

# **GAYA KEPEMIMPINAN *INISIATING STRUCTURE* UNTUK MENINGKATKAN KUANTITAS KINERJA, *CONSIDERATION* UNTUK MENINGKATKAN KUALITAS KINERJA**

Oleh:

Astuti<sup>1</sup>, Ana Kadarningsih<sup>1</sup>

E-mail: astuti\_sda@yahoo.com

<sup>1</sup> Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Dian Nuswantoro

## ***ABSTRACT***

*The purpose of this study was to examine the role of leadership style on job satisfaction and organizational commitment in improving employee performance. The population in this study is a Civil Servant Semarang City Health Office consisting of 36 health centers, while the samples used were 177 people from a total population of 314 people. The sampling technique used is purposive sampling, with respondents who have a minimum term of two years. The analytical tool used is multiple regression, whereas the validity test using factor analysis. The study found there are two ways to improve employee performance. First, that the structure initiating of leadership style direct positive effect in increasing the quantity of employee performance; second, that the consideration style would indirectly affect the quality of employee performance, through satisfaction at work. Satisfaction at work will have an impact on the creation of continuance commitment of the employees, and the continuance commitment will ultimately improve the quality of employee performance.*

**Keywords:** *Inisiating Structure, Considerations, Job Satisfaction, Organizational, Commitment, Performance.*

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang**

Salah satu prioritas pembangunan kesehatan tahun 2010–2014 adalah pemenuhan, pengembangan dan pemberdayaan sumberdaya manusia Kesehatan. Dalam pembangunan kesehatan, sumber daya manusia kesehatan merupakan isu utama yang mendapat perhatian terutama yang terkait dengan jumlah, jenis dan distribusi. Masalah kurangnya tenaga kesehatan, jumlah, jenis dan kontribusinya mengakibatkan pelayanan kesehatan terhadap masyarakat menjadi tidak optimal. Saat ini beban layanan kesehatan pada masyarakat semakin tinggi dengan diadakannya BPJS (Badan Penyelenggara Jaminan Sosial) yang masih hangat dan marak dengan complain.

Berbagai fenomena yang dihadapi Dinas Kesehatan Kota Semarang terutama dari pemberi layanan di Puskesmas antara lain:

1. Banyaknya sorotan masyarakat terhadap profesionalisme menandakan bahwa masyarakat belum puas terhadap pelayanan di Puskesmas. Jam pelayanan hari senin s/d kamis jam 07.00 s/d 14.00, jumat jam 07.00 s/d 11.00, sabtu jam 07.00 s/d 12.00. Dalam kenyataannya jam 07.00 belum ada pelayanan, karena baru 20 % pegawai yang hadir. Pukul 11.00 loket ditutup, pukul 12.00 sudah tidak melakukan pelayanan keberadaan pegawai ditempat duduk tempat kerjanya tidak lebih dari 60 % pegawai. Jam pelayanan yang tidak tepat waktu, masih banyak pegawai yang terlambat masuk kerja, cepat pulang dan membolos, mengindikasikan kinerja yang rendah, belum adanya tindakan hukum yang tegas pada pegawai yang tidak disiplin.
2. Kenaikan pangkat yang kurang lancar Persyaratan kenaikan pangkat tenaga Fungsional adalah membuat DUPAK (Daftar Usulan Penilaian Angka Kredit) hanya 40% karyawan yang membuat sendiri dan 60% karyawan menyerahkan pembuatan DUPAK dengan imbalan uang, yang memprihatinkan mereka yang membuat DUPAK sendiri dipermasalahkan sehingga kenaikan pangkatnya tertunda.
3. Kurangnya kesadaran pegawai meningkatkan integritas dan profesionalisme pribadi melalui peningkatan dan kemampuan yang sesuai dengan teknologi dan kondisi aktual. Hal ini dipicu oleh beberapa faktor antara lain didindikasikan kemungkinan bagi mereka ada pembagian jasa medis yang kurang adil (Skor Pimpinan 10, Dokter 6, Bidan 4, Perawat 4, Pegawai medis 3, Pegawai non medis 2), Kesejahteraan pegawai, THR, Transport Posyandu dsb. Masalah tersebut dapat menyebabkan hubungan antar pegawai masih kurang harmonis.
4. Keberadaan Puskesmas yang belum efektif dan efisien. Hal ini terjadi di Puskesmas X Semarang jumlah pegawai 40 orang, pengeluaran untuk gaji, transport, Kespeg, Jasmed tiap bulan tiap pegawai minimal Rp.5.000.000,- dalam satu tahun ( $40 \times 12 \times \text{Rp } 5.000.000,-$ ) = 2,4 M untuk Alat Tulis, Alkes, Biaya Rutin, Perawatan lebih dari 1,6 M. sehingga dana yang dikeluarkan untuk Puskesmas dalam satu tahun lebih dari 4 M. Sedangkan Jumlah pasien satu hari rata rata 100 sampai 200 orang dalam satu bulan 3000 sampai 3500 dalam satu tahun ( $3.500 \times 12$ ) = 42.000 orang pasien. Dengan angka tersebut dapat diprediksi biaya yang dibutuhkan untuk memeriksa 1 orang pasien adalah 4 M dibagi 42.000 pasien yaitu: Rp 90.000,- sampai Rp 100.000,- per pasien.

Itulah sebagian masalah klasik yang dialami pegawai di lingkungan Dinas Kesehatan terutama pegawai yang memberikan pelayanan di Puskesmas. Kondisi-kondisi ini menimbulkan ketidakpuasan dari mereka, sehingga layanan menjadi kurang baik. Pegawai yang puas akan memberikan layanan terbaiknya.

Selain fenomena-fenomena yang terjadi di obyek terdapat hasil studi yang berbeda-beda sehingga akan mendasari penelitian ini. Adapun riset gap yang ditemukan disajikan pada Tabel 1.

**Tabel: 1**  
**Riset Gap**

No	Peneliti/th	Temuan Studi
1	Enueme, Chika P., Ebele J Edwunyenga, (2008) Surachman dkk, (2012) Keith A. Powland (2008) Adeyemi, T.O, (2010)	Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai  Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja

	Shahab, M.A, & Nisa, I., (2014)	secara positif.
2	Petty et al., (1984) Crossman & Zaki, (2003) Muthuveloo & Rose, (2005) Chen et al., (2007) Khan, A.H., et al. (2012) Shahab, M.A, & Nisa, I., (2014) Bhagat & Black, (2000) Iffaldo & Muchinsky (1986)	Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai       Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan kondisi dan fenomena-fenomena dan temuan-temuan penelitian yang berbeda-beda seperti disajikan di atas, maka peneliti tertarik untuk meneliti topik ini.

### **Identifikasi Masalah**

Berdasarkan fenomena di atas, maka dapat diidentifikasi masalah yang terjadi di obyek, yaitu masih rendahnya kinerja yang dihasilkan oleh layanan kesehatan, dalam hal ini adalah dinas kesehatan kota Semarang.

### **Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor apa saja yang memiliki peran dalam mempengaruhi rendahnya kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kota Semarang, yaitu perawat, bidan, dan analis laboran.

### **Kegunaan Penelitian**

#### **a. Bagi Instansi**

Studi ini diharapkan bermanfaat sebagai masukan bagi Dinas Kesehatan Kota Semarang pada umumnya dan para tenaga pemberi layanan kesehatan pada khususnya guna memperbaiki layanan yang berdampak pada upaya untuk meningkatkan kinerja mereka.

#### **b. Bagi Ilmu Pengetahuan dan Teknologi**

1. Diharapkan dapat membantu mendorong penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia, ketika studi-studi pada umumnya masih berorientasi hanya pada variabelnya, namun kurang menyentuh dalam detail dimensinya. Dalam hal ini khususnya tentang Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, dan Kinerja Pegawai.
2. Diharapkan akan memberi kontribusi pemikiran bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam penelitian Sumber Daya Manusia dan kepentingan praktis bagi praktik-praktik manajemen dalam meningkatkan kinerja pegawai/karyawan.

### **Tinjauan Literatur Dan Pengembangan Hipotesis**

Saad-Ur-Rehman, et.al (2012) dalam penelitiannya yang berjudul “The Impact of Leadership Styles on job Satisfaction at Work Place“ mengatakan bahwa gaya kepemimpinan Consideration berpengaruh lebih significant dari pada gaya kepemimpinan dengan initiating struktur terhadap kepuasan kerja. Susilo Toto Raharjo, Durrotun Nafisah, (2006) melakukan penelitian dengan judul “Analisis Gaya kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan“ hasil penelitian menyebutkan bahwa Gaya Partisipatif dan orientasi prestasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan pada penelitian

tersebut menyatakan adanya pengaruh signifikan antara Gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, maka peneliti merumuskan hipotesis 1:

**H1 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja**

Sovyia Desianty (2005) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional pada PT Pos Indonesia (Persero) Semarang“ hasil penelitian menyebutkan gaya kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Susilo Toto Raharjo, Durrotun Nafisah, (2006) melakukan penelitian dengan judul “Analisis Gaya kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan“ hasil penelitian menyebutkan bahwa Gaya Partisipatif dan orientasi prestasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan pada penelitian tersebut menyatakan adanya pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional, maka peneliti merumuskan hipotesis 2:

**H2 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.**

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Ehsan malik, Basharat Naem, et.al (2010) dengan judul “Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teacher in Public Sector of Pakistan” hasil penelitian menyebutkan bahwa Aspek kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional dari para guru/dosen yang bekerja di Universitas Pakistan. Berdasarkan pada penelitian tersebut menyatakan adanya pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional, maka peneliti merumuskan hipotesis 3:

**H3 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional**

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Keith A. Powland (2008) dengan judul “The Relationship of Principal Leadership and Teacher Morale” menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru berkorelasi secara signifikan. Penelitian yang dilakukan oleh Surachman (2012) dengan judul “Perilaku kepemimpinan dan komitmen karyawan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Studi pada Dinas Kependudukan dan catatan sipil Propinsi DKI Jakarta).” Hasil penelitian mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan mempertimbangkan komitmen pegawai dan kepuasan dalam bekerja. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh M Umer Paracha, et.al dengan judul “Impact of Leadership Style (Transformational & Transaccional) on Employee performance & Mediateng Role of job Satisfaction” menyatakan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan kepemimpinan Transaksional, keduanya berhubungan positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun kepemimpinan Transaksional lebih signifikan dari pada Kepemimpinan Transformasional. Berdasarkan pada penelitian tersebut menyatakan adanya pengaruh signifikan antara Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja, maka peneliti merumuskan hipotesis 4 berikut:

**H4 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja**

Menurut E.J.Lumley, et.al. Dalam penelitiannya dengan judul “Exploring the job satisfaction and organizational commitment of employees in the information technology environment”. Menyimpulkan bahwa Korelasi dan analisa regresi menunjukkan sejumlah hubungan signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja. Beberapa temuan menambah pengetahuan baru yang dapat digunakan untuk memperbaiki kinerja organisasi untuk kepemilikan anggota staff yang berharga dalam lingkungan teknologi informasi. Sedangkan menurut Khan, A.H., et.al. (2012) dalam penelitian yang berjudul “Impact of job satisfaction

on employee performance: An empirical study of autonomous Medical Institutions of Pakistan” mengemukakan bahwa Segi-segi masalah gaji, promosi, keamanan dan kelangsungan kerja, kondisi kerja, otonomi kerja, hubungan dengan partner kerja (asisten), hubungan dengan pengawas dan sifat pekerjaan mempengaruhi kepuasan. Menurut Etty Indriyani, Wisnu Haryanto Petrus Cristologus (2010) dalam penelitian dengan judul “Pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variable intervening”. Hasil penelitian menyebutkan Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan pada penelitian tersebut menyatakan adanya pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja, maka peneliti merumuskan hipotesis 5.

#### **H5 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja**

Menurut Muhammad Riaz Khan, et.al. (2010) dalam penelitian yang berjudul “The Impact of organizational Commitment on Employees Job Performance A study of oil and gas sector of Pakistan” Menyimpulkan dari tiga dimensi komitmen organisasional, komitmen normative memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Menurut Fakthar Shahzad MS (2012) dalam penelitiannya yang berjudul “Impact of organizational culture on organizational performance: An overview”. Riset menunjukkan jika karyawan berkomitmen menggunakan norma-norma dan nilai yang ada pada organisasi, dapat meningkatkan kinerja terhadap pencapaian seluruh tujuan organisasi. Berdasarkan pada penelitian tersebut menyatakan adanya pengaruh signifikan antara komitmen organisasional terhadap kinerja, maka peneliti merumuskan hipotesis 6:

#### **H6 : Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja**

### **Metode Penelitian**

Populasi dalam studi ini adalah pegawai pada Dinas Kesehatan kota Semarang, dengan menggunakan sampel. Jumlah sampel sebanyak 177 responden, dengan menggunakan metode *purposive sampling*, yaitu dengan kriteria pegawai yang memiliki masa kerja minimal 2 tahun. Skala pengukuran yang digunakan pada penelitian ini adalah dengan menggunakan skala 7 dari sangat tidak setuju-sangat setuju. Pengumpulan data dengan metode survei. Sedangkan uji instrumen untuk validitas menggunakan faktor analisis dan reliabilitas dengan alpha cronbach (Ghozali, 2006). Data dianalisis dengan menggunakan regresi berganda dengan program SPSS versi 16.0.

Definisi operasional untuk variabel gaya kepemimpinan mengadopsi dari studi pada Ohio State University (1976) yang menyatakan bahwa keefektifan kepemimpinan yaitu *Inisiating structure* dan *considerations*. *Inisiating structure* menjelaskan bahwa seorang pemimpin mengatur dan menentukan pola organisasi, saluran komunikasi, struktur peran dalam pencapaian tujuan organisasi dan cara pelaksanaannya. Gaya *considerations* menggambarkan hubungan yang hangat antara seorang atasan dan bawahan, adanya saling percaya, kekeluargaan dan penghargaan terhadap gagasan bawahan. Dimensi *inisiating structure* terdiri dari 7 indikator antara lain: memahami tupoksi, disiplin waktu, memberikan arahan dalam menyelesaikan persoalan, membuat jadwal pekerjaan, tanggap terhadap permasalahan secara obyektif, cepat, tepat, sedangkan dimensi *considerations* terdiri dari 7 indikator yaitu: mempertimbangkan saran, mendelegasikan wewenang, menekan konflik tugas pekerjaan, mengutamakan musyawarah, memberikan otonomi, bekerja keras dan mendekatkan diri. Hasil uji validitas menemukan bahwa ada 1 indikator dari dimensi *Considerations* yang tidak valid, sehingga tidak diikutkan dalam analisis berikutnya.

Variabel kepuasan kerja mengadopsi Menurut Chung-Leung Luk, (1992) dalam Fuad Mas'ud (2008) Kepuasan Kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini Nampak dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Pengukuran kepuasan kerja terdapat 4 dimensi antara lain: Kepuasan dengan gaji, Kepuasan dengan promosi, Kepuasan dengan rekan kerja dan Kepuasan dengan pekerjaan. Terdiri dari 12 indikator yaitu: organisasi memberikan gaji lebih baik dari organisasi Lain, gaji sesuai tanggung jawab, tunjangan, sistem promosi yang digunakan, intensitas promosi, pegawai puas dengan tingkat kemajuan, dukungan rekan kerja, senang bekerja dengan rekan kerja, pegawai bekerja dengan rekan kerja yang bertanggung jawab, pekerjaan sangat menarik, pegawai senang dengan tanggung jawab dan pegawai lebih suka bekerja di organisasi dibanding organisasi lain.

Variabel Komitmen Organisasional menggunakan definisi dari Meyer, Allen dan Smith (1997), menjelaskan bahwa ada tiga bentuk dari komitmen organisasional yang keseluruhannya merupakan implikasi terhadap kelanjutan partisipasi individu terhadap kelanjutan dalam organisasi. Yaitu *Affective Commitment*, *Continuance Commitment*, dan *Normative Commitment*. Dimensi ini dijabarkan dalam 10 indikator antara lain: membantu kemajuan instansi, organisasi yang baik untuk pekerja, sikap penerimaan atau kesetiaan pegawai tetap di Instansi, nilai pegawai dan organisasi, bangga terhadap organisasi tempat bekerja, bekerja yang sebaik-baiknya, memberikan inspirasi yang terbaik, kemungkinan pindah/keluar dan perasaan senang pegawai. Berdasarkan hasil uji validitas menunjukkan bahwa ada 1 indikator dari dimensi Normatif yang tidak valid, sehingga tidak diikutkan dalam analisis berikutnya.

Variabel kinerja pegawai menggunakan definisi Miner (1988) dalam Nur Priyamtomo (2009) yang mengartikan kinerja sebagai tingkat kebutuhan tiap individu sebagai pengharapan atas pekerjaan yang dilakukan. Terdapat empat dimensi yaitu: kualitas kerja, kuantitas pekerjaan, waktu kerja dan kerjasama. Terdiri dari sembilan indikator: pemahaman dan penguasaan tugas, ketelitian, dapat dipercaya, volume pekerjaan, pencapaian target dan ketepatan masuk kerja, menyelesaikan pekerjaan dengan tepat, menjalin kerjasama dengan rekan kerja serta kerjasama dengan rekan kerja. Namun indikator ini hanya terbentuk dua dimensi dalam penelitian ini, yaitu kualitas kerja dan kuantitas kerja. Hasil dari uji validitas ditunjukkan pada Tabel 3.

## PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Berdasarkan studi dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 17 responden atau 9,6 persen yang berjenis kelamin perempuan 160 responden atau 90,4 persen. Usia paling banyak 31-40 tahun sebanyak 75 responden atau 42,3 persen, usia lebih dari 40 tahun sebanyak 64 responden atau 36,2 persen dan yang paling sedikit usia 21-30 tahun sebanyak 38 responden atau 21,5 persen. Pendidikan paling banyak adalah D3 atau Akademi sebanyak 136 responden atau 76,8 persen, sarjana 39 responden atau 22,1 persen, sedangkan yang paling sedikit berpendidikan Pasca Sarjana sebanyak 2 responden atau 1,1 persen. Masa kerja yang lebih dari 15 tahun sebanyak 87 responden atau 49,2 persen, sedangkan masa kerja 2 sampai 5 tahun sebanyak 52 responden atau 29,4 persen, responden yang memiliki masa kerja 6 sampai 10 tahun sebanyak 38 responden atau 21,4

persen. Profesi paling banyak adalah bidan 65 responden atau 36,7 persen, perawat 64 responden atau 36,2 persen dan Analis Laborat sebanyak 48 responden atau 27,1 persen.

### **Deskripsi Variabel**

Hasil olah data diperoleh rerata jawaban responden, reliabilitas, dan korelasi seperti ditunjukkan pada Tabel 2. Nilai rerata terhadap variabel gaya kepemimpinan *inisiating structure* sebesar 5,22 dan gaya kepemimpinan *considerations* sebesar 5,48 yang berarti bahwa para pegawai merasa gaya atasan ini cukup baik untuk bisa diterima mereka. Dalam hal kepuasan kerja, rerata yang paling rendah ditunjukkan pada kepuasan terhadap gaji sebesar 4,45 dan kepuasan terhadap promosi sebesar 4,59, sedangkan kepuasan terhadap rekan dan pekerjaan menunjukkan rerata yang lebih baik. Komitmen organisasional yang terendah ditunjukkan dengan nilai rerata mereka sebesar 3,99 untuk komitmen kontinuan, rerata yang cukup yaitu sebesar 5,72 ditunjukkan pada komitmen afektif, dan yang tertinggi ditemukan rerata sebesar 6,10 pada komitmen normatif. Kinerja yang memiliki rerata tinggi yaitu sebesar 6,10 untuk kinerja kualitatif, sedangkan yang lebih rendah dengan rerata 5,69 ditunjukkan pada kinerja kuantitatif.

Pengujian reliabilitas untuk semua variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi, kecuali untuk komitmen normatif yang hanya memberikan nilai 0,674, sedangkan yang tertinggi adalah untuk gaya kepemimpinan *inisiating structure* yang memiliki nilai sebesar 0,927. Sedangkan hasil uji validitas dengan menggunakan analisis faktor seperti disajikan pada Tabel 2.

Secara umum bahwa semua hipotesis diterima artinya ada pengaruh positif antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja pegawai (H1, H2, dan H4). Demikian juga pengaruh positif antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dan kinerja pegawai (H3 dan H5), serta komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai (H6). Hubungan antar variabel disajikan pada baris nama variabelnya seperti ditunjukkan pada Tabel 4, 5 dan 6.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja**

Sekalipun ada pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai, namun ternyata ketika kita cermati dalam hubungan antar dimensi-dimensi yang membentuknya ditemukan tidak semua dimensi berpengaruh. Tabel 4 menunjukkan bahwa gaya *inisiating structure* berpengaruh positif terhadap kepuasan terhadap gaji, promosi, dan hubungan dengan rekan kerja, namun tidak berpengaruh terhadap kepuasan pada pekerjaan. Temuan lain bahwa gaya *considerations* ditemukan berpengaruh positif terhadap kepuasan rekan kerja dan kepuasan pada pekerjaan, tetapi tidak berpengaruh terhadap kepuasan gaji dan promosi. Studi ini mendukung studi yang dilakukan oleh Saad-Ur-Rehman, et.al (2012).

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional**

Studi juga menemukan bahwa secara umum gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Namun ketika dicermati pada dimensi-dimensi yang membentunya tidak semuanya berpengaruh seperti disajikan pada Tabel 5 di bawah. Analisis menunjukkan bahwa gaya *inisiating structure* dan *consideration* ditemukan tidak berpengaruh terhadap komitmen afektif, demikian juga kepuasan terhadap gaji, promosi,

dan hubungan dengan rekan kerja, namun hanya kepuasan pada pekerjaan saja yang berpengaruh positif terhadap komitmen afektif. Temuan lain bahwa gaya *inisiating structure* dan *consideration* juga tidak berpengaruh terhadap komitmen kontinuan, demikian juga kepuasan terhadap gaji, promosi, dan hubungan dengan rekan kerja, namun hanya kepuasan pada pekerjaan saja yang berpengaruh positif terhadap komitmen kontinuan. Gaya kepemimpinan *inisiating structure* ditemukan berpengaruh positif terhadap komitmen normatif, namun tidak bagi gaya *consideration* yang ditemukan tidak berpengaruh terhadap komitmen normatif. Temuan ini tidak mendukung studi yang dilakukan oleh Susilo Toto Raharjo, Durrotun Nafisah, (2006). Kepuasan terhadap gaji, promosi, dan hubungan dengan rekan kerja juga ditemukan tidak berpengaruh terhadap komitmen normatif, namun hanya kepuasan pada pekerjaan saja yang berpengaruh positif terhadap komitmen normatif. Temuan studi ini juga tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Basharat Naem, et.al (2010).

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai**

Studi juga menemukan bahwa secara umum gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Namun ketika dicermati pada dimensi-dimensi yang membentuknya tidak semuanya berpengaruh seperti disajikan pada Tabel 6. Analisis menunjukkan bahwa gaya *inisiating structure* dan *consideration* ditemukan tidak berpengaruh terhadap kinerja secara kualitatif, demikian juga kepuasan terhadap gaji, promosi, dan hubungan dengan rekan kerja, serta kepuasan terhadap pekerjaan ditemukan tidak berpengaruh positif terhadap kinerja secara kualitatif. Hal ini mendukung studi yang dilakukan oleh Adeyemi, T.O. (2010), namun tidak mendukung studi-studi yang dilakukan oleh Enueme, Chika P., Ebele J Edwunyenga, (2008), Surachman dkk, (2012) dan Keith A. Powland (2008). Temuan lain bahwa komitmen afektif dan normative ditemukan tidak berpengaruh terhadap kinerja secara kualitatif, hanya komitmen kontinuan yang ditemukan berpengaruh positif terhadap komitmen normatif. Temuan ini mendukung studi yang dilakukan oleh Fakthar Shahzad MS (2012).

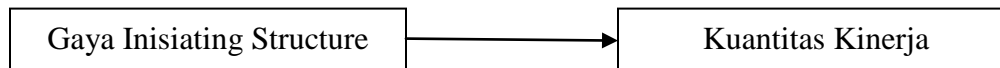
Studi juga menemukan bahwa gaya *inisiating structure* ternyata berpengaruh positif terhadap kinerja secara kuantitatif, namun tidak ditemukan pengaruh gaya *considerations* terhadap kinerja kuantitatif. Demikian juga semua dimensi dalam kepuasan kerja yaitu kepuasan terhadap gaji, promosi, dan hubungan dengan rekan kerja, serta kepuasan pada pekerjaan ditemukan tidak berpengaruh terhadap kinerja secara kuantitatif, artinya temuan ini tidak mendukung studi yang dilakukan oleh Khan, A.H., et.al. (2012). Dimensi dalam komitmen ditemukan hanya komitmen kontinuan yang memiliki pengaruh positif terhadap kinerja secara kuantitatif. Di sisi lain bahwa komitmen afektif dan normatif ditemukan tidak berpengaruh pada kinerja ini.

## **KESIMPULAN**

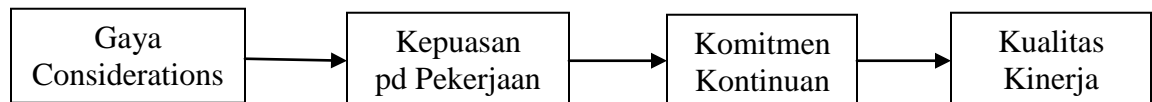
Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara umum semua hipotesis diterima. Temuan lain bahwa kinerja yang relatif rendah, dipengaruhi oleh peran pimpinan, kepuasan kerja pegawai, dan komitmen organisasional. Kinerja pegawai dapat ditingkatkan dengan dua cara:

1. Gaya kepemimpinan *Inisiating Structure* akan berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai dalam kuantitas kerja.





2. Gaya kepemimpinan *Considerations* berpengaruh secara tidak langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai dalam kualitas kerjanya. Gaya kepemimpinan ini akan berdampak pada kepuasan pegawai dalam pekerjaan mereka, dan kepuasan akan mampu menciptakan komitmen dalam hal kontinuan, yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kualitas kerja mereka.



### DAFTAR PUSTAKA

- Adeyemi, T.O, (2010), Principals' leadership styles and teachers' job performance in senior secondary schools in Ondo State, Nigeria. *Journal of Education Administration and Policy Studies*, Vol. 2(6), pp. 83-91, July
- Aman, K.M.A., (2010), *Petunjuk Teknik Penyusunan Kebutuhan SDM Kesehatan di Lingkungan Kementerian Kesehatan RI*, Jakarta.
- Ambar Teguh Sulistyani dan Rosidah, (2009), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Clutterbuck, D. & Kerghan, S., (2003), *Daya pemberdayaan Menggali dan meningkatkan Potensi Karyawan Anda* , Gramedia Jakarta.
- Enueme, Chika P. dan Edwunyenga, Ebele J, (2008), Principals Instructional Leadership Roles And Effect On Teachers Job Performance: A Case Study Of Secondary Scholls in Asaba Metropolis, *Delta State, Nigeria*”, *J. Soc. Sci.*, 16(1): 13-17.
- Indriyani, E., Haryanto, W., Indriyani, P.E., dan Petrus, W.H., (2010), Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening. STIE AUB Surakarta.
- Fakhar Shahzad MS Scholar and Visiting Lecturer, (2012), Impact of Organizational Culture on Organizational Performance. The Islamia University of Bahawalpur, Punjab, Pakistan Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: *An overview. Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business January Vol 3, No 9.*
- Fathoni, A., (2012), *Sumber Daya Manusia* PT Renika Cipta, Jakarta.

- Fuad Mas'ud, (2004), *Survai Diagnosis organisational*, Universitas Diponegoro Semarang.
- Gao-Liang Wang et.al. (2012), The Effects of job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover intention on Organizational operating performance: as Exemplified with Employees of listed property insurance Companies in Taiwan. Takming University of Scien Ce and Technology, Taipei City, Taiwan. *Research in Business and Management vol 1(2),pp.41-53,Agustus*
- Gibson et al. 1993. *Organisasi Jilid 1* Erlangga, Jakarta.
- Imam Ghozali, (2012), *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*,
- Istiyanto, (2008), *Riset Sumber Daya Manusia* Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- John O. & Pamela, W., (2008), The Impact of ethical Climate on Job Satisfaction, and Commitment in Nigeria, *Journal of Management Development*, [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com).
- Kartono, K., (2011), *Pemimpin dan Kepemimpinan*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Khan, A.H., et al. (2012), Impact of Job Satisfaction on Employee Performance: An Empirical Study of Autonomous Medical Institutions of Pakistan. *African Journal of Business Management vol.6(7), pp.2697-2705, 22 Februari*
- Lumley, E.J. et al. (2012), Exploring the job satisfaction and organizational of employees in the information technology environment. *Departement of Industrial and organizational Psychology, University of South Africa. Southern African Business Review, Volume 15.*
- Mangkunegoro, A.P., (2010), *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Aditama, Bandung.
- Paracha, M.U. et.al. (2012) Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction. Study of Private School (Educator) in Pakistan. This is a research paper, distributed under the terms of the creative Commons Attribution-Noncommercial 3.0 Unported License.
- Purwanto, I., (2007), *Manajemen Strategi*. CV. Yrama Widya, Bandung.
- Nasrudin, E., (2010), *Psikologi Manajemen* CV Pustaka Setia Bandung.
- Prasetyo, B. dan Jannah, L.M., (2012), *Metode Penelitian* PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Shahab, M.A, & Nisa, I., (2014). The Influence of Leadership & Work Attitudes toward Job Satisfaction & Performance of Employee. *International Journal of Managerial Studies & Research (IJMSR)*, vol. 2, Issue 5, June 2014, pp. 69-77.

Suhendi, H. dan Anggara, S. (2010), *Perilaku Organisasi* CV Pustaka Setia Bandung.

Surachman, (2012), “Perilaku Kepemimpinan dan Komitmen Karyawan Pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dan kinerja Karyawan (Studi Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Provinsi DKI Jakarta)”, *Jurnal Aplikasi Manajemen* Volume 10, No 1, Maret.

Triton M.H., (2007), *Pedoman Penulisan Proposal dan Tesis* Tugu Publisher, Yogyakarta.

### **PERNYATAAN/PENGHARGAAN**

Penghargaan dan ucapan terimakasih kami sampaikan kepada Bpk. Mochamad Agus Mulyadi, MSi yang telah bekerjasama untuk berperan serta dan keterlibatannya dalam pengumpulan data responden.

## LAMPIRAN

**Tabel 2**  
**Mean, Reliabilitas, dan Korelasi**

		Mean	GK		KK				KO		KP		
			IS	C	Gj	Pro	Rek	Pek	Aff	Kon	Nor	Kua	Kuan
GK	IS	5,22	<b>0,927</b>										
	C	5,48	0,760	<b>0,886</b>									
KK	Gj	4,45	0,309	0,213	<b>0,867</b>								
	Pro	4,59	0,474	0,401	0,568	<b>0,734</b>							
	Rek	5,73	0,403	0,396	0,342	0,408	<b>0,758</b>						
KO	Pek	5,54	0,332	0,367	0,350	0,426	0,515	<b>0,699</b>					
	Aff	5,72	0,428	0,439	0,298	0,323	0,387	0,529	<b>0,764</b>				
	Kon	3,99	0,281	0,274	0,204	0,185	0,308	0,444	0,549	<b>0,813</b>			
KP	Nor	6,10	0,291	0,306	0,219	0,195	0,311	0,452	0,598	0,951	<b>0,674</b>		
	Kua	6,10	0,207	0,262	0,189	0,174	0,260	0,339	0,322	0,335	0,345	<b>0,805</b>	
	Kuan	5,69	0,449	0,311	0,342	0,358	0,331	0,318	0,327	0,385	0,388	0,560	<b>0,808</b>

Ket: GK: Gaya Kepemimpinan      C : Considerations      Aff: Afiliasi  
 KK: Kepuasan Kerja              Gj: Gaji                      Kon: Kontinuan  
 KO: Komitmen Organisasional    Pro: Promosi                Nor: Normatif  
 KP: Kinerja Pegawai                Rek: Rekan                 Kua: Kualitas Kinerja  
 IS: Inisiating Structure              Pek: Pekerjaan              Kuan: Kuantitas Kinerja

**Tabel 3**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian**

No	Variabel/Dimensi	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4
1	Gaya Kepemimpinan - <i>Inisiating Structure</i>	.653			
		.946			
		.816			
		.794			
		.765			
		.816			
		.706			
	- <i>Considerations</i>	.521			
		.784			
		.729			
2	Kepuasan Kerja - Gaji	.997			
		.640			
		.600			
		.827			
		.945			
	- Promosi	.889			
		.822			

					.834
					.441
	- Rekan Kerja		.825		
			.704		
			.811		
	- Pekerjaan			.628	
				.739	
				.839	
3	Komitmen Organisasional				
	- Afektif				-586
					-924
					-752
	- Kontinuan		.835		
			.901		
			.758		
	- Normatif	.669			
		.891			
		.621			
4	Kinerja Pegawai				
	- Kualitas				-937
					-753
					-760
	- Kuantitas	.557			
		.584			
		.762			
		.899			
		.707			
		.648			

**Tabel 4**  
**Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja**

Variabel Independen	Variabel Dependen				sign
	Gaji	Promosi	Rekan Kerja	Pekerjaan	
Gaya Kepemimpinan					sign
- Inisiating Stucture	sign	Sign	sign	not sign	
- Consideration	not sign	not sign	sign	sign	

**Tabel 5**  
**Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja**  
**terhadap Komitmen Organisasional**

Variabel Dependen		Komitmen Organisasional		
Variabel Independen	Afektif	Kontinuan	Normatif	
<b>Gaya Kepemimpinan</b>				<b>sign</b>
- Inisiating Stucture	not sign	not sign	sign	
- Consideration	not sign	not sign	not sign	
<b>Kepuasan Kerja</b>				<b>sign</b>
- Gaji	not sign	not sign	not sign	
- Promosi	not sign	not sign	not sign	
- Rekan	not sign	not sign	not sign	
- Pekerjaan	sign	Sign	sign	

**Tabel 6**  
**Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan**  
**Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai**

Variabel Dependen		Kinerja Pegawai	
Variabel Independen	Kualitatif	Kuantitatif	
<b>Gaya Kepemimpinan</b>			<b>Sign</b>
- Inisiating Stucture	not sign	Sign	
- Consideration	not sign	not sign	
<b>Kepuasan Kerja</b>			<b>Sign</b>
- Gaji	not sign	not sign	
- Promosi	not sign	not sign	
- Rekan	not sign		
- Pekerjaan	not sign	not sign	
<b>Komitmen Organisasional</b>			<b>Sign</b>
- Afektif	not sign	Sign	
- Kontinuan	Sign	not sign	
- Normatif	not sign	not sign	