek kreativitas individu.

#### 2.1.4. Kepuasan Kerja

Seseorang yang memiliki kepuasan kerja tinggi akan memperlihatkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang tidak puas akan memperlihatkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu sendiri (Robbins, 2006).

Kemudian menurut Hasibuan (2002), kepuasan kerja merupakan hasil dari berbagai macam sikap (*attitude*) yang dimiliki seorang pegawai. Dalam hal ini yang dimaksud dengan sikap tersebut adalah hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan beserta faktor-faktor yang spesifik seperti pengawasan/supervisi, gaji dan tunjangan, kesempatan untuk mendapatkan promosi atau kenaikan pangkat, kondisi kerja, pengalaman kerja, hubungan sosial di dalam pekerjaan yang baik, penyelesaian yang cepat terhadap keluhan-keluhan dan perlakuan yang baik dari pimpinan terhadap pegawai. Sikap seseorang terhadap pekerjaan menggambarkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan juga harapan dimasa mendatang. Kepuasan kerja seseorang tergantung karakteristik pegawai dan situasi pekerjaan. Setiap pegawai akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan system nilai yang berlaku dalam dirinya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan kepentingan dan harapan pegawai tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya dan sebaliknya.

Vroom (1964) dalam Luthan (2005) menggambarkan kepuasan kerja sebagai sikap positif terhadap pekerjaan pada diri seseorang. Bukti-bukti penelitian terhadap kepuasan kerja dapat dibagi menjadi beberapa kategori seperti, kepemimpinan, kebutuhan psikologis, penghargaan atas usaha, manajemen ideologi dan nilai-nilai, faktor-faktor rancangan pekerjaan dan muatan kerja.

Selanjutnya, menurut Locke (1976) dalam Luthan (2010) kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional positif dan menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja. Locke membagi sembilan dimensi pekerjaan yang merupakan pengembangan dari penelitian sebelumnya dan memiliki kontribusi yang kuat terhadap kepuasan kerja, yaitu pekerjaan itu sendiri, pembayaran, promosi, pengakuan, benefit, kondisi kerja, supervisi, rekan sekerja, dan perusahaan (manajemen).

Berdasarkan Luthan (2010), kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi pegawai mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Misalnya, jika anggota organisasi merasa bahwa mereka bekerja terlalu keras daripada yang lain dalam departemen, tetapi menerima penghargaan lebih sedikit, maka mereka mungkin akan memiliki sikap negatif terhadap pekerjaan, pimpinan, dan atau rekan kerja mereka. Mereka tidak puas. Sebaliknya, jika mereka merasa bahwa mereka diperlakukan dengan baik dan dibayar dengan pantas, maka mereka mungkin akan memiliki sikap positif terhadap pekerjaan mereka. Mereka merasa puas. Sedangkan Luthan (2010) membagi dimensi-dimensi pekerjaan yang memiliki hubungan dengan kepuasan kerja yaitu

pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, kondisi kerja dan rekan kerja.

Berdasarkan uraian diatas, terlihat ada enam dimensi serupa dalam penelitian-penelitian yang dilakukan oleh Church, Luthan, dan Locke tersebut, sehingga dimensi-dimensi ini dianggap paling mempengaruhi kepuasan kerja yang diinginkan. Keenam dimensi tersebut adalah pekerjaan itu sendiri, gaji/tunjangan, kesempatan promosi, pengawasan, kondisi kerja dan rekan kerja.

#### 2.1.5. Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pegawai tersebut dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Menurut Robbins (2006) bahwa kinerja pegawai adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Dalam studi manajemen kinerja pekerja atau pegawai ada hal yang memerlukan pertimbangan yang penting sebab kinerja individual seorang pegawai dalam organisasi merupakan bagian dari kinerja organisasi, dan dapat menentukan kinerja dari organisasi tersebut. Berhasil tidaknya kinerja pegawai yang telah dicapai organisasi tersebut akan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari pegawai secara individu maupun kelompok.

Kinerja (*performance*) merupakan perilaku organisasional yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa. Kinerja seringkali dipikirkan sebagai pencapaian tugas, dimana istilah tugas sendiri berasal dari pemikiran aktivitas yang dibutuhkan oleh pekerja (Gibson, 2006).

Yukl (1998) memakai istilah *proficiency* yang mengandung arti yang lebih luas. Kinerja mencakup segi usaha, loyalitas, potensi, kepemimpinan, dan moral kerja. Profisiensi dilihat dari tiga segi, yaitu: perilaku-perilaku yang ditunjukkan seseorang dalam bekerja, hasil nyata atau outcomes yang dicapai pekerja, dan penilaian-penilaian pada faktor-faktor seperti motivasi, komitmen, inisiatif, potensi kepemimpinan dan moral kerja. Gibson (2006) mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi seperti, kualitas, efisiensi, dan kriteria efektifitas lainnya.

Kinerja merefleksikan seberapa baik dan seberapa tepat seorang individu memenuhi permintaan pekerjaan. Berdasarkan definisi-definisi tersebut diatas, kinerja dipandang sebagai hasil yang bersifat kualitatif dan kuantitatif. Berhasil tidaknya kinerja yang telah dicapai oleh organisasi dipengaruhi oleh tingkat kinerja pegawai secara individu maupun kelompok, dimana kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergantung dengan ukuran kinerja secara umum, kemudian diterjemahkan kedalam penilaian perilaku secara mendasar yang dapat meliputi berbagai hal yaitu: kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, pendapat atau pernyataan yang disampaikan, keputusan yang diambil dalam melakukan pekerjaan dan deskripsi pekerjaan.

Untuk mengukur kinerja secara individual, McKenna dan Beech (1995) ada beberapa indikator, indikator-indikator dari kinerja yang sering dipergunakan untuk menilai kinerja individu pegawai menurut McKenna dan Beech adalah:

- Pengetahuan, kemampuan dan keterampilan pada pekerjaan/kompeten

- Sikap kerja, diekspresikan sebagai antusiasme, komitmen dan motivasi
- Kualitas pekerjaan
- Interaksi, misalnya keterampilan komunikasi dan kemampuan untuk berhubungan dengan orang lain dalam satu tim.

## 2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu. Penelitian yang berkaitan dengan peran kepemimpinan dan kepuasan kerja ditemukan pada penelitian yang dilakukan oleh Challagalla dan Shervani, (2006) terhadap 270 pegawai di 5 divisi produk industri dari dua perusahaan fortune 500. temuan-temuan tersebut mengisyaratkan bahwa para pemimpin (manajer) harus secara hati-hati mencocokkan kontrol yang berlaku dengan hasil-hasil yang diinginkan. Secara keseluruhan, hasil-hasil tersebut menunjukkan bahwa informasi dan efek penguatan berubah-ubah, yang mengisyaratkan perlunya membedakan antara informasi yang tersedia dan penguatan aktual yang diembankan kepada pegawai. Mereka juga menunjukkan bahwa kontrol aktifitas dan kontrol kecakapan memiliki efek yang berbeda-beda dan menggambarkan pembedaan yang tajam antara dua jenis kontrol perilaku. Akhirnya hasil tersebut menunjukkan bahwa peran pemimpin (supervisor) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Jurkeiwick (2001) tentang perbandingan motivasi antara pegawai (karyawan) sektor publik dan sektor swasta, serta para supervisor sektor publik dan sektor swasta memberikan hasil yang berbeda diantara sektor tersebut. Sampel diambil terhadap 296 pegawai (karyawan) sektor publik, yakni kepolisian, pemadam kebakaran dan bidang administrasi publik. Sedangkan untuk sektor swasta, sampel sejumlah 333 diambil dari perusahaan jasa telekomunikasi dan jasa keuangan, khususnya karyawan yang bekerja pada divisi pemasaran, SDM, akutansi, dan costumer service. Responden diminta untuk meranking 15 faktor yang berhubungan dengan motivasi kerja karyawan yang mendasarkan pada keinginan karyawan (*wants*), selanjutnya karyawan diminta untuk meranking 15 faktor yang sama dengan mendasarkan pada yang mereka rasakan saat ini terkait dengan pekerjaan (*gets*). Hasilnya menunjukkan motivasi pegawai (karyawan) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai (karyawan). Penelitian yang dilakukan oleh Smith *et al.* (2000) juga menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

McNeese-Smith (1996) melakukan penelitian tentang hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai pada Rumah Sakit di wilyaha Seattle USA. Penelitian ini menemukan bahwa produktivitas berhubungan dengan berbagai item hasil seperti : output, tujuan, pertemuan, jumlah jam kerja dan item lainnya yang berhubungan dengan output. Selain itu juga komitmen organisasi berhubungan signifikan positifyawan.

Suliman (2002) dalam penelitiannya dengan melakukan kuesioner kepada 1000 karyawan yang dilakukan dengan teknik random sampling dari 20

perusahaan di Timur Tengah Penelitian ini menemukan menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai (karyawan) dimana komitmen organisasi diukur melalui dua dimensi yaitu komitmen yang timbul secara langsung (*affective commitment*) maupun komitmen yang berkelanjutan (*continuance commitment*), hasil penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen yang kuat baik melalui komitmen yang timbul secara langsung (*affective commitment*) maupun komitmen yang berkelanjutan (*continuance commitment*) memberikan kontribusi yang tinggi dalam meningkatkan dan memenuhi kepuasan kerja pegawai. Dengan komitmen yang kuat, pegawai akan termotivasi untuk bekerja keras untuk kemajuan organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Ostroff (2003) terhadap 13.808 pengajar di 298 sekolah menengah pada negara bagian Amerika dan Kanada. Hasil penelitiannya menemukan bahwa ada hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Laschinger, Finegen dan Shamian (2001) juga menemukan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan yang positif terhadap kinerja pegawai.

Tabel 2.1.

## Peneliti Terdahulu

No	Peneliti	Tahun	Variabel	Hasil
1.	Challagalla dan Shervani	2006	Variabel Independen : Peran Kepemimpinan Variabel Dependen : Kepuasan kerja dan Kinerja.	Peran Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai.
2.	Jurkeiwick	2001	Variabel Independen : Motivasi Variabel Dependen : Kepuasan Kerja	Motivasi pegawai (karyawan) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.
3.	Smith	2000	Variabel Independen : Motivasi Variabel Dependen : Kepuasan Kerja	Motivasi pegawai (karyawan) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai.
4.	McNeese-Smith	1996	Variabel Independen : Komitmen Organisasi Variabel Dependen : Kinerja Pegawai	Komitmen organisasi berhubungan signifikan positif terhadap kinerja pegawai.
5.	Suliman	2002	Variabel Independen : Komitmen Organisasi Variabel Dependen : Kinerja Pegawai	Komitmen organisasi berhubungan signifikan positif terhadap kinerja pegawai.
6.	Ostroof	2003	Variabel Independen : Kepuasan Kerja Variabel Dependen : Kinerja Pegawai	Adanya hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai
7.	Laschinger, Finegen dan Suliman	2001	Variabel Independen : Kepuasan Kerja Variabel Dependen : Kinerja Pegawai	Adanya hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai

### 2.3. Perbedaan Penelitian

Berdasarkan penelitian terdahulu maka perbedaan penelitian ini dari beberapa penelitian terdahulu adalah sebagai berikut :

1. Challagalla dan Shervani (2006), perbedaannya adalah pada variable independennya tidak menguji pengaruh variable komitmen organisasi, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja, namun pada penelitian ini komitmen organisasi, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja digunakan sebagai variable independen yang mempengaruhi kinerja.
2. Jurkeiwick (2001), perbedaannya adalah pada variable independennya tidak menguji pengaruh variable peran kepemimpinan, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja, namun pada penelitian ini peran kepemimpinan, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja digunakan sebagai variable independen yang mempengaruhi kinerja.
3. Smith (2000), perbedaannya adalah pada variable independennya tidak menguji pengaruh variable peran kepemimpinan, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja, namun pada penelitian ini peran kepemimpinan, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja digunakan sebagai variable independen yang mempengaruhi kinerja.
4. Mc,Neese-Smith (1996), perbedaannya adalah pada variable independennya tidak menguji pengaruh variable peran kepemimpinan, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja, namun pada penelitian ini peran

kepemimpinan, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja digunakan sebagai variable independen yang mempengaruhi kinerja.

5. Suliman (2002), perbedaannya adalah pada variable independennya tidak menguji pengaruh variable peran kepemimpinan, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja, namun pada penelitian ini peran kepemimpinan, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja digunakan sebagai variable independen yang mempengaruhi kinerja.
6. Ostroff (2003), perbedaannya adalah pada variable independennya tidak menguji pengaruh variable peran kepemimpinan, komitmen organisasi dan kompensasi terhadap kinerja, namun pada penelitian ini peran kepemimpinan, komitmen organisasi dan kompensasi terhadap kinerja digunakan sebagai variable independen yang mempengaruhi kinerja.
7. Laschinger, Finegen dan Suliman (2001), perbedaannya adalah pada variable independennya tidak menguji pengaruh variable peran kepemimpinan, komitmen organisasi dan kompensasi terhadap kinerja, namun pada penelitian ini peran kepemimpinan, komitmen organisasi dan kompensasi terhadap kinerja digunakan sebagai variable independen yang mempengaruhi kinerja.

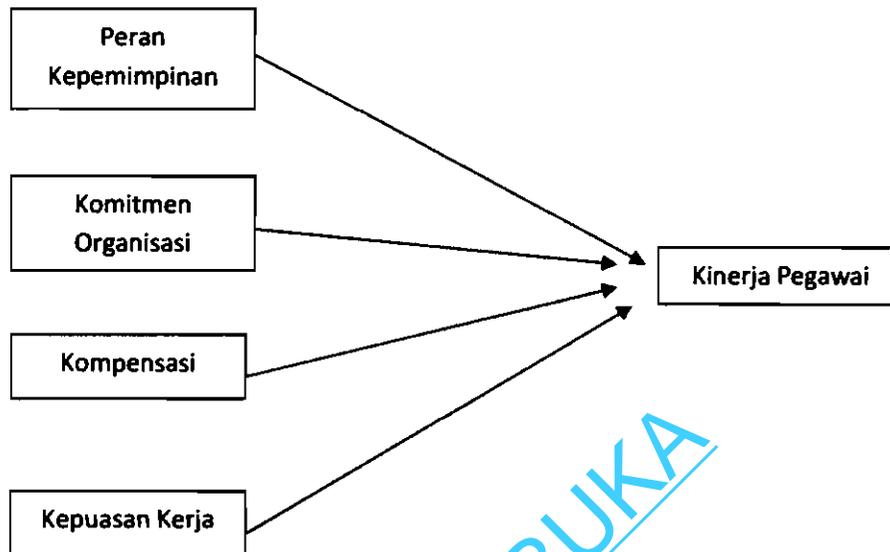
#### **2.4. Kerangka Pemikiran**

Berdasarkan hasil-hasil penelitian terdahulu Challagalla dan Shervani (2006) dalam penelitian menemukan bahwa peran kepemimpinan dan motivasi berhubungan positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Jurkeiwick (2001) dan Smith *et al.* (2000) dalam penelitiannya menemukan bahwa motivasi

pegawai berkolerasi positif dengan kepuasan kerja. Semakin tinggi motivasi pegawai akan berdampak terhadap kepuasan kerja pegawai lebih baik dibandingkan pegawai yang tidak memiliki motivasi.

McNeese-Smith (1996) menyatakan bahwa komitmen organisasional berhubungan positif dengan kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Hasil tersebut didukung oleh Suliman (2002) yang menunjukkan hasil bahwa komitmen organisasional pada 20 perusahaan di Timur Tengah mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Selanjutnya Ostroff (2003) dan Laschinger, Finegen dan Shamian (2001) dalam penelitiannya menemukan bahwa kepuasan kerja berhubungan positif dengan kinerja pegawai. Semakin terpenuhinya dan meningkatnya kepuasan kerja pegawai akan berdampak positif terhadap sikap kinerja pegawai.

Dari uraian tersebut diatas maka dikembangkan usulan model penelitian teoritis sebagaimana terlihat dalam Gambar 2.2 berikut ini :



Gambar 2.2

**Analisis Pengaruh Peran Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Peran kepemimpinan adalah pemimpin (manajer) yang berorientasi peningkatan kemampuan berfokus pada pengembangan keterampilan-keterampilan pegawai untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai (Challagalla dan Shervani, 2006). Temuan-temuan tersebut mengisyaratkan bahwa para pemimpin (manajer) harus secara hati-hati mencocokkan kontrol yang berlaku dengan hasil-hasil yang diinginkan. Secara keseluruhan, hasil-hasil tersebut menunjukkan bahwa informasi dan efek penguatan berubah, yang mengisyaratkan perlunya membedakan antara informasi yang tersedia dan penguatan aktual yang diamban kepada pegawai. Mereka menunjukkan bahwa kontrol aktifitas dan kontrol kecakapan memiliki efek yang berbeda-beda dan dan menggambarkan pembedaan yang tajam antara dua jenis kontrol perilaku.

Kinerja juga sangat dipengaruhi oleh oleh komitmen organisasi. Komitmen dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerja dan organisasinya. Individu akan berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya.

Kinerja yang tinggi akan diikuti oleh suatu imbalan yang pantas yang diberikan oleh perusahaan atas penilaian kerja yang obyektif. Serta sejauhmana imbalan tersebut mampu memenuhi kebutuhan individu, maka akan terpenuhilah kepuasan kerja karyawan.

Selanjutnya menurut Challagalla dan Shervani (2006) peran control pimpinan (supervisor) memiliki efek positif secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja telah diidentifikasi sebagai variabel yang paling banyak dipelajari dalam penelitian-penelitian tentang organisasi. Ada yang beranggapan bahwa pegawai atau pekerja yang merasa puas adalah pekerja yang produktif (Robbins, 2006). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja seorang individu akan dapat mempengaruhi kinerjanya.

## 2.5. Hipotesis

Dengan bertitik tolak pada uraian teoritis, penelitian terdahulu dan kerangka pikir yang dikemukakan sebelumnya, maka berikut ini diuraikan hipotesis penelitian yang disusun sebagai berikut : **“Peran kepemimpinan, Komitmen organisasi, Kompensasi dan Kepuasan kerja berpengaruh positif baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja pegawai”**

## 2.6. Definisi Operasional

Sesuai dengan kerangka pemikiran maka penentuan dalam penelitian ini adalah :

- 1) Variabel dependen adalah sejumlah gejala dengan berbagai unsure atau factor didalamnya yang ada ditentukan dan dipengaruhi oleh adanya variable lain, yaitu kinerja pegawai.
- 2) Variabel independen adalah sejumlah gejala dengan berbagai unsure atau factor yang didalamnya menentukan dan mempengaruhi adanya variable-variabel yang lain, yaitu : kepemimpinan, komitmen organisasi, kompensasi, kepuasan kerja.

Dengan adanya definisi operasional pada variable yang dipilih dan digunakan dalam penelitian maka akan mudah diukur. Variabel tersebut adalah:

1. Kinerja Pegawai (Y) adalah kemampuan kinerja yang dicapai dan diinginkan dari perilaku pegawai dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab secara individu atau kelompok (Parlinda, 2003) Indikator pengukur variable ini adalah :

- a. Kemampuan dalam menyusun rencana kerja
- b. Kemampuan merealisasi rencana kerja
- c. Kemampuan melaksanakan perintah
- d. Kemampuan memberikan pelayanan kepada masyarakat.

2. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah serangkaian upaya dari pemimpin dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya sedemikian rupa sehingga para

bawahannya dapat bekerja dengan baik, bersemangat tinggi dan mempunyai disiplin serta tanggung jawab yang tinggi terhadap atasan (Parlinda, 2003).

Indikator yang digunakan adalah :

- a. Kejelasan pimpinan dalam member perintah
- b. Pandai membaca situasi dan peka terhadap saran dan masukan
- c. Pemberian penghargaan, teguran maupun ujian
- d. Tinggi rendahnya kreatifitas pimpinan dalam menciptakan suasana lingkungan kerja yang baik.

### 3. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah kedekatan karyawan dengan organisasi dimana mereka berada (Lanschinger, 2001). Ada juga yang menyatakan komitmen adalah keterlibatan dan kesetiaan karyawan terhadap organisasi (Babakus, 1996) sedangkan Meyer dan Allen (1991, 1997, dalam F.Mas'ud, 2002) menyatakan bahwa komitmen dibentuk oleh tiga indicator, sebagai berikut :

- a. Komitmen Afektif (*affective commitment*) dimana karyawan merasa ingin tetap tinggal bekerja di perusahaan, ini merupakan keterikatan emosional atau psikologis kepada organisasi.
- b. Komitmen Kontinuen (*continuence commitment*) dimana karyawan merasa membutuhkan untuk tetap tinggal bekerja di perusahaan. Karyawan ini merasa terjerat dengan perusahaan karena kurang mempunyai ketrampilan/skills atau tidak ada kesempatan untuk pindah, atau menerima gaji yang tinggi dan lain sebagainya.

- c. **Komitmen Normatif (*normative commitment*)** dimana karyawan merasa seharusnya tetap tinggal bekerja dalam perusahaan dan merasa mempunyai kewajiban yang seharusnya dilakukan.

#### 4. **Kompensasi**

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Indikator yang digunakan adalah :

- a. **Kesesuaian gaji yang diatur dalam peraturan pemerintah**
- b. **Imbalan yang layak dan adil**
- c. **Gaji yang diberikan sesuai dengan harapan karyawan.**

#### 5. **Kepuasan Kerja.**

Kepuasan kerja sebagai tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan dan pekerjaan dalam suatu organisasi (Robbins, 1996). Indikator kepuasan kerja adalah :

- a. **Kepuasan kerja sebagai respon emosional terhadap situasi kerja ((kondisi kerja itu sendiri)**
- b. **Hasil kerja yang diperoleh atau yang diharapkan (pendapatan, promosi)**
- c. **Kepuasan kerja mempresentasikan beberapa sikap yang merupakan sumber kepuasan kerja (hubungan kerja dengan atasan, rekan kerja)**

Defenisi Operasional Variabel dan indicator yang digunakan dalam penelitian ini dapat dijelaskan dalam table dibawah ini :

Tabel 2.3

## Defenisi Operasional Variabel dan Indikator

Variabel	Defenisi	Indikator	Literatur
Peran Kepemimpinan	Serangkaian upaya dari pemimpin dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya sedemikian rupa sehingga para bawahannya dapat bekerja dengan baik, bersemangat tinggi dan mempunyai disiplin serta tanggung jawab yang tinggi terhadap atasan.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kejelasan pimpinan dalam memberi perintah</li> <li>2. Pandai membaca situasi dan peka terhadap saran dan masukan</li> <li>3. Pemberian penghargaan, teguran maupun ujian</li> <li>4. Tinggi rendahnya kreatifitas pimpinan dalam menciptakan suasana lingkungan kerja yang baik</li> </ol>	Parlinda, 2003
Komitmen Organisasi	Kedekatan karyawan dengan organisasi dimana mereka berada	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komitmen Afektif</li> <li>2. Komitmen kontinuen</li> <li>3. Komitmen Normatif</li> </ol>	Meyer dan Allen (1991,1997 dalam F.Mas'ud, 2002)
Kompensasi	Segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kesesuaian gaji yang diatur dalam peraturan pemerintah</li> <li>2. Imbalan yang layak dan adil</li> <li>3. Gaji yang diharapkan sesuai dengan harapan karyawan</li> </ol>	Parlinda, 2003

Variabel	Defenisi	Indikator	Literatur
Kepuasan Kerja	Sebagai tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan dan pekerjaan dalam suatu organisasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepuasan kerja sebagai respon emosional terhadap situasi kerja</li> <li>2. Hasil kerja yang diperoleh atau yang diharapkan</li> <li>3. Kepuasan kerja mempresentasikan beberapa sikap yang merupakan sumber kepuasan kerja</li> </ol>	Robbins (1996)
Kinerja	Kemampuan kinerja yang dicapai dan diinginkan dari perilaku pegawai dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab secara individu atau kelompok	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kemampuan dalam menyusun rencana kerja</li> <li>2. Kemampuan merealisasi rencana kerja</li> <li>3. Kemampuan melaksanakan perintah</li> <li>4. Kemampuan memberikan pelayanan kepada masyarakat</li> </ol>	Parlinda (2003)

### **BAB III**

## **METODE PENELITIAN**

Dalam suatu penelitian ilmiah metode penelitian merupakan hal yang sangat penting karena berhasil tidaknya suatu penelitian dalam upaya pengujian kebenaran suatu hipotesis tergantung kepada metode yang telah digunakan.

Bab ini menggambarkan lapangan atau obyek penelitian dan teknik analisis yang digunakan untuk menganalisis model mengenai peran kepemimpinan, komitmen organisasi, kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

### **3.1. Jenis Dan Sumber Data**

#### **3.1.1. Data Primer**

Data primer yaitu data penelitian yang diperoleh langsung dari sumber asli (tidak melalui sumber perantara) dan data dikumpulkan secara khusus untuk menjawab pertanyaan penelitian yang sesuai dengan keinginan peneliti (Fuad Mas'ud, 2004). Data primer ini khusus dikumpulkan untuk kebutuhan riset yang sedang berjalan. Data primer dalam penelitian ini adalah data tentang profil sosial dan indentifikasi responden, berisi data responden yang berhubungan dengan identitas responden dan keadaan sosial seperti: usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, pangkat/golongan, dan

masa kerja, selanjutnya yang berkaitan dengan peran kepemimpinan, motivasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

### 3.1.2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang merupakan sumber data penelitian secara tidak langsung, melalui perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain) (Fuad Mas'ud, 2004). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang di publikasikan dan yang tidak di publikasikan. Data sekunder dalam penelitian ini meliputi: biodata pegawai dan data jumlah pegawai di lingkungan Dinas Pendapatan Daerah Kota Palangka Raya.

### 3.2. Populasi dan sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Lingkungan Dinas Pendapatan Daerah Kota Palangka Raya. Untuk menentukan ukuran populasi atau ukuran sampel dalam penelitian ini mengacu pada pernyataan Arikunto (1998) dan Sugiyono (2010). Arikunto (1998) mengatakan bahwa : "Untuk menentukan anggota sampel sebagai ancer-ancer, maka apabila subyek kurang dari seratus lebih baik diambil semua sehingga penelitian merupakan penelitian populasi (*sensus*)". Teknik pengambilan sampel penelitian yang menggunakan seluruh populasinya sering dikatakan sebagai penyempelan jenuh / *saturated sampling* (Sugiyono, 2010).

Berdasarkan data per Agustus 2013, jumlah Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kota Palangka Raya adalah 48 Orang. Berdasarkan pernyataan

Arikunto di atas, maka penelitian ini dilakukan dengan mengambil seluruh pegawai di lingkungan Dinas Pendapatan Daerah Kota Palangka Raya sebagai populasi untuk dijadikan objek penelitian.

### **3.3. Teknik Pengumpulan Data**

#### **3.3.1. Metode Angket**

Dalam penelitian ini, metode pengumpulan data primer dilakukan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pertanyaan dalam angket tertutup dibuat dengan menggunakan skala likert dalam interval 1-5. untuk katagori pertanyaan dengan jawaban sangat setuju dengan nilai 1 (satu) sampai dengan sangat tidak setuju dengan nilai 5 (lima).

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebar kuesioner (daftar pertanyaan) yang diberikan kepada pegawai. Kuesioner yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah berupa pertanyaan tertutup yang telah disusun dimana jawaban atas pertanyaan tersebut telah disiapkan, sehingga responden tinggal memilih jawaban yang kiranya sesuai dengan kondisi yang dirasakan saat ini. Data yang dikumpulkan ada 4 (empat) jenis yang berbentuk skor, yang diperoleh dari data kepemimpinan, komitmen organisasi, kompensasi, kepuasan kerja sebagai variable bebas dan kinerja sebagai variable terikat.

### 3.3.2. Dokumentasi

Selain metode angket juga digunakan metode wawancara untuk mendukung akurasi dan kelengkapan kuesioner yang tersebar. Wawancara juga digunakan untuk memperluas cakrawala peneliti tentang data-data lain yang tidak terformulasi dalam kuesioner, namun akan memiliki implikasi strategis bagi Dinas Pendapatan Daerah Kota Palangka Raya, sehingga layak untuk dilakukan penelitian lebih lanjut. Selain itu, wawancara juga digunakan untuk melengkapi data yang terkumpul melalui kuesioner.

### 3.4. Uji Instrumen

Setelah data terkumpul yaitu data kuesioner yang dikembalikan perlu dilakukan tahapan-tahapan analisis data sebagai berikut :

1. *Editing*, yaitu meneliti jawaban-jawaban yang telah diberikan oleh para responden untuk mengetahui apakah jawaban yang diberikan telah sesuai dengan petunjuk pengisian kuesioner dengan cara meneliti dan mengoreksi satu per satu.
2. *Coding*, yaitu kegiatan pemberian tanda berupa angka pada jawaban dari kuesioner untuk kemudian dikelompokkan ke dalam kategori yang sama. Tujuannya adalah menyederhanakan jawaban.
3. *Scoring* yaitu mengubah data yang bersifat kualitatif kedalam bentuk kuantitatif. Dalam penentuan skor ini digunakan skala likert dengan lima kategori penilaian, yaitu:

- a). Skor 1 diberikan untuk jawaban sangat setuju.
  - b). Skor 2 diberikan untuk jawaban setuju.
  - c). Skor 3 diberikan untuk jawaban netral
  - d). Skor 4 diberikan untuk jawaban tidak setuju
  - e). Skor 5 diberikan untuk jawaban sangat tidak setuju
4. *Tabulating* yaitu menyajikan data-data yang diperoleh dalam tabel, sehingga diharapkan pembaca dapat melihat hasil penelitian dengan jelas. Dalam pentabulasian, pemberian skor terhadap jawaban responden berdasarkan pada skala pengukuran yang telah dilakukan. Pengolahan data sesuai dengan pendekatan penelitian Skala pengukuran atas jawaban.

Adapun tahap-tahap analisis data yang digunakan adalah sebagai berikut.

**a. Uji Validitas**

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang telah disusun benar-benar mampu mengukur apa yang harus diukur. Uji validitas digunakan untuk menguji seberapa cermat suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurannya. Pengujian validitas tiap butir digunakan analisis item, yaitu mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir (*corrected item total correlation*) yang penyelesaiannya dilakukan dengan menggunakan program SPSS 16.0. Uji validitas dilakukan dengan membandingkan antara  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$  melalui tahapan analisis sebagai berikut:

$$r = \frac{n \cdot \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{n \sum X^2 - (\sum X)^2} \cdot \sqrt{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Keterangan:

X = Skor masing-masing variabel yang ada pada kuesioner

Y = Skor total semua variabel kuesioner

n = Jumlah responden

$r^{xy}$  = Korelasi antara variabel X dan Y. Kriteria pengujian adalah:

$r^{hitung} > r^{table}$  → valid

$r^{hitung} < r^{table}$  → tidak valid

Butir-butir instrumen dianggap valid apabila koefisien korelasi ( $r$  hitung) >  $r$  kritis (0,30) (Sugiyono dan Wibowo : 2004). Dengan penilaian :

1. Nilai  $r = +1$  atau mendekati 1, maka korelasi antara X dan Y dikatakan positif dan sangat kuat sekali.
2. Nilai  $r = -1$  atau mendekati -1, maka korelasi antara X dan Y dikatakan kuat dan negatif.
3. Nilai  $r = 0$  atau mendekati 0, maka hubungan antara kedua variabel sangat lemah atau tidak ada hubungan sama sekali.

#### b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui adanya konsistensi alat ukur dalam penggunaannya, atau dengan kata lain alat ukur tersebut mempunyai hasil yang konsisten apabila digunakan berkali-kali pada waktu yang berbeda. Dengan kata lain mampu menunjukkan keakuratan, kestabilan dan konsistensi dalam menghasilkan suatu pengukuran yang diukur. Teknik uji dengan menggunakan koefisien alpha cronbach, dengan taraf nyata 5%.

Hal ini perhitungannya juga menggunakan bantuan program SPSS 16,0 Windows. Jika koefisien korelasi lebih besar dari nilai kritis atau apabila nilai alpha cronbach  $> 0,6$ , maka item tersebut dinyatakan reliable (Sugiyono, 2010).

### 3.5. Uji Asumsi Klasik

Sebelum dilakukan analisis regresi linier berganda (*Multiple Linear Regression*) perlu dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi :

#### a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji kenormalan distribusi variabel dependen (*criterion*) dan variabel independen (*predictor*). Uji normalitas data pada penelitian dilakukan dengan menggunakan grafik normal probability plot dan uji kolmogorof-smirnov dengan melihat kecenderungan sebaran data terhadap garis regresi. Bila grafik *normal probability plot* dalam gambar tersebut menunjukkan titik-titik data menyebar di sekitar garis diagonal serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal, maka sebaran data dapat dikatakan berdistribusi normal sehingga bisa dilakukan regresi dengan model. Dan juga bila nilai *symp.sig*  $> 0,05$ , maka nilai residual terstandarisasi dan dapat dikatakan menyebar normal.

#### b. Uji Multikolinieritas

Untuk mengetahui ada tidaknya multikolinieritas antar variabel, adalah dengan melihat nilai variance inflation factor (VIF) dari masing-masing

variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Jika nilai VIF tidak lebih dari 5, maka model tidak terdapat multikolinieritas.

Selain menggunakan nilai VIF, dapat pula dilihat besarnya nilai koefisien korelasi antar variabel bebasnya. Jika nilai koefisien korelasi antar masing-masing variabel bebasnya

Adanya heteroskedastisitas berarti adanya varian variabel dalam model yang tidak sama (konstan). Untuk mendeteksi adanya gejala heteroskedastisitas, ada atau tidaknya pola yang terjadi pada nilai residu pada model, metode yang digunakan adalah metode park gleyser. Dengan menggunakan metode ini, gejala heteroskedastisitas akan ditunjukkan oleh koefisien regresi dari masing-masing variabel independen terhadap nilai absolute residunya ( $e$ ), jika nilai probabilitasnya  $>$  nilai alpha (0,05), maka dapat dipastikan model tidak mengandung unsur heteroskedastisitas atau  $t$  hitung  $\leq t$  tabel pada alpha 0.05.

### c. Linieritas

Pengujian linieritas ini untuk mengetahui model yang dibuktikan merupakan model linier atau tidak. Asumsi linieritas terpenuhi jika plot antara nilai residual terstandarisasi dengan nilai prediksi terstandarisasi tidak membentuk suatu pola tertentu (acak). Pengujian linieritas selain menggunakan plot, dapat juga dilihat menggunakan alat Mackinnon White Davidson (MWD). Model dikatakan linier jika  $t$  test untuk variabel  $Z1 < t$  tabel, Sig.  $Z1 \geq \alpha$  dan  $t$  test untuk variabel  $Z2 < t$  tabel, Sig.  $Z2 \leq \alpha$ .

### 3.6. Teknik Analisis Data

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis statistik deskriptif dan menggunakan analisis statistik inferensial dengan analisis regresi linier berganda (*Multiple Linear Regression*).

#### a. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis ini bertujuan untuk menganalisis data dengan cara menggambarkan atau mendeskripsikan data yang terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2010). Analisis ini digunakan untuk menggambarkan secara lebih mendalam tentang variabel-variabel yang akan diteliti yaitu peran kepemimpinan, komitmen organisasi, kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

#### b. Analisis Statistik Inferensial

Sering disebut dengan statistik induktif atau probabilitas yaitu teknik statistik yang digunakan untuk menganalisa data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi (Sugiyono, 2010). Metode ini bertujuan untuk menguji pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

Analisis Regresi Linier Berganda (*Multiple Linear Regression*) digunakan untuk melihat pengaruh dua variabel independen atau lebih terhadap variabel dependen secara bersama-sama maupun sendiri-sendiri. Bentuk persamaan dari masing-masing variabel yang diamati adalah sebagai berikut:

Yaitu dengan melakukan pengolahan data dengan menggunakan rumus:

### 1). Analisa Regresi Berganda

Yaitu untuk mengukur seberapa jauh pengaruh kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, dengan analisa yang digunakan analisa regresi linear berganda dengan menggunakan aplikasi SPSS 16.0 maka dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \epsilon$$

Keterangan :

Y= Kinerja Karyawan

$\alpha$  = Konstanta

$\beta_1 X_1$  = Koefisien regresi peran kepemimpinan

$\beta_2 X_2$  = Koefisien regresi komitmen organisasi

$\beta_3 X_3$  = Koefisien regresi kompensasi

$\beta_4 X_4$  = Koefisien regresi kepuasan kerja

$\epsilon$  = error

### 2). Uji T –test

Uji statistik T pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variable penjelas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat. Rumus yang digunakan untuk menguji hipotesis tersebut adalah :

$$t = \frac{rs\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan :

n = jumlah data

r = koefisien korelasi

Rumus tersebut digunakan untuk :

- 1) Melihat pengaruh peran kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, bentuk persamaannya adalah

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \epsilon$$

Keterangan :

Y = Kinerja karyawan ,

$\alpha$  = Konstanta ,

$\beta_1 X_1$  = Koefisien regresi peran kepemimpinan,

$\epsilon$  = error

- 2) Melihat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai, bentuk persamaannya adalah

$$Y = \alpha + \beta_2 X_2 + \epsilon$$

Keterangan :

Y = Kinerja karyawan

$\alpha$  = Konstanta

$\beta_2 X_2$  = Koefisien regresi komitmen organisasi

$\epsilon$  = error

- 3) Melihat pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai, bentuk persamaannya adalah

$$Y = \alpha + \beta_3 X_3 + \epsilon$$

Keterangan :

Y = Kinerja karyawan

$\alpha$  = Konstanta

$\beta_3 X_3$  = Koefisien regresi kompensasi

$\varepsilon$  = error

4). Melihat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, bentuk persamaannya adalah

$$Y = \alpha + \beta_4 X_4 + \varepsilon$$

Keterangan :

Y = Kinerja karyawan

$\alpha$  = Konstanta

$\beta_4 X_4$  = Koefisien regresi kepuasan kerja

$\varepsilon$  = error

Langkah-langkah uji hipotesis

H0 :  $t_s < 0$  : menunjukkan tidak terdapat pengaruh parsial

H1 :  $t_s > 0$  : menunjukan terdapat pengaruh secara parsial

Kriteria Keputusannya adalah :

a. Jika  $t_{hitung} > t_{table}$ , dan  $sig < 0,05$  maka H0 ditolak dan Ha diterima.

b. Jika  $t_{hitung} < t_{table}$ , dan  $sig > 0,05$  maka H0 diterima dan Ha ditolak.

c. Taraf signifikan = 5 %

d. Derajat kebebasan (df) =  $n - 3$

### 3). Uji F

Uji F digunakan untuk menentukan apakah secara serentak variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen dengan baik atau apakah variabel independen mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel

dependen secara bersama-sama. Rumus yang digunakan untuk menguji hipotesis tersebut adalah

$$F \text{ hitung} = \frac{R^2 / (k-1)}{(1-R^2) / (N-k)}$$

Dimana :

R<sup>2</sup> = koefisien determinasi

N = Banyaknya sampel (observasi)

k = Banyaknya parameter/koefisien regresi plus konstanta

Kriteria Pengujian :

- a. Apabila nilai F hitung < F tabel, maka H<sub>0</sub> diterima. Artinya semua koefisien regresi secara bersama-sama tidak signifikan pada taraf signifikansi 5%
- b. Apabila nilai F hitung > F tabel, maka H<sub>0</sub> ditolak. Artinya semua koefisien regresi secara bersama-sama signifikan pada taraf signifikansi 5%.

#### 4). Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Koefisien determinasi R<sup>2</sup> digunakan untuk mengetahui berapa persen *Variasi Variabel Dependent* dapat dijelaskan oleh variasi variabel independent. Nilai R<sup>2</sup> ini terletak antara 0 dan 1. Bila nilai R<sup>2</sup> mendekati 0, berarti sedikit sekali variasi variable dependen yang diterangkan oleh variable independen. Jika nilai R<sup>2</sup> bergerak mendekati 1 berarti semakin besar variasi variable dependent yang dapat diterangkan oleh variable Independen jika ternyata dalam perhitungan nilai R<sup>2</sup> sama dengan 0 maka ini menunjukkan bahwa variable dependent tidak bisa dijelaskan oleh variable independent.

### 3.7. Pengujian Hipotesis

Untuk pengujian hipotesis I, II, III, IV dan V menggunakan uji t. Uji t adalah uji yang digunakan untuk mengetahui keeratan pengaruh antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y) secara parsial atau pengaruh antara variabel bebas yang lebih kecil atau sama terhadap variabel terikat (Sugiyono, 2003). Besarnya  $\alpha$  yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebesar 5%.

Adapun kriteria penilaiannya adalah sebagai berikut :  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ , maka hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak  $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$ , maka hipotesis nol ( $H_0$ ) diterima. Besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dapat dilihat pada nilai beta dan angka signifikansinya  $< 0,05$ .

## **BAB IV**

### **TEMUAN DAN PEMBAHASAN**

Pada bab IV ini akan disajikan gambaran umum obyek penelitian, proses dan analisis data penelitian yang diperoleh dari hasil jawaban responden, proses pengolahan data dan analisis hasil pengolahan data tersebut. Hasil pengolahan data selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk analisis dan menjawab penelitian yang diajukan.

Analisis data diskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi jawaban responden untuk masing-masing variable. Hasil jawaban tersebut selanjutnya digunakan untuk mendapatkan tendensi jawaban responden mengenai kondisi masing-masing variable penelitian.

#### **4.1. Deskripsi Objek Penelitian**

Data deskripsi ini menggambarkan berbagai kondisi eresponden yang ditampilkan secara statistic dan memberikan informasi secara sederhana keadaan responden yang dijadikan obyek penelitian.

##### **4.1.1. Gambaran Umum Dinas Pendapatan Daerah Kota Palangka Raya**

Dinas Pendapatan Daerah Kota Palangka Raya secara kelembagaan dibentuk melalui Peraturan Daerah Nomor 07 Tahun 2011 yang secara teknis operasional tugas pokok dan fungsinya berperan menggali potensi-potensi pendapatan daerah yang sah sesuai dengan peraturan yang berlaku. Dinas Pendapatan Daerah Kota Palangka Raya sendiri merupakan pemekaran dari Dinas Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Palangka Raya yang sebelumnya selain menangani fungsi

pendapatan juga menangani fungsi lain yaitu pengelolaan administrasi keuangan dan penatausahaan asset daerah.

Dengan telah ditetapkan dan diberlakukannya Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah yang pada intinya mengatur tentang jenis-jenis pajak dan retribusi daerah yang dapat dipungut sebagai sumber pendapatan daerah dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 56 Tahun 2010 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 57 Tahun 2007, tentang Petunjuk Teknis Penataan Organisasi Perangkat Daerah yang secara khusus mengatur tentang penambahan fungsi kewenangan BPHTB bagi daerah, maka Dinas Pendapatan Daerah Kota Palangka Raya sebagai perangkat daerah beserta seluruh pegawainya diharapkan dapat menangani fungsi pendapatan daerah dapat terlaksana lebih optimal.

#### **Tugas Pokok**

Dinas Pendapatan Daerah mempunyai tugas melaksanakan urusan Pemerintahan Daerah berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan dibidang pendapatan daerah serta tugas lainnya yang diberikan oleh Walikota.

#### **Fungsi**

Dalam melaksanakan tugas pokok, Dinas Pendapatan Daerah Kota Palangka Raya mempunyai fungsi sebagai berikut :

1. Penyusunan program dan kegiatan dinas dalam jangka pendek, menengah dan jangka panjang;

2. Penyelenggaraan urusan tata usaha perkantoran yang meliputi urusan umum, keuangan dan urusan kepegawaian;
3. Perumusan kebijakan teknis di bidang pendapatan;
4. Penyelenggaraan kegiatan teknis operasional yang meliputi bidang pendataan dan penetapan, bidang penagihan dan bidang retribusi dan pendapatan lain-lain;
5. Penyelenggaraan administrasi dan pelayanan umum kepada masyarakat dalam lingkup tugasnya;
6. Pembinaan terhadap unit pelaksana teknis sesuai dengan lingkup tugasnya;
7. Pelaksanaan koordinasi dengan unsur terkait lainnya dalam setiap penyelenggaraan kegiatan dinas;
8. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

Susunan Organisasi Dinas Pendapatan Daerah Kota Palangka Raya, terdiri dari:

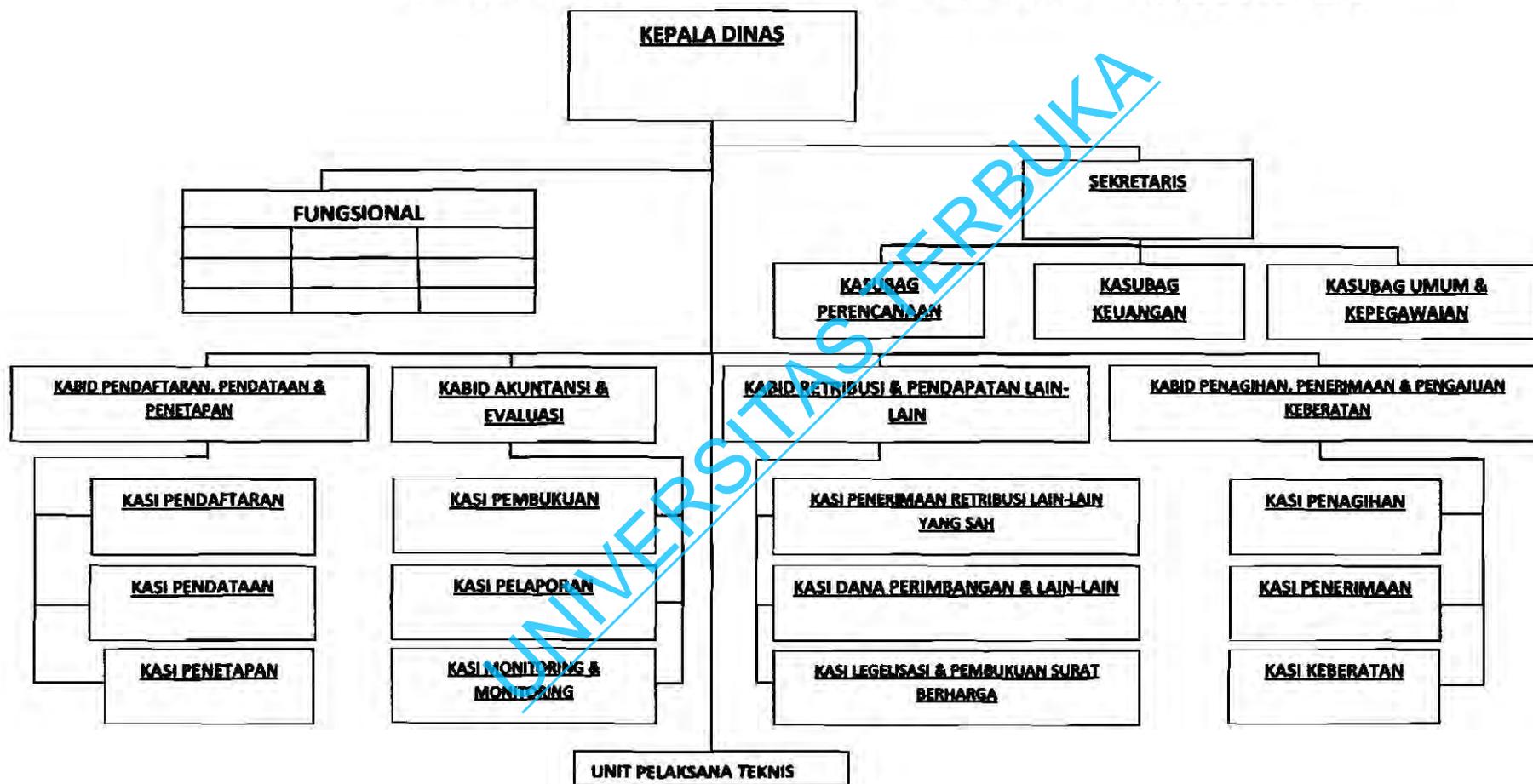
- a. Kepala Dinas;
- b. Kelompok Jabatan Fungsional;
- c. Sekretariat, terdiri dari :
  - 1) Sub Bagian Umum dan Kepegawaian
  - 2) Sub Bagian Keuangan
  - 3) Sub Bagian Perencanaan
- d. Bidang Pendaftaran, Pendataan dan Penetapan, terdiri dari :
  - 1) Seksi Pendaftaran;
  - 2) Seksi Pendataan;

- 3) Seksi Penetapan;
- e. Bidang Penagihan, Penerimaan dan Pengajuan Keberatan, terdiri dari :
    - 1) Seksi Penagihan;
    - 2) Seksi Penerimaan;
    - 3) Seksi Pengajuan Keberatan;
  - f. Bidang Retribusi dan Pendapatan lain-lain, terdiri dari :
    - 1) Seksi Penerimaan Retribusi dan Pendapatan lain-lain yang sah,
    - 2) Seksi Dana Perimbangan dan lain-lain;
    - 3) Seksi Legalisasi dan Pembukuan Surat Berharga
  - g. Bidang Akuntansi dan Evaluasi, terdiri dari :
    - 1) Seksi Pembukuan;
    - 2) Seksi Pelaporan;
    - 3) Seksi Monitoring dan Evaluasi;
  - h. Unit Pelaksana Teknis Dinas

Adapun struktural diatas dapat digambarkan lebih lanjut dalam bagan struktur organisasi Dinas Pendapatan Daerah Kota Palangka Raya sebagai berikut :

**BAGAN STRUKTUR ORGANISASI  
DINAS PENDAPATAN DAERAH KOTA PALANGKA RAYA TAHUN 2012**

PERDA NOMOR 07 TAHUN 2011  
TANGGAL 24 JUNI 2011



Struktur Organisasi diatas menunjukkan hubungan antara tiap bagian serta posisi yang ada dalam menjalankan kegiatan operasional menggambarkan dengan jelas pemisahan kegiatan pekerjaan antara yang satu dengan yang lain sesuai dengan tupoksi dan menunjukkan adanya spesialisasi kegiatan kerja, standardisasi kegiatan kerja, koordinasi kegiatan kerja dan besaran seluruh organisasi untuk mencapai tujuan.

Untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas pemerintah dalam melaksanakan pembangunan diperlukan aparatur pegawai negeri sipil (PNS) yang profesional, bermoral, bersih, bertanggung jawab serta beretika. Profesionalisme sangat terkait dengan kompetensi PNS yang didalamnya terdapat tingkat penguasaan ilmu pengetahuan/keterampilan yang diperlukan oleh jabatan yang akan dan sedang didudukinya.

Mewujudkan profesionalisme dikalangan PNS memerlukan proses yang panjang diawali dengan proses rekrutmen yang benar, pengembangan PNS yang mengarah pada peningkatan kompetensi dan prestasi kerja, termasuk juga didalamnya pola pembinaan karier PNS, hal tersebut akan dapat dicapai secara efektif dan efisien apabila telah didukung oleh organisasi yang rasional serta disusun untuk mencapai Visi dan Misi yang ditetapkan.

**a. Jumlah Pegawai Negeri Sipil berdasarkan Jabatan pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Palangka Raya.**

Jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggungjawab, wewenang dan hak seorang pegawai negeri sipil dalam susunan suatu organisasi.

Tabel 4.1

**Jumlah Pegawai Dispenda Kota Palangka Raya Berdasarkan Jabatan**

NO	ESELON	FORMASI	TERISI	KURANG	JENIS KELAMIN	
					LK	PR
1	II/a	1	1	0	0	1
2	III/a	1	1	0	0	1
3	III/b	4	4	0	1	3
4	IV/a	15	15	0	7	8
<b>JUMLAH</b>		<b>21</b>	<b>21</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>13</b>

Sumber : data primer diolah

**b. Jumlah Pegawai Negeri Sipil berdasarkan Pangkat dan Golongan pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Palangka Raya.**

Proses karier kepangkatan di lingkungan Pemerintah Kota Palangka Raya berjalan dengan lancar dan sesuai peraturan dan perundang-undangan yang berlaku. Dengan terpenuhinya hak pegawai tersebut maka secara psikologis akan meningkatkan kepuasan yang pada akhirnya akan meningkatkan juga kinerja pegawai.

Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Palangka Raya berdasarkan pangkat dan golongan berjumlah 48 orang dengan uraian tabel sebagai berikut :

**Tabel 4.2****Jumlah Pegawai Dispenda Kota Palangka Raya  
Berdasarkan Pangkat dan Golongan**

<b>NO</b>	<b>PANGKAT / GOLONGAN</b>	<b>JUMLAH</b>	<b>PROSENTASE</b>
1	Golongan IV	7	14,58
2	Golongan III	33	68,75
3	Golongan II	8	16,67
<b>JUMLAH</b>		<b>48</b>	<b>100</b>

*Sumber : data primer diolah*

Pada tabel diatas terlihat bahwa kelompok pegawai berdasarkan golongan, paling banyak adalah pegawai pada kelompok Golongan III sebanyak (68,75 %). Hal ini disebabkan adanya tingkat golongan/senioritas dalam pencapaian produktivitas pekerjaan, sehingga dapat didefenisikan bahwa dalam menjalankan pekerjaan tercipta kesesuaian antara pekerjaan dengan kemampuan pegawai.

Dalam penelitian ini dilakukan dengan mengambil seluruh pegawai di lingkungan Dinas Pendapatan Kota Palangka Raya sebagai populasi untuk dijadikan objek penelitian sebanyak 48 orang. Sebagai hasil penelitian pendahuluan, berikut ini akan diberikan tinjauan mengenai karakteristik responden yang dinyatakan dalam bentuk tabulasi identitas responden.

#### **4.1.2. Karakteristik Responden**

Dari kuesioner yang telah diisi oleh responden didapat data identitas responden. Penyajian data mengenai karakteristik responden untuk memberikan gambaran tentang keadaan diri dari pada responden.

#### 4.1.2.1. Usia Responden.

Usia responden sangat mempengaruhi kinerjanya, hal tersebut didasarkan atas 3 alasan yaitu : (1) ada keyakinan yang meluas bahwa kinerja merosot dengan meningkatnya usia, (2) realita bahwa angkatan kerja menua dan (3) pension (Robbins, 2001). Berdasarkan hal tersebut maka sangat penting dalam penelitian ini usia digunakan sebagai salah satu ukuran dalam mengidentifikasi responden.

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa, pegawai yang paling banyak memiliki kinerja adalah mereka yang berada pada range usia 26 – 35 tahun sebanyak 21 orang dengan tingkat persentase 42%, diikuti usia 20 - 25 tahun yaitu sebanyak 17 orang dengan tingkat persentase 34%, kemudian usia >46 tahun yaitu sebanyak 10 orang dengan tingkat persentase 20%, selanjutnya usia 36 - 45 tahun sebanyak 2 orang dengan tingkat persentase 4%. Dimana jumlah pegawai berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.3**  
**Jumlah Pegawai Berdasarkan Usia**

No	Usia	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	20 - 25 Tahun	17	34
2	26 – 35 Tahun	21	42
3	36 – 45 Tahun	2	4
4	>46 Tahun	9	20
	<b>Jumlah</b>	<b>48</b>	<b>100</b>

Sumber : data primer diolah

#### 4.1.2.2. Jenis Kelamin Responden

Tempat terbaik untuk memulai adalah dengan pengakuan bahwa terdapat beberapa perbedaan penting antara pria dan wanita yang mempengaruhi kinerja. Satu masalah yang nampaknya membedakan antar jenis kelamin, khususnya saat pegawai mempunyai anak prasekolah, adalah pilihan atas jadwal kerja. Ibu-ibu yang bekerja lebih mungkin untuk memilih pekerjaan paruh waktu, jadwal kerja lembur dan telekomuting agar bisa menampung tanggung jawab terhadap keluarga (Robbins, 2001).

Adapun jumlah pegawai menurut jenis kelamin dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.4**  
**Jumlah Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	Laki – laki	30	56
2	Perempuan	18	44
	<b>Jumlah</b>	<b>48</b>	<b>100</b>

*Sumber : data primer diolah*

Berdasarkan hasil kuesioner yang disebarkan ditemukan bahwa pegawai laki-laki lebih dominan dibandingkan dengan perempuan. Dari hasil pengolahan data dapat dilihat bahwa pegawai yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 30 orang dengan tingkat persentase 56% dan pegawai perempuan sebanyak 18 orang dengan tingkat persentase 44%. Hal ini dikarenakan adanya kecenderungan yang dibutuhkan sebagai pegawai lapangan untuk level operasional sangat indetik dengan pekerjaan yang dilakukan oleh kaum pria karena pekerjaan yang

dilakukan sangat berat dan lebih menggunakan tenaga dan sesuai dengan *job description* yang dibutuhkan sebagai pegawai lapangan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai pria lebih berperan daripada pegawai wanita. Fenomena ini juga sesuai dengan pendapat Robbins (2003) bahwa pria lebih agresif dan kemungkinan lebih besar daripada wanita untuk memiliki harapan atas keberhasilan.

#### **4.1.2.3. Responden berdasarkan Pendidikan**

Pendidikan merupakan suatu bekal yang harus dimiliki seseorang dalam bekerja dimana dengan pendidikan seseorang dapat mempunyai suatu ketrampilan, pengetahuan serta kemampuan. Dengan besarnya tuntutan jaman maka pendidikan saat ini dirasakan sebagai suatu kebutuhan yang paling mendasar bagi setiap manusia. Keterbatasan pendidikan akan mempengaruhi seseorang dalam menentukan hasil pekerjaan yang diinginkan.

Pendidikan terakhir sangat mempengaruhi kemampuan, wawasan dan tingkat kepercayaan diri dari responden dalam melaksanakan tugasnya. Hal tersebut dikarenakan pendidikan sangat penting guna meningkatkan kemampuannya. Responden dengan tingkat pendidikan yang tinggi mampu bekerja dengan tingkat kesulitan dan tanggung jawab yang lebih tinggi (Robbins, 2001).

Selengkapnya tabulasi data pegawai dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.5**  
**Jumlah Pegawai Berdasarkan Pendidikan**

No	Masa Kerja	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	SMA - D3	15	31
2	S1	27	56
3	S2	6	13
4	S3	0	0
	<b>Jumlah</b>	<b>48</b>	<b>100</b>

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan pendidikan pegawai pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Palangka Raya yang memiliki pendidikan S1 sebanyak 27 orang dengan tingkat persentase 56 % dan pendidikan SMA – D3 sebanyak 15 orang dengan tingkat persentase 31 % serta itu pendidikan S2 sebanyak 2 orang dengan tingkat persentase 13 %, oleh karena dan S3 tidak dimiliki pegawai tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai dengan tingkat pendidikan sarjana (S1) secara umum memiliki kesesuaian dengan jenis pekerjaan yang diterimanya dengan kemampuan intelektual yang dimilikinya maka logika berpikirnya akan semakin baik dan didukung dengan bekal pendidikan yang tinggi dengan wawasan yang luas sehingga akan memudahkan individu tersebut untuk kinerjanya karena dengan pendidikan yang tinggi akan semakin cepat menerapkan cara kerja yang efektif dan efisien.

#### 4.1.2.4. Responden berdasarkan Masa Kerja

Masa kerja seseorang dalam suatu organisasi dapat menjadi tolok ukur loyalitas pegawai dalam bekerja serta menunjukkan masa baktinya. Semakin lama

masa kerja seseorang dapat diasumsikan bahwa orang tersebut lebih berpengalaman dan lebih senior.

Masa kerja sangat mempengaruhi penguasaan rincian pekerjaan dari seorang karyawan/pegawai, dimana responden dengan masa kerja yang lebih lama mempunyai pengalaman, kepercayaan diri dan penguasaan *job description* yang lebih baik (Robbins, 2001).

Adapun data selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.6**  
**Jumlah Pegawai Berdasarkan Masa Kerja**

No	Masa Kerja	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	1 – 10 tahun	37	74
2	11 – 20 tahun	6	12
3	21 – 30 tahun	4	8
4	>30 tahun	3	6
	<b>Jumlah</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Sumber : Data primer diolah

Pada tabel diatas dalam penelitian ini terlihat bahwa pengelompokan pegawai berdasarkan masa kerja memberikan hasil sebagai berikut : pegawai yang paling banyak memiliki masa kerja 1 -10 tahun sebanyak 37 orang dengan tingkat persentase 74%, pegawai dengan masa kerja 11 - 20 tahun sebanyak 6 orang dengan tingkat persentase 12%, pegawai dengan masa kerja 21 – 30 tahun masing sebanyak 4 orang dengan tingkat persentase 8%, kemudian pegawai dengan masa kerja >30 tahun sebanyak 3 orang dengan tingkat persentase 6%. Hal ini mengindikasikan bahwa masa kerja yang dominan dari responden 1 – 20 tahun

menunjukkan bahwa Dinas Pendapatan Daerah Kota Palangka Raya pada bulan Oktober 2011 merupakan pemekaran dari Dinas Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Palangka Raya, sehingga untuk mengisi formasi pegawai bagi pegawai baru.

#### **4.1.3. Deskripsi Data Penelitian**

Dari pernyataan pada kuesioner yang telah diajukan kepada responden diperoleh berbagai macam tanggapan terhadap variabel kepuasan kerja, motivasi kerja dan kinerja karyawan. Berbagai tanggapan dari responden tersebut dapat disajikan sebagai berikut.

##### **4.1.3.1. Deskripsi Variabel Peran Kepemimpinan**

Variabel gaya kepemimpinan pada penelitian ini diukur melalui 6 buah pertanyaan yang mempresentasikan indikator-indikator dari variabel tersebut. Hasil tanggapan terhadap gaya kepemimpinan dapat dijelaskan pada tabel 4.5 berikut :

**Tabel 4.7**  
**Tanggapan Responden Mengenai Peran Kepemimpinan**

No	Pernyataan	Skor					Jml
		SS	S	N	TS	STS	
1	X1.1	21	19	6	1	1	48
		0,438	0,396	0,125	0,021	0,021	100.0%
2	X1.2	31	11	5	0	1	48
		0,646	0,229	0,104	0	0,021	100.0%
3	X1.3	18	19	10	0	1	48
		37,5%	39,6%	20,8%	0,0%	2,1%	100.0%
4	X1.4	22	11	13	1	1	48
		10,7%	36,6%	50,9%	1,8%	0,0%	100.0%
5	X1.5	8	17	19	5	1	48
		16,7%	35,4%	39,6%	6,3%	2,1%	100.0%
6	X1.6	24	21	3	0	0	48
		50,0%	43,8%	5,3%	0,0%	0,0%	100.0%
<b>Jumlah</b>		124	98	56	5	5	228
<b>Persen</b>		43,1%	34,0%	19,4%	1,7%	1,7%	100.0%

Sumber: Data primer yang diolah 2013

Tanggapan responden sebagaimana pada tabel 4.7 menunjukkan bahwa sebagian besar responden dengan jumlah skor 124 (seratus dua puluh empat) atau sebesar 43,1 % memberikan tanggapan sangat setuju terhadap pertanyaan-pertanyaan mengenai kepemimpinan atasan sebagaimana yang dirasakan oleh diri responden disusul sebanyak dengan skor 98 (Sembilan puluh delapan) atau 34 % memberikan tanggapan setuju, sebaliknya dengan jumlah skor 5 (lima) atau sebesar 1,7 % memberikan tanggapan tidak setuju dan sangat tidak setuju terhadap pertanyaan mengenai kepemimpinan.

#### 4.1.3.2. Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi

Variabel Komitmen Organisasi pada penelitian ini diukur melalui 6 buah pertanyaan yang mempresentasikan indikator-indikator dari variabel tersebut. Hasil tanggapan terhadap Komitmen Organisasi dapat dijelaskan pada tabel 4.8 berikut :

**Tabel 4.8**  
**Tanggapan Responden Mengenai Komitmen Organisasi**

No	Pernyataan	Skor					Jml
		SS	S	N	TS	STS	
1	X2.1	5	22	18	3	0	48
		10,4%	45,8%	37,5%	6,3%	0,0%	100,0%
2	X2.2	7	20	3	1	0	48
		14,6%	58,3%	25,0%	2,1%	0,0%	100,0%
3	X2.3	24	20	3	1	0	48
		50,0%	41,7%	6,3%	2,1%	0,0%	100,0%
4	X2.4	6	16	25	1	0	48
		12,5%	33,3%	52,1%	2,1%	0,0%	100,0%
5	X2.5	8	26	11	2	1	48
		16,7%	54,2%	22,9%	4,2%	2,1%	100,0%
6	X2.6	7	28	12	1	0	48
		14,6%	58,3%	25,0%	2,1%	0,0%	100,0%
<b>Jumlah</b>		57	140	81	9	1	228
<b>Persen</b>		19,8%	48,6%	28,1%	3,1%	0,3%	100,0%

Sumber: Data primer yang diolah, 2013

Tanggapan responden sebagaimana pada tabel 4.8 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban setuju dengan jumlah skor sebanyak 140 (seratus empat puluh) atau sebesar 48,6 % terhadap kondisi komitmen kerja yang dimiliki pegawai sedangkan dengan skor 81 (delapan puluh

satu) memberikan tanggapan netral terhadap komitmen kerja. Hal ini menunjukkan adanya penilaian terhadap komitmen kerja yang baik yang dimiliki oleh pegawai. Dan yang memberikan tanggapan sangat tidak setuju dengan jumlah skor 1 (satu) atau 0,3 %.

#### 4.1.3.3. Deskripsi Variabel Kompensasi

Variabel Kompensasi pada penelitian ini diukur melalui 6 buah pertanyaan yang mempresentasikan indikator-indikator dari variabel tersebut. Hasil tanggapan terhadap Motivasi Kerja dapat dijelaskan pada tabel 4.9 berikut :

**Tabel 4.9**  
**Tanggapan Responden Mengenai Kompensasi**

No	Pernyataan	Skor					Jml
		SS	S	N	TS	STS	
1	X3.1	10	32	1	5	0	48
		20,8%	66,7%	2,1%	10,4%	0,0%	100,0%
2	X3.2	8	29	5	0	2	48
		16,7%	64,6%	16,7%	0,0%	2,1%	100,0%
3	X3.3	12	29	5	0	2	48
		25,0%	60,4%	10,4%	0,0%	4,2%	100,0%
4	X3.4	17	30	0	1	0	48
		35,4%	62,5%	0,0%	2,1%	0,0%	100,0%
5	X3.5	14	29	4	1	0	48
		29,2%	60,4%	8,3%	2,1%	0,0%	100,0%
6	X3.6	8	32	6	1	1	48
		16,7%	66,7%	12,5%	2,1%	2,1%	100,0%
<b>Jumlah</b>		69	183	24	8	4	228
<b>Persen</b>		24,0%	63,5%	8,3%	2,8%	1,4%	100,0%

Sumber: Data primer yang diolah, 2013

Tanggapan responden sebagaimana pada tabel 4.9 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan setuju terhadap variabel kompensasi dengan jumlah skor sebesar 183 (seratus delapan puluh tiga) atau 63,5 %, disusul pemberian tanggapan sangat setuju sebesar 69 (enam puluh Sembilan) atau 24 %. Hal ini menunjukkan adanya penilaian terhadap pemberian kompensasi yang tinggi yang dimiliki pegawai di lingkungan Dinas Pendapatan Daerah Kota Palangka Raya sebaliknya dengan nilai skor 4 (empat) atau 1,4 % memberikan tanggapan sangat tidak setuju terhadap pemberian kompensasi.

#### **4.1.3.4. Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja**

Variabel Kepuasan Kerja pada penelitian ini diukur melalui 6 buah pertanyaan yang mempresentasikan indikator-indikator dari variabel tersebut. Hasil tanggapan terhadap Kepuasan Kerja dapat dijelaskan pada tabel 4.10 berikut :

**Tabel 4.10**  
**Tanggapan Responden Mengenai Kepuasan Kerja**

No	Pernyataan	Skor					Jml
		SS	S	N	TS	STS	
1	X4.1	0	40	3	3	2	48
		0,0%	83,3%	6,3%	6,3%	4,2%	100,0%
2	X4.2	0	32	0	0	0	48
		0,0%	95,8%	4,2%	0,0%	0,0%	100,0%
3	X4.3	16	32	0	0	0	48
		33,3%	66,7%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
4	X1.4	17	30	0	1	0	48
		35,4%	62,5%	0,0%	2,1%	0,0%	100,0%
5	X4.5	37	11	0	0	0	48
		77,1%	22,9%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
6	X4.6	0	36	0	10	2	48
		0,0%	75,0%	0,0%	20,8%	4,2%	100,0%
<b>Jumlah</b>		70	195	5	14	4	228
<b>Persen</b>		24,3%	67,7%	1,7%	4,9%	1,4%	100,0%

Sumber: Data primer yang diolah, 2013

Tanggapan responden sebagaimana pada tabel 4.10 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan setuju dengan skor sebesar 195 (seratus Sembilan puluh lima) atau 67,7 % terhadap pertanyaan-pertanyaan mengenai kepuasan kerja sebagaimana yang dirasakan oleh diri responden diikuti oleh jawaban sangat setuju sebesar 70 (tujuh puluh) atau 24,3 %. Untuk pemberian tanggapan sangat tidak setuju hanya memperoleh skor 4 (empat) atau 1,4 % disusul dengan tanggapan netral memperoleh skor 5 (lima) 1,7 % terhadap pertanyaan-pertanyaan mengenai kepuasan kerja.

#### 4.1.3.5. Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai

Variabel Kinerja Pegawai pada penelitian ini diukur melalui 6 buah pertanyaan yang mempresentasikan indikator-indikator dari variabel tersebut. Hasil tanggapan terhadap Kinerja Pegawai dapat dijelaskan pada tabel 4.11 berikut :

**Tabel 4.11**  
**Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Pegawai**

No	Pernyataan	Skor					Jml
		SS	S	N	TS	STS	
1	Y.1	1	21	23	3	0	48
		2,1%	43,8%	47,9%	6,3%	0,0%	100,0%
2	Y.2	1	13	25	8	0	48
		2,1%	39,6%	45,8%	12,5%	0,0%	100,0%
3	Y.3	2	13	25	8	0	48
		4,2%	27,1%	52,1%	16,7%	0,0%	100,0%
4	Y.4	0	18	27	3	0	48
		0,0%	37,5%	56,3%	6,3%	0,0%	100,0%
5	Y.5	2	31	15	0	0	48
		4,2%	64,6%	31,3%	0,0%	0,0%	100,0%
6	Y.6	5	30	13	0	0	48
		10,4%	62,5%	27,1%	0,0%	0,0%	100,0%
<b>Jumlah</b>		11	132	125	20	0	228
<b>Persen</b>		3,8%	45,8%	43,4%	6,9%	0,0%	100,0%

Sumber: Data primer yang diolah, 2013

Tanggapan responden sebagaimana pada tabel 4.11 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan setuju dengan skor sebesar 132 (seratus tiga puluh dua) atau 45,8 % disusul netral dengan jumlah skor sebesar 125 (seratus dua puluh lima) atau 43,4 % terhadap item- item kinerja pegawai. Sebaliknya tidak terdapat atau nihil responden yang memberikan tanggapan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan adanya penilaian terhadap

kinerja yang tinggi yang dimiliki pegawai di lingkungan Dinas Pendapatan Daerah Kota Palangka Raya.

## 4.2. Analisis Data

### 4.2.1. Uji Kualitas Data

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, dalam penelitian ini variabel yang diuji terdiri dari 4 (empat) variabel bebas (*independent variable*) yang terdiri dari peran kepemimpinan, komitmen organisasi, kompensasi, kepuasan kerja dan 1 (satu) variabel terikat (*dependent variable*) yaitu kinerja pegawai.

#### 4.2.1.1. Pengujian Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang telah disusun benar-benar mampu mengukur apa yang harus diukur. Pengujian validitas tiap butir digunakan analisis item, yaitu mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir (*corrected item total correlation*) dan nilainya dapat dilihat pada hasil pengolahan menggunakan program SPSS 18 pada tabel *item-total statistic* di kolom *corrected item-total correlation*. Suatu pertanyaan dinyatakan valid apabila nilai  $r$  hitung yang merupakan nilai *corrected item-total correlation* lebih besar dari  $r$  tabel. Kuesioner yang dinyatakan valid berarti kuesioner tersebut benar-benar mampu mengukur apa yang harus diukur. Butir-butir instrumen dianggap valid apabila koefisien korelasi ( $r$  hitung)  $>$   $r$  tabel/ $r$  kritis (0,30) (Sugiyono dan Wibowo : 2004). Hasil uji validitas tersebut dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.12**  
**Hasil Pengujian Validitas**

No	Variabel/Indikator	r hitung	r table	Keterangan
1	<b>Peran Kepemimpinan</b>			
	1	0,701	0,3	Valid
	2	0,556	0,3	Valid
	3	0,563	0,3	Valid
	4	0,578	0,3	Valid
	5	0,472	0,3	Valid
	6	0,531	0,3	Valid
2	<b>Komitmen Organisasi</b>			
	1	0,595	0,3	Valid
	2	0,652	0,3	Valid
	3	0,518	0,3	Valid
	4	0,512	0,3	Valid
	5	0,391	0,3	Valid
	6	0,587	0,3	Valid
3	<b>Kompensasi</b>			
	1	0,539	0,3	Valid
	2	0,456	0,3	Valid
	3	0,555	0,3	Valid
	4	0,613	0,3	Valid
	5	0,635	0,3	Valid
	6	0,56	0,3	Valid
4	<b>Kepuasan Kerja</b>			
	1	0,631	0,3	Valid
	2	0,781	0,3	Valid
	3	0,720	0,3	Valid
	4	0,465	0,3	Valid
	5	0,698	0,3	Valid
	6	0,703	0,3	Valid
5	<b>Kinerja Pegawai</b>			
	1	0,776	0,3	Valid
	2	0,859	0,3	Valid
	3	0,903	0,3	Valid
	4	0,667	0,3	Valid
	5	0,560	0,3	Valid
	6	0,723	0,3	Valid

Tabel 4.12 terlihat bahwa korelasi antara masing-masing indikator terhadap total skor konstruk dari setiap variabel menunjukkan hasil yang signifikan, dan

menunjukkan bahwa  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item pertanyaan dinyatakan valid.

#### 4.2.1.2. Pengujian Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji sejauh mana keandalan suatu alat pengukur untuk dapat digunakan lagi untuk penelitian yang sama. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan *alpha cronbach*. Hasil pengujian reliabilitas untuk masing-masing variabel yang diringkas pada tabel 4.13 berikut ini :

**Tabel 4.13**  
**Hasil Pengujian Reliabilitas**

Variabel	Alpha	Keterangan
Peran Kepemimpinan (X1)	0,770	Reliabel
Komitmen Organisasi (X2)	0,787	Reliabel
Kompensasi (X3)	0,867	Reliabel
Kepuasan Kerja (X4)	0,730	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	0,850	Reliabel

Hasil uji reliabilitas tersebut menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai koefisien Alpha yang cukup besar yaitu diatas 0,60 sehingga dapat dikatakan semua konsep pengukur masing-masing variabel dari kuesioner adalah reliabel sehingga untuk selanjutnya item-item pada masing-masing konsep variabel tersebut layak digunakan sebagai alat ukur.

## 4.2.2. Uji Asumsi Klasik

### 4.2.2.1. Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui hubungan yang sempurna antar variabel bebas dalam model regresi. Gejala multikolinieritas dapat dilihat dari nilai tolerance dan nilai Varian Inflation Factor (VIF). Bila nilai VIF lebih kecil dari 10 dan nilai toleransinya di atas 0,1 atau 10 % maka dapat disimpulkan bahwa model regresi tersebut tidak terjadi multikolinieritas (Ghozali, 2005).

**Tabel 4.14**  
**Hasil Uji Multikolinieritas**

Variabel	Nilai Tolerance	Nilai VIF ( % )
Peran Kepemimpinan (X1)	0,886	1,129
Komitmen Organisasi (X2)	0,923	1,084
Kompensasi (X3)	0,937	1,067
Kepuasan Kerja (X4)	0,901	1,110

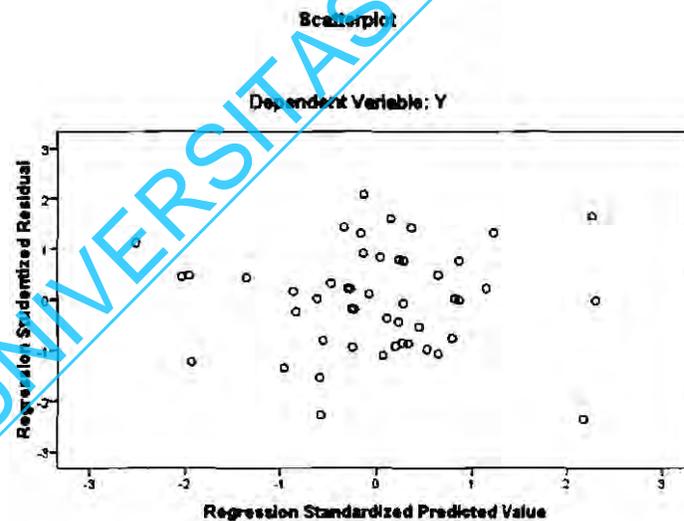
Dari tabel 4.14 tersebut menunjukkan bahwa nilai VIF semua variabel bebas dalam penelitian ini lebih kecil dari 10 sedangkan nilai toleransi semua variabel bebas lebih dari 10 % yang berarti tidak terjadi korelasi antar variabel bebas yang nilainya lebih dari 90 %, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinieritas antar variabel bebas dalam model regresi.

### 4.2.2.2. Uji Heteroskedastisitas

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual, dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain

tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika varians berbeda, disebut heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas. Untuk mendeteksi ada tidaknya heterokedastisitas dapat digunakan metode grafik Scatterplot yang dihasilkan dari output program SPSS versi 17, Apabila pada gambar menunjukkan bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka hal ini dapat disimpulkan tidak terjadi adanya heterokedastisitas pada model regresi (Ghozali, 2005).

**Gambar 4.15**  
**Hasil Pengujian Heterokedastisitas**

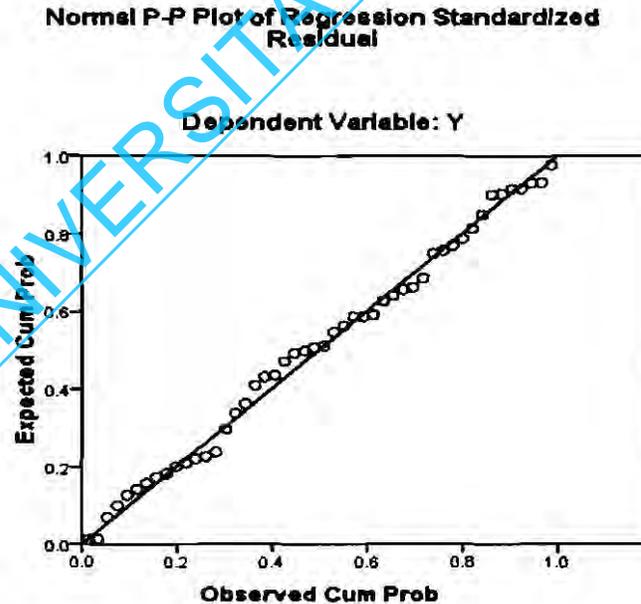


Dari grafik tersebut terlihat titik-titik yang menyebar secara acak, tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 (nol) pada sumbu Y, hal ini berarti tidak terjadi penyimpangan asumsi klasik heterokedastisitas pada model regresi yang dibuat, dengan kata lain menerima hipotesis homoskedastisitas.

### 4.2.2.3. Uji Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel bebas dan variabel terikat, keduanya terdistribusikan secara normal ataukah tidak. Normalitas data dalam penelitian dilihat dengan cara memperhatikan titik-titik pada *Normal P-Plot of Regression Standardized Residual* dari variabel terikat. Persyaratan dari uji normalitas adalah jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

**Gambar 4.16**  
**Hasil Pengujian Normalitas**



Dari gambar grafik normal probability plots diatas terlihat titik-titik menyebar berhimpit disekitar garis diagonal dan hal ini menunjukkan bahwa residual terdistribusi secara normal.

#### 4.3. Analisis Persamaan Regresi Linier Berganda

Regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh kepemimpinan, komitmen organisasi, kompensasi, kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

Model persamaan regresi yang baik adalah yang memenuhi persyaratan asumsi klasik, antara lain semua data berdistribusi normal, model harus bebas dari gejala multikolinieritas dan terbebas dari heterokedastisitas. Dari analisis sebelumnya telah terbukti bahwa model persamaan yang diajukan dalam penelitian ini telah memenuhi persyaratan asumsi klasik sehingga model persamaan dalam penelitian ini sudah dianggap baik. Analisis regresi digunakan untuk menguji hipotesis tentang pengaruh secara parsial variabel bebas terhadap variabel terikat. Berdasarkan estimasi regresi berganda dengan program SPSS 17 diperoleh hasil seperti tabel 4.17.

**Tabel 4.17**  
**Hasil Estimasi Regresi**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	7.560	6.324		1.195	.038		
X1	.028	.141	.228	1.200	.042	.886	1.129
X2	.368	.132	.387	2.786	.008	.923	1.084
X3	.225	.118	.264	1.916	.026	.937	1.067
X4	.059	.169	.249	1.346	.031	.901	1.110

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Lampiran output SPSS

Berdasarkan tabel 4.17 dapat diketahui persamaan regresi yang terbentuk adalah:

$$Y = 7.560 + 0,028 X1 + 0,387 X2 + 0,264 X3 + 0,346 X4$$

Keterangan:

Y = Kinerja Pegawai

X1 = Peran Kepemimpinan

X2 = Komitmen Organisasi

X3 = Kompensasi

X4 = Kepuasan Kerja

Dari persamaan tersebut dapat dijelaskan bahwa:

- a. Nilai konstanta 7.560 mempunyai arti bahwa variabel peran kepemimpinan, komitmen organisasi, kompensasi dan kepuasan kerja mempunyai arah koefisien yang bertanda positif terhadap kinerja karyawan.

- b. Koefisien peran kepemimpinan memberikan nilai sebesar 0,028 yang berarti bahwa jika gaya kepemimpinan semakin baik dengan asumsi variabel lain tetap (konstan) maka kinerja pegawai akan mengalami peningkatan.
- c. Koefisien komitmen organisasi memberikan nilai sebesar 0,387 yang berarti bahwa jika komitmen organisasi semakin tinggi dengan asumsi variabel lain tetap maka kinerja pegawai akan mengalami peningkatan.
- d. Koefisien kompensasi memberikan nilai sebesar 0,264 yang berarti bahwa jika disiplin kerja semakin kuat dengan asumsi variabel lain tetap maka kinerja pegawai akan mengalami peningkatan.
- e. Koefisien kepuasan kerja memberikan nilai sebesar 0,346 yang berarti bahwa jika kepuasan kerja semakin kuat dengan asumsi variabel lain tetap maka kinerja pegawai akan mengalami peningkatan.

#### **4.4. Pengujian Hipotesis**

##### **4.4.1. Uji t (Uji Hipotesis Secara Parsial)**

Hipotesis 1, 2, 3 dan 4 dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan uji parsial. Pengujian dilakukan dengan melihat taraf signifikansi ( $p$ -value), jika taraf signifikansi yang dihasilkan dari perhitungan di bawah 0,05 maka hipotesis diterima, sebaliknya jika taraf signifikansi hasil hitung lebih besar dari 0,05 maka hipotesis ditolak.

**Tabel 4.18**  
**Hasil Uji t Secara Parsial**

Variabel Independen	t hitung	Sig. t
Peran Kepemimpinan (X1)	1.200	0,042
Komitmen Organisasi (X2)	2.786	0,008
Kompensasi (X3)	1.916	0,026
Kepuasan Kerja (X4)	1.346	0,031

Sumber: Lampiran output SPSS

### 1. Uji Hipotesis 1 ( H1 )

Perumusan hipotesis:

Ho :  $\beta_i = 0$  tidak ada pengaruh positif antara peran kepemimpinan dengan kinerja pegawai.

Ha :  $\beta_i > 0$  terdapat pengaruh positif antara peran kepemimpinan dengan kinerja pegawai.

Dari tabel 4.18 terlihat bahwa hasil pengujian hipotesis peran kepemimpinan menunjukkan nilai t hitung sebesar 1,200 dengan taraf signifikansi 0,042. Taraf signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05, hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan secara signifikan berhubungan dengan kinerja pegawai yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menolak Ho dan menerima Ha. Dengan demikian dapat berarti bahwa hipotesis H1 “ Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja pegawai “ diterima artinya semakin baik kepemimpinan maka kinerja pegawai juga semakin baik.

## 2. Uji Hipotesis 2 ( H2 )

Perumusan hipotesis:

Ho :  $\beta_i = 0$  tidak ada pengaruh positif antara komitmen organisasi dengan kinerja pegawai.

Ha :  $\beta_i > 0$  terdapat pengaruh positif antara komitmen organisasi dengan kinerja pegawai.

Dari tabel 4.18 terlihat bahwa hasil pengujian hipotesis komitmen organisasi menunjukkan nilai t hitung sebesar 2.786 dengan taraf signifikansi 0,008. Taraf signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05, yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menolak Ho dan menerima Ha. Dengan demikian dapat berarti bahwa hipotesis H2 “komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja pegawai “ diterima, artinya semakin baik tingkat komitmen organisasi maka semakin baik pula kinerja pegawai.

## 3. Uji Hipotesis 3 ( H3 )

Perumusan hipotesis:

Ho :  $\beta_i = 0$  tidak ada pengaruh positif antara kompensasi dengan kinerja pegawai.

Ha :  $\beta_i > 0$  terdapat pengaruh positif antara kompensasi dengan kinerja pegawai.

Dari tabel 4.18 terlihat bahwa hasil pengujian hipotesis kompensasi menunjukkan nilai t hitung sebesar 1.916 dengan taraf signifikansi 0,026. Taraf signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05, yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menolak Ho dan menerima Ha. Dengan demikian

dapat berarti bahwa hipotesis H3 “kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja pegawai “ diterimanya artinya semakin baik kompensasi yang diterima oleh pegawai, maka kinerja pegawai semakin baik.

#### 4. Uji Hipotesis 4 ( H4 )

Perumusan hipotesis:

Ho :  $\beta_i = 0$  tidak ada pengaruh positif antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai.

Ha :  $\beta_i > 0$  terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai.

Dari tabel 4.18 terlihat bahwa hasil pengujian hipotesis kepuasan kerja menunjukkan nilai t hitung sebesar 1.346 dengan taraf signifikansi 0,031. Taraf signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05, yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menolak Ho dan menerima Ha. Dengan demikian dapat berarti bahwa hipotesis H4 “kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja pegawai “ diterima.

#### 4.4.2. Uji F (Uji Hipotesis Secara Simultan)

Untuk menguji pengaruh variabel bebas (peran kepemimpinan, komitmen organisasi, kompensasi dan kepuasan kerja) terhadap kinerja pegawai secara bersama-sama diuji dengan menggunakan Analisis Variansi (Anova). Tabel Anova model peran kepemimpinan, komitmen organisasi, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai secara simultan diperoleh sebagai berikut :

**Tabel 4.19**  
**Hasil Analisis Regresi Secara Simultan**  
**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	93.917	4	23.479	3.257	.020 <sup>a</sup>
Residual	310.000	43	7.209		
Total	403.917	47			

a. Predictors: (Constant), X4, X2, X3, X1

b. Dependent Variable: Y

Sumber: Data primer yang diolah, 2013

Pengujian pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya dilakukan dengan menggunakan uji F. Hasil perhitungan statistik menunjukkan nilai F hitung = 3.257. Dengan menggunakan batas signifikansi 0,05, maka diperoleh nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,02. Hal ini berarti bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa secara simultan variabel peran kepemimpinan, komitmen organisasi, kompensasi dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai.

#### 4.4.3. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi merupakan besaran yang menunjukkan besarnya variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independennya. Dengan kata lain, koefisien determinasi ini digunakan untuk mengukur seberapa jauh variabel- variabel bebas dalam menerangkan variabel terikatnya. Nilai koefisien determinasi ditentukan dengan nilai *adjusted R square* sebagaimana dapat dilihat

pada tabel 4.20 :

**Tabel 4.20**  
**Koefisien Determinasi**  
**Model Summary<sup>a</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.763 <sup>a</sup>	.582	.570	1.933

a. Predictors: (Constant), X4, X2, X3, X1

b. Dependent Variable: Y

*Sumber: Data primer yang diolah, 2013*

Hasil perhitungan regresi dapat diketahui bahwa koefisien determinasi (adjusted R<sup>2</sup>) yang diperoleh sebesar 0,57. Hal ini berarti 57% variasi variabel kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel peran kepemimpinan, komitmen organisasi, kompensasi dan kepuasan kerja, sedangkan sisanya sebesar 43% diterangkan oleh variabel lain yang tidak diajukan dalam penelitian ini.

#### 4.5. Pembahasan

Berdasarkan hasil pengujian secara statistik dapat terlihat dengan jelas bahwa secara parsial (individu) semua variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat. Pengaruh yang diberikan keempat variabel bebas tersebut bersifat positif artinya semakin tinggi peran kepemimpinan, komitmen organisasi, kompensasi dan kepuasan kerja maka mengakibatkan semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan. Hasil tersebut sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya. Penjelasan dari masing-masing pengaruh variabel dijelaskan sebagai berikut:

### 1. Pengaruh Peran Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Peran pemimpin (supervisi/pengawas) merupakan sumber penting lain dari kepuasan kerja (Luthan, 2005) dikatankan bahwa ada dua dimensi peran pemimpin (supervisi/pengawas) yang mempengaruhi kepuasan kerja. Yang pertama adalah berpusat pada pegawai, diukur menurut tingkat di mana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada pegawai. Hal itu secara umum dimanifestasikan dalam cara-cara seperti meneliti seberapa baik kerja pegawai, memberikan nasihat dan bantuan pada individu, dan berkomunikasi dengan rekan kerja secara personal maupun dalam konteks pekerjaan. Terdapat bukti empiris bahwa salah satu alasan utama pegawai keluar dari perusahaan (organisasi) adalah karena penyelia tidak peduli dengan mereka. Yang kedua adalah partisipasi atau pengaruh, seperti diilustrasikan oleh manajer yang memungkinkan orang untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka.

Hal ini dibuktikan dengan hasil pengujian hipotesis (H1) bahwa terdapat pengaruh antara peran kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai  $t$  hitung sebesar 1,200 dengan taraf signifikansi hasil sebesar 0,042 tersebut lebih kecil dari 0,05. Kesimpulannya yaitu bahwa  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak. Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa peran kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Artinya bahwa ada pengaruh antara variabel peran kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendapatan Daerah Kota Palangka Raya. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya, Challagalla dan Shervani (2006) dalam

penelitian menemukan bahwa peran kepemimpinan dan motivasi berhubungan positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Jurkeiwick (2001) dan Smith et al. (2000) dalam penelitiannya menemukan bahwa motivasi pegawai berkorelasi positif dengan kepuasan kerja. Semakin tinggi motivasi pegawai akan berdampak terhadap kepuasan kerja pegawai lebih baik dibandingkan pegawai yang tidak memiliki motivasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan signifikan antara peran kepemimpinan dengan kepuasan kerja. Peran kepemimpinan dalam hal ini atasan di lingkungan Dinas Pendapatan Daerah Kota Palangka Raya perlu memperhatikan peningkatan kemampuan pegawai yang berfokus pada pengembangan keterampilan-keterampilan pegawai untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai, maka kepuasan kerja pegawai akan meningkat. Ini sebuah usaha untuk mempengaruhi kepuasan kerja dengan memastikan bahwa para pegawai memiliki perangkat keahlian dan kemampuan yang memungkinkan tumbuhnya kinerja yang baik. Atasan menentukan tujuan yang realistis untuk organisasi/bagian, atasan mendorong bawahan untuk memikul tanggung jawab, atasan bersedia menanggung risiko kehilangan status/jabatan demi mencapai cita-cita organisasi, atasan memberi inspirasi kepada anak buah dan atasan membantu anak buah untuk memiliki kemampuan (kompetensi). sehingga hal ini harus dipertahankan dan dilanjutkan, misalnya saja dengan cara atasan dapat menghargai hasil kerja pegawai, berdisiplin tinggi, tidak pernah menegur atau memarahi di depan umum, memberi petunjuk tentang pelaksanaan kerja, demokratis dan mau mendengarkan keluhan-keluhan pegawai.

## 2. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Salah satu tugas utama manager adalah memotivasi para personel perusahaan agar memiliki kinerja yang tinggi. Komitmen organisasi secara umum dapat diartikan sebagai keterikatan pegawai pada organisasi dimana pegawai tersebut bekerja (Luthans, 2006). Komitmen dibutuhkan oleh organisasi agar sumber daya manusia yang kompeten dalam organisasi dapat terjaga dan terpelihara dengan baik. Komitmen organisasi didefinisikan sebagai pengukur kekuatan pegawai yang berkaitan dengan tujuan dan nilai organisasi (McNessee-Smith, 1996). Porter *et al* (1974) dalam Robbins (2003) menyatakan pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja.

Hal ini dibuktikan dengan hasil pengujian hipotesis (H2) telah membuktikan terdapat pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai  $t$  hitung sebesar 2,786 dengan taraf signifikansi hasil sebesar 0,008 tersebut lebih kecil dari 0,05, dengan demikian  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak. Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Artinya bahwa ada pengaruh antara variabel komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendapatan Daerah Kota Palangka Raya.

Hasil penelitian dapat menjawab permasalahan dalam penelitian ini yaitu tingginya absensi, untuk menurunkan tingkat absensi yang tinggi maka masing-masing unit organisasi di Dinas Pendapatan Daerah Kota Palangka Raya perlu memperhatikan pemahaman yang lebih mendalam bagi para pegawai agar selalu

mensejaraskan visi dan misi Pemerintah Kota Palangka Raya dengan nilai-nilai individunya.

Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Suliman (2002) yang menunjukkan hasil bahwa komitmen organisasional pada 20 perusahaan di Timur Tengah mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai .

### **3. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai**

Keadilan kompensasi menjadi salah satu aspek yang patut diperhatikan oleh suatu perusahaan atau organisasi. Jumlah keadilan kompensasi yang diterima pekerja (upah) merupakan factor multivariable yang signifikan dan kompleks dalam kepuasan kerja. Upah yang diterima harus dapat memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari dan tingkat upah yang diterima pekerja mencerminkan sejauhmana pihak pimpinan perusahaan atau organisasi menghargai kontribusi pekerjaan seseorang dalam organisasi tempat mereka bekerja. Para pekerja akan merasa puas apabila system pengupahan dilakukan secara adil dan sesuai dengan harapannya. Keadilan kompensasi berfungsi tidak hanya sebagai upah atas balas jasa karena seseorang telah memberikan jasa kepada orang lain, tetapi juga untuk memotivasi karyawan dan juga untuk mempertahankan agar mereka tidak keluar dari perusahaan atau organisasi. Dengan adanya keadilan kompensasi yang sesuai dengan prestasi kerja karyawan maka diharapkan bahwa karyawan akan merasa puas sehingga mereka akan meningkatkan produktivitas mereka untuk keberhasilan dan kemajuan perusahaan atau organisasi.

Hal ini dibuktikan dengan hasil pengujian hipotesis (H3) bahwa terdapat pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja karyawan. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai  $t$  hitung sebesar 1,916 dengan taraf signifikansi hasil sebesar 0,026 tersebut lebih kecil dari 0,05, dengan demikian  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak. Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Artinya bahwa ada pengaruh antara variabel kompensasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendapatan Daerah Kota Palangka Raya. Sebaliknya semakin rendah kompensasi yang diberikan maka semakin rendah kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini konsisten dengan beberapa teori yang menyatakan bahwa ada beberapa penyebab yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam sebuah organisasi. Salah satu penyebab dari berbagai pengaruh yang ada adalah kompensasi dalam perusahaan. Hal ini konsisten dengan kajian yang dilakukan oleh Niode (2012) dengan judul penelitiannya “Pengaruh Kompensasi terhadap Implementasi Entrepreneurial Government dan Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah (Studi pada Pemerintah Daerah Provinsi Gorontalo)”. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### **4. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Hubungan antara bawahan dengan pimpinan sangat penting artinya dalam meningkatkan produktivitas kerja. Kepuasan kerja dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga

karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

Hal ini dibuktikan dengan hasil pengujian hipotesis (H4) bahwa terdapat pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai  $t$  hitung sebesar 1,346 dengan taraf signifikansi hasil sebesar 0,031 tersebut lebih kecil dari 0,05, dengan demikian  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak. Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Artinya bahwa ada pengaruh antara variabel kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendapatan Daerah Kota Palangka Raya. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Ostroff (2003) dan Laschinger, Finegen dan Shamian (2001) dalam penelitiannya menemukan bahwa kepuasan kerja berhubungan positif dengan kinerja pegawai. Semakin terpenuhinya dan meningkatnya kepuasan kerja pegawai akan berdampak positif terhadap sikap kinerja pegawai.

Temuan ini mengindikasikan bahwa Dinas Pendapatan Daerah Kota Palangka Raya dalam hal ini perlu memperhatikan variabel kepuasan kerja yang diukur melalui kepuasan dengan gaji, kepuasan dengan promosi, kepuasan dengan rekan kerja, kepuasan dengan penyelia dan kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. KESIMPULAN

Berdasarkan rumusan masalah, hipotesis, serta analisis dan pembahasan hasil penelitian, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Secara parsial, peran kepemimpinan, komitmen organisasi, kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Palangka Raya.
2. Secara simultan, peran kepemimpinan, komitmen organisasi, kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Palangka Raya.
3. Baik secara parsial maupun simultan peran kepemimpinan, komitmen organisasi, kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Palangka Raya, dimana peran kepemimpinan, dalam hal ini Kepala Dinas Pendapatan Daerah Kota Palangka Raya perlu memperhatikan peningkatan kemampuan pegawai yang berfokus pada pengembangan ketrampilan-ketrampilan pegawai untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai, maka kepuasan kerja pegawai akan meningkat. Ini sebuah usaha untuk mempengaruhi kepuasan kerja dengan memastikan bahwa para pegawai memiliki keahlian dan kemampuan yang memungkinkan tumbuhnya kinerja yang baik.

## 5.2 SARAN

Berdasarkan temuan hasil penelitian yang telah dibahas pada Bab IV dan berdasarkan kesimpulan di atas, maka dapat diajukan beberapa saran sebagai berikut:

1. Penelitian ini menggunakan variabel Peran Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Kompensasi dan Kepuasan Kerja sebagai prediktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Memperhatikan Hasil perhitungan regresi yang menunjukkan koefisien determinasi (adjusted  $R^2$ ) yang diperoleh sebesar 0,57 dan mempunyai arti 57% variasi variabel kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel peran kepemimpinan, komitmen organisasi, kompensasi dan kepuasan kerja. Nilai epsilon dari model penelitian ini yang menunjukkan hasil yang relatif besar yaitu sebesar 43%, maka hal tersebut menunjukkan adanya faktor-faktor lain yang tidak teramati dalam penelitian ini namun berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Bagi peneliti lain yang tertarik untuk mengkaji tema yang sama di masa yang akan datang, perlu mempertimbangkan perluasan penelitian yang disarankan dari peneliti ini adalah menambah variabel independen, maupun sebagai moderator atau sebagai variabel intervening, seperti budaya organisasi, iklim organisasi agar dapat diperoleh gambaran umum yang lebih baik lagi mengenai studi terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai
2. Penelitian ini hanya dilakukan di satu instansi wilayah Kota Palangka Raya. Untuk mengetahui hasil yang lebih komprehensif dalam skala yang lebih luas mengenai tema yang penulis teliti, disarankan untuk dilakukan penelitian lebih

lanjut, dengan menambah lebih banyak lagi cakupan wilayah penelitian, sehingga hasilnya dapat terapkan secara lebih luas.

3. Dalam rangka mempertahankan dan meningkatkan lagi kinerja pegawai Dinas Pendapatan daerah Kota Palangka Raya yang tentunya akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan, disarankan hendaknya Pimpinan daerah maupun pimpinan Dinas Pendapatan Daerah Kota Palangka Raya lebih menitikberatkan pada kepuasan kerja pegawai. Dilihat dari kuesioner yang telah diisi diperoleh data bahwa pegawai memiliki kepuasan kerja yang tinggi pada pekerjaan yang mereka laksanakan, sehingga dengan organisasi lebih memotivasi pegawainya misalnya dengan pemberian penghargaan, kompensasi yang adil, pemberian kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan terhadap pegawai yang berprestasi atau mempromosikan kenaikan jabatan akan dapat meningkatkan kinerja pegawai yang lebih baik lagi.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Challagalla, N. Goutham & Shervani, A. Tasadduq, 2006, "Dimensional and type of Supervisory Control: Effect on Sales person Performance and Satisfaction", *Journal of Marketing*, Vol. 60. January
- Desiana, P. M & Sotipto, B.W,2006, Pengaruh *Role Stressor* dan Persepsi Dukungan Organisasi (*Perceived Organizational Support*) terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen: Studi Kasus Asisten Dosen FEUI, *Usahawan* No. 05 Tahun XXXV
- Dwiyanto, Agus, 2002, *Reformasi Birokrasi Publik Di Indonesia*, Yogyakarta: Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan Universitas Gadjah Mada
- Fuad Mas'ud, 2004, *Survei Diagnosis Organisasional*, Badan Penerbit-Undip
- Gibson, I &Donnelly, 2006, *Organizations, Behavior, Structure, Processes*, 9 Ed.Richard D. Irwin Inc.
- Handoko T. Hani,. 2001, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi 2. Yogyakarta: BPFE UGM
- Hasibuan, H. MalayuS.P, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi Kedua, Yogyakarta: Penerbit BPFE-UGM
- JuranB,Daniel&Gyrna,L,Thomas,1993,"Organizational Attractiveness, An Interactionist Perspective", *Journal of applied Psychology*,Vol.78,p.184-193
- Jurkeiwicz, Massey, 2001, "Motivationin Publicand Private Organization: A Comparative Study", *Public Productivity and Management Review*, Vol. 21, No. 3, March
- Laschinger, H.K., Finegen, J., &Shamian , J, 2001, "The Impact of Work place Empowerment, Organizational Trust on Staff Nurses: Work Satisfaction and Organizational Commitment", *Health care Management Review*,Vol:26,p.7-23
- Lodge,B&C.Derek,1993, *Organizational Behavior and Design*, Gramedia, Jakarta
- Luthans, Fred, 2010, *Organizational Behavior*, 12th edition, Boston: McGraw-Hill

- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- McKenna, E & Beech, N, 1995, *The Essence of Human Resource Management*, Prentice Hall International Ltd.
- McNeese-Smith, Donna, 1996, "Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction and Organizational Commitment," *Hospital & Health Services Administration*, Vol.41:2, Summer, p:160-175
- Mulyadi dan Johny Setyawan, (2001), *Sistem perencanaan dan pengendalian Manajemen*, Ed Dua, Cetakan Pertama, Salemba empat, Jakarta
- Niode, Idris Yanto, 2012, Pengaruh Kompensasi terhadap Implementasi Entrepreneurial Government dan Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah (Studi pada Pemerintah Daerah Provinsi Gorontalo), *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Volume 10 Nomor 4 Tahun 2012, Malang: FEB Universitas Brawijaya.
- Nyhan R.C., 1999, Increasing affective organizational commitment in public organizations. *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 19, p. 58-70.
- Ostroff, C, 1992, "The Relationship Between Satisfaction, Attitudes and Performance An Organization Level Analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol: 77, No. 6, p. 933-973
- Ostroff, C, 1992, "The Relationship Between Satisfaction, Attitudes and Performance An Organization Level Analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol: 77, No. 6, p. 933-973
- Peraturan Daerah Kota Palangka Raya Nomor 7 Tahun 2011 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Dinas Pendapatan Kota Palangka Raya
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 56 Tahun 2010 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 57 Tahun 2007 tentang Petunjuk Teknis Penataan Organisasi Perangkat Daerah
- Rivai, Veithzal, 2004, *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Jakarta : Raja Grafindo Persada
- Robbins, Stephen P., 2006, *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sedarmayanti, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.

- Simamora, Henry, 2006, *Manajemen Sumber Daya manusia*, Yogyakarta: STIE YKPN
- Smith, Kirk., Jones, Eli, & Blair, Edward, 2000, "Managing Sales person Motivationin a Territory Realignment " *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XX, No. 4, p. 215-226
- Sugiyono, 2010, *Metode Penelitian Pendidikan : Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R & D*, Bandung : Alfabeta
- Suliman, Abubakar MT, 2002, "Is it Really a Mediating Construct?", *Journal of Management Development*, Vol. 14, No.7.
- Thoha, Miftah, 2007, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah
- Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah
- Worrall, Les, C Collinge, T Bill, 1998, *Managing Strategy In Local Government*. *International Journal of Public Sector Management*, Vol 11, Issue 6
- Yukl,G.A,1998,*Leadership in Organizational*s, 4Ed. Prince Hall, Upper Saddle River, NJ

## KUESIONER

### IDENTITAS PRIBADI

1. Nama (Inisial) :.....
2. Jenis Kelamin :.....
3. Pendidikan Terakhir :.....
4. Pangkat/Golongan :.....
5. Masa Kerja :.....

### Petuniuk:

1. Jawablah semua pertanyaan yang ada dan pilih salah satu yang sesuai dengan keadaan yang sebenarnya dari 5 jawaban, beri  untuk pilihan anda pada jawaban yang dipilih dalam kotak kecil yang tersedia.
2. Keterangan pilihan: SS = Sangat Setuju  
STS = Sangat Tidak Setuju

### *Kuesioner 1:*

#### **Peran Kepemimpinan**

1. Atasan mempunyai tingkat energi yang tinggi dan teguh hati dengan apa yang ingin dia lakukan.

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

1	2	3	4	5
STS	TS	N	S	SS

2. Atasan menentukan tujuan yang realistis untuk organisasi/bagian, menyampaikan dengan jelas arah tujuan yang diinginkan kepada bawahan.

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

1	2	3	4	5
STS	TS	N	S	SS

3. Atasan mendorong bawahan untuk memikul tanggung jawab dan mempraktekkan apa yang dia katakan.

<input type="checkbox"/>				
1	2	3	4	5
STS	TS	N	S	SS

4. Atasan bersedia menanggung resiko kehilangan status/jabatan demi mencapai cita-cita organisasi/unit.

<input type="checkbox"/>				
1	2	3	4	5
STS	TS	N	S	SS

5. Atasan memberi inspirasi kepada anak buah untuk melakukan sesuatu melebihi tugas yang wajib dan memberi inspirasi kepada anak buah untuk setia kepadanya.

<input type="checkbox"/>				
1	2	3	4	5
STS	TS	N	S	SS

6. Atasan membantu pegawai merasa dihargai dan membantu anak buah merasa bahwa mereka memiliki kemampuan (kompetensi).

<input type="checkbox"/>				
1	2	3	4	5
STS	TS	N	S	SS

**Kuesioner 2:****Kompensasi**

1. Gaji yang saya terima setiap bulan cukup layak serta sesuai dengan penempatan kerja.

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

1	2	3	4	5
STS	TS	N	S	SS

2. Saya merasa, bahwa tunjangan yang diberikan sesuai dengan peranan/posisi saya di kantor.

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

1	2	3	4	5
STS	TS	N	S	SS

3. Insentif yang saya terima telah dilakukan secara adil.

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

1	2	3	4	5
STS	TS	N	S	SS

4. Adanya asuransi kesehatan bagi pegawai dapat membantu saya untuk kesejahteraan keluarga.

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

1	2	3	4	5
STS	TS	N	S	SS

5. Pegawai diberi kesempatan yang sama untuk mengikuti pendidikan serta pelatihan.

<input type="checkbox"/>				
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

1	2	3	4	5
STS	TS	N	S	SS

6. Pegawai diberikan penghargaan pujian atas prestasi kerjanya

<input type="checkbox"/>				
1	2	3	4	5
STS	TS	N	S	SS

*Kuesioner 3:*

**Komitmen Organisasi**

1. Saya merasa terikat secara emosional pada organisasi ini.

<input type="checkbox"/>				
1	2	3	4	5
STS	TS	N	S	SS

2. Saya benar-benar merasakan seakan-akan permasalahan organisasi adalah juga permasalahan saya sendiri.

<input type="checkbox"/>				
1	2	3	4	5
STS	TS	N	S	SS

3. Saat ini saya tetap bekerja di organisasi ini merupakan kebutuhan sekaligus juga keinginan saya.

<input type="checkbox"/>				
1	2	3	4	5
STS	TS	N	S	SS

4. Salah satu alasan utama saya melanjutkan bekerja untuk organisasi ini adalah bahwa meninggalkan organisasi akan membutuhkan pengorbanan pribadi yang besar, organisasi lain mungkin tidak akan sesuai dengan keseluruhan manfaat yang saya dapat di sini.

<input type="checkbox"/>				
1	2	3	4	5
STS	TS	N	S	SS

5. Saya dididik untuk percaya terhadap nilai tetap setia pada satu organisasi.

<input type="checkbox"/>				
1	2	3	4	5
STS	TS	N	S	SS

6. Salah satu alasan utama untuk melanjutkan bekerja pada organisasi ini adalah bahwa saya percaya loyalitas adalah penting dan oleh karena itu saya merasa tetap bekerja di organisasi ini merupakan kewajiban moral.

<input type="checkbox"/>				
1	2	3	4	5
STS	TS	N	S	SS

*Kuesioner 4:***Kepuasan Kerja**

1. Saya merasa senang dengan tingkat tanggung jawab dalam pekerjaan saya.

<input type="checkbox"/>				
1	2	3	4	5
STS	TS	N	S	SS

2. Gaji saya cukup, mengingat tanggung jawab yang saya pikul.

<input type="checkbox"/>				
1	2	3	4	5
STS	TS	N	S	SS

3. Saya suka dengan dasar (patokan) yang digunakan untuk promosi dalam organisasi saya.

<input type="checkbox"/>				
1	2	3	4	5
STS	TS	N	S	SS

4. Para atasan (supervisor) saya memberikan dukungan kepada saya.

<input type="checkbox"/>				
1	2	3	4	5
STS	TS	N	S	SS

5. Saya puas dengan kondisi kerja saya.

<input type="checkbox"/>				
1	2	3	4	5
STS	TS	N	S	SS

6. Ketika saya meminta orang (teman) melakukan pekerjaan tertentu, pekerjaan tersebut selesai.

<input type="checkbox"/>				
1	2	3	4	5
STS	TS	N	S	SS

UNIVERSITAS TERBUKA

**Diisi Oleh Pimpinan****IDENTITAS PRIBADI**

1. **Nama (Inisial)** : .....
2. **Jenis Kelamin** : .....
3. **Pendidikan Terakhir** : .....
4. **Pangkat/Golongan** : .....
5. **Masa Kerja** : .....

**Kuesioner Kinerja Pegawai**

1. Kuantitas kerja pegawai ini melebihi rata-rata pegawai lain.

<input type="checkbox"/>				
1	2	3	4	5
STS	TS	N	S	SS

2. Kualitas kerja pegawai ini jauh lebih baik dari pegawai lain.

<input type="checkbox"/>				
1	2	3	4	5
STS	TS	N	S	SS

3. Efisiensi kerja pegawai ini melebihi rata-rata pegawai lain.

<input type="checkbox"/>				
1	2	3	4	5
STS	TS	N	S	SS

4. Pegawai ini berusaha dengan lebih keras daripada yang seharusnya.

<input type="checkbox"/>				
1	2	3	4	5
STS	TS	N	S	SS

5. Pegawai ini memegang standar profesional yang tinggi

<input type="checkbox"/>				
1	2	3	4	5
STS	TS	N	S	SS

6. Kemampuan pegawai ini dalam melaksanakan pekerjaan utama adalah baik.

<input type="checkbox"/>				
1	2	3	4	5
STS	TS	N	S	SS

UNIVERSITAS TERBUKA

## DATA KUESIONER

Res/Q	Peran Kepemimpinan					Komitmen Organisasi						Kompensasi						Kepuasan Kerja						Kinerja Pegawai							
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	
1	5	3	4	4	3	5	3	3	3	3	3	3	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	3	3	3	3	4	4	
2	3	5	3	5	4	5	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	3	3	4	4	
3	3	5	4	3	2	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
4	4	4	5	3	4	4	4	4	5	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	4	
5	5	5	5	3	4	5	2	3	4	4	4	3	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	3	3	3	3	4	3	
6	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	3	3	4	4	
7	3	5	4	5	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	
8	3	5	3	4	3	4	5	3	5	3	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4	3	
9	2	4	5	3	3	4	3	3	5	5	5	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	3	3	3	
10	3	5	3	3	3	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	
11	4	5	5	5	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	3	3	3	4	4
12	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	1	4	3	4	4	4	4
13	5	5	5	5	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	5	2	2	2	2	2	2	4	4
14	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	2	4	4	5	4	2	4	3	3	3	3	4
15	5	5	5	3	3	5	3	3	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	3	3	3	4	4
16	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	2	3	4	4	4	4	4	4
17	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	4	5	3	3	4	4	5	5	5	4	3	3	2	3	4	4	
18	4	3	3	5	2	5	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	2	4	4	
19	5	3	3	3	4	4	3	4	5	5	5	4	3	3	3	4	5	4	4	4	5	4	5	4	3	4	3	3	3	3	
20	4	5	5	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	3	3	3	4	4
21	4	4	3	3	5	5	3	3	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	2	2	2	2	3	3	
22	4	4	3	3	3	3	2	3	4	3	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	3	2	2	3	3	3	
23	4	5	4	2	2	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4
24	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	3	3	3	4	3	3	
25	5	5	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	2	3	3	3	3	4	3	
26	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	1	1	2	2	1	4	4	4	2	4	2	3	3	3	4	3	
27	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	3	3	3	3	4	3	3	
28	4	5	5	5	1	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	
29	5	5	1	5	3	5	2	2	2	3	4	2	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	3	3	3	4	3	4	
30	5	1	5	1	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	
31	4	5	5	4	5	4	4	5	5	3	3	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	3	4	
32	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	4	4	4	4	2	4	4	3	3	3	3	
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	
34	5	5	4	5	4	4	4	5	5	3	5	5	2	3	3	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	

35	4	5	4	5	4	4	4	5	5	3	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5			
36	5	4	4	4	3	5	4	4	5	3	3	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	5	4	3	3	2	3	3	4	
37	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3	3	3	4	
38	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	1	4	5	5	5	4	4	4	1	3	4	4	4	1	3	3	3	3	4	3	
39	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	2	3	2	2	3	4	4
40	5	5	4	4	5	4	3	4	4	3	3	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	
41	5	5	5	4	4	5	3	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	3	3	4	4	4	
42	5	4	4	5	4	4	4	4	5	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	3	4	
43	5	5	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	2	3	4	5	4	3	2	4	4	5	4	2	4	4	4	4	4	4	
44	4	5	4	5	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	1	4	4	2	4	4	4	4	5	4	2	2	2	3	3	3	
45	5	5	4	5	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	3	2	2	3	4	4	
46	4	5	4	5	3	4	3	4	5	2	2	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	
47	5	5	4	5	4	5	3	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	2	3	4	4	4	5	
48	4	5	4	4	3	5	3	4	5	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	3	3	4	4	

UNIVERSITAS TERBUKA

## HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

### UJI VALIDITAS

#### PERAN KEPEMIMPINAN (X1)

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1
X1.1	Pearson Correlation	1	.117	.268	.192	.391**	.447**	.701**
	Sig. (2-tailed)		.427	.066	.191	.006	.001	.000
	N	48	48	48	48	48	48	48
X1.2	Pearson Correlation	.117	1	.159	.499**	-.093	.201	.556**
	Sig. (2-tailed)	.427		.280	.000	.529	.171	.000
	N	48	48	48	48	48	48	48
X1.3	Pearson Correlation	.268	.159	1	.038	.212	.267	.563**
	Sig. (2-tailed)	.066	.280		.798	.147	.066	.000
	N	48	48	48	48	48	48	48
X1.4	Pearson Correlation	.192	.499**	.038	1	-.008	.112	.578**
	Sig. (2-tailed)	.191	.000	.798		.959	.450	.000
	N	48	48	48	48	48	48	48
X1.5	Pearson Correlation	.391**	-.093	.212	-.008	1	.028	.472**
	Sig. (2-tailed)	.006	.529	.147	.959		.849	.001
	N	48	48	48	48	48	48	48
X1.6	Pearson Correlation	.447**	.201	.267	.112	.028	1	.531**
	Sig. (2-tailed)	.001	.171	.066	.450	.849		.000
	N	48	48	48	48	48	48	48
X1	Pearson Correlation	.701**	.556**	.563**	.578**	.472**	.531**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	.000	
	N	48	48	48	48	48	48	48

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

## KOMITMEN ORGANISASI (X2)

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2
X2.1	Pearson Correlation	1	.038	.040	.129	.327*	.116	.539**
	Sig. (2-tailed)		.798	.786	.382	.023	.432	.000
	N	48	48	48	48	48	48	48
X2.2	Pearson Correlation	.038	1	.049	.186	.026	.081	.456**
	Sig. (2-tailed)	.798		.743	.206	.860	.584	.001
	N	48	48	48	48	48	48	48
X2.3	Pearson Correlation	.040	.049	1	.279	-.091	.207	.355*
	Sig. (2-tailed)	.786	.743		.054	.537	.157	.013
	N	48	48	48	48	48	48	48
X2.4	Pearson Correlation	.129	.186	.279	1	.181	.376**	.613**
	Sig. (2-tailed)	.382	.206	.054		.219	.008	.000
	N	48	48	48	48	48	48	48
X2.5	Pearson Correlation	.327*	.026	-.091	.181	1	.207	.635**
	Sig. (2-tailed)	.023	.860	.537	.219		.158	.000
	N	48	48	48	48	48	48	48
X2.6	Pearson Correlation	.116	.081	.207	.376**	.207	1	.561**
	Sig. (2-tailed)	.432	.584	.157	.008	.158		.000
	N	48	48	48	48	48	48	48
X2	Pearson Correlation	.539**	.456**	.355*	.613**	.635**	.561**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.013	.000	.000	.000	
	N	48	48	48	48	48	48	48

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

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

## KOMPENSASI (X3)

Correlations

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3
X3.1	Pearson Correlation	1	.270	-.049	.204	-.051	.208	.595**
	Sig. (2-tailed)		.064	.740	.165	.731	.156	.000
	N	48	48	48	48	48	48	48
X3.2	Pearson Correlation	.270	1	.040	.052	.074	.494**	.652**
	Sig. (2-tailed)	.064		.785	.728	.617	.000	.000
	N	48	48	48	48	48	48	48
X3.3	Pearson Correlation	-.049	.040	1	-.221	.199	-.122	.158
	Sig. (2-tailed)	.740	.785		.132	.174	.408	.283
	N	48	48	48	48	48	48	48
X3.4	Pearson Correlation	.204	.052	-.221	1	.101	.073	.512**
	Sig. (2-tailed)	.165	.728	.132		.494	.624	.000
	N	48	48	48	48	48	48	48
X3.5	Pearson Correlation	-.051	.074	.199	.101	1	.036	.391**
	Sig. (2-tailed)	.731	.617	.174	.494		.807	.006
	N	48	48	48	48	48	48	48
X3.6	Pearson Correlation	.208	.494**	-.122	.073	.036	1	.587**
	Sig. (2-tailed)	.156	.000	.408	.624	.807		.000
	N	48	48	48	48	48	48	48
X3	Pearson Correlation	.595**	.652**	.158	.512**	.391**	.587**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.283	.000	.006	.000	
	N	48	48	48	48	48	48	48

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

## KEPUASAN KERJA (X4)

**Correlations**

	X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	X4.5	X4.6	X4
X4.1 Pearson Correlation	1	.371**	.391**	.098	.335*	.393**	.631**
Sig. (2-tailed)		.009	.006	.507	.020	.006	.000
N	48	48	48	48	48	48	48
X4.2 Pearson Correlation	.371**	1	.391**	.375**	.488**	.428**	.781**
Sig. (2-tailed)	.009		.006	.009	.000	.002	.000
N	48	48	48	48	48	48	48
X4.3 Pearson Correlation	.391**	.391**	1	.279	.332*	.399**	.720**
Sig. (2-tailed)	.006	.006		.054	.021	.005	.000
N	48	48	48	48	48	48	48
X4.4 Pearson Correlation	.098	.375**	.279	1	.189	.150	.465**
Sig. (2-tailed)	.507	.009	.054		.197	.307	.001
N	48	48	48	48	48	48	48
X4.5 Pearson Correlation	.335*	.488**	.332*	.189	1	.436**	.698**
Sig. (2-tailed)	.020	.000	.021	.197		.002	.000
N	48	48	48	48	48	48	48
X4.6 Pearson Correlation	.393**	.428**	.399**	.150	.436**	1	.703**
Sig. (2-tailed)	.006	.002	.005	.307	.002		.000
N	48	48	48	48	48	48	48
X4 Pearson Correlation	.631**	.781**	.720**	.465**	.698**	.703**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000	.000	
N	48	48	48	48	48	48	48

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

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

## KINERJA KARYAWAN (Y)

**Correlations**

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y
Y1	Pearson Correlation	1	.720**	.658**	.321*	.210	.516**	.776**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.026	.152	.000	.000
	N	48	48	48	48	48	48	48
Y2	Pearson Correlation	.720**	1	.822**	.468**	.280	.472**	.859**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.001	.054	.001	.000
	N	48	48	48	48	48	48	48
Y3	Pearson Correlation	.658**	.822**	1	.625**	.388**	.492**	.903**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.006	.000	.000
	N	48	48	48	48	48	48	48
Y4	Pearson Correlation	.321*	.468**	.625**	1	.274	.334*	.667**
	Sig. (2-tailed)	.026	.001	.000		.060	.021	.000
	N	48	48	48	48	48	48	48
Y5	Pearson Correlation	.210	.280	.388**	.274	1	.523**	.560**
	Sig. (2-tailed)	.152	.054	.006	.060		.000	.000
	N	48	48	48	48	48	48	48
Y6	Pearson Correlation	.516**	.472**	.492**	.334*	.523**	1	.723**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.021	.000		.000
	N	48	48	48	48	48	48	48
Y	Pearson Correlation	.776**	.859**	.903**	.667**	.560**	.723**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	48	48	48	48	48	48	48

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

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

## UJI RELIABILITAS

### PERAN KEPEMIMPINAN (X1)

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.570	.583	6

### KOMITMEN ORGANISASI (X2)

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.787	6

### KOMPENSASI (X3)

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.867	6

### KEPUASAN KERJA (X4)

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.730	6

## KINERJA KARYAWAN (Y)

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.850	.844	6

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.763 <sup>a</sup>	.582	.570	1.933

a. Predictors: (Constant), X4, X2, X3, X1

b. Dependent Variable: Y

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	93.917	4	23.479	3.257	.020 <sup>a</sup>
	Residual	310.000	43	7.209		
	Total	403.917	47			

a. Predictors: (Constant), X4, X2, X3, X1

b. Dependent Variable: Y

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	7.560	6.324		1.195	.038		
	X1	.028	.141	.228	1.200	.042	.886	1.129
	X2	.368	.132	.387	2.786	.008	.923	1.084
	X3	.225	.118	.264	1.916	.026	.937	1.067
	X4	.059	.169	.249	1.345	.031	.901	1.110

a. Dependent Variable: Y

UNIVERSITAS TERBUKA