

**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN
ORGANISASI UNTUK MENINGKATKAN
KINERJA KARYAWAN
(Studi pada RSUD Kota Semarang)**



Tesis

**Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Pascasarjana
pada program Magister Manajemen Pascasarjana
Universitas Diponegoro**

Disusun Oleh :

**DARWITO,SE
Nim : C4A006425**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2008**



Sertifikasi

Saya, *Darwito*, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Darwito, SE
2008

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa draft tesis berjudul :

**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN
ORGANISASI UNTUK MENINGKATKAN
KINERJA KARYAWAN
(Studi pada RSUD Kota Semarang)**

yang disusun oleh Darwito, SE ; NIM. C4A006425
telah disetujui untuk dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada tanggal 2 Desember 2008

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

Dr. Hj. Indi Djastuti, MS.

Dra. Hj. Intan Ratnawati, M.Si

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto :

Saya Ali, Petinju Terbesar Abad Ini Tetapi Tidak Berarti Apa – apa

di depan Allah

(Muhammad Ali)

Tidak Ada Kekuatan Lebih Dari Agama Di Dunia Ini

(Ayatollah Khomeini)

Persembahan

Kupersembahkan Untuk:

Allah SWT.

Bapak dan Ibu

Istri dan anak – anak tercinta

ABSTRACT

This research analyses leadership style influence to job satisfaction and commitment of organization to increase employee performance. Object this research at RSUD Semarang city. Research problems refers to data phenomenon at RSUD Semarang city, posed at level of absence reaching 4 - 5 %. Emerging problems is : what increasing employee performance. a model has been built and five research hypothesises has been formulated.

Sample method applies Stratified Proportional Random Sampling. This research utilizes 140 respondents and overall of respondent is employee from RSUD Semarang city. Data analysis utilizes Structural Equation Model with computer program Amos 401.

Result this research, leadership style of influential positive to job satisfaction. Job satisfaction influential positive to employee performance. Leadership style of influential positive to organization commitment. Organizational commitment had an effect on positive to employee performance. Leadership style of influential positive to employee performance.

Keyword : Leadership Style, Job satisfaction, Organizational Commitment and employee performance

ABSTRAKSI

Penelitian ini menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Obyek penelitian ini adalah RSUD Kota Semarang. Permasalahan penelitian merujuk pada fenomena data pada RSUD Kota Semarang, yang ditunjukkan tingkat absensi atau kemangkiran rata – rata yang mencapai 4 – 5 persen. Permasalahan yang muncul adalah : bagaimana meningkatkan kinerja karyawan. Sebuah permodelan telah dibangun dan lima hipotesis penelitian telah dirumuskan.

Metode sampel menggunakan *Stratified Proportional Random Sampling*. Penelitian ini mempergunakan 120 responden dan keseluruhan responden adalah karyawan dari RSUD Kota Semarang. Analisis data mempergunakan *Structural Equation Model* dengan program komputer Amos 4.01.

Hasil penelitian ini menunjukkan diantaranya bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kepada Allah SWT. yang senantiasa memberkati dan memberikan jalan, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik. Tesis ini disusun sebagai tugas akhir belajar dan syarat guna memperoleh derajat sarjana S-2 pada Program Magister Manajemen Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang yang berjudul :
" ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN (Studi pada RSUD Kota Semarang) "

Berkenaan dengan penulisan laporan tesis ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya untuk bantuan dan dukungan dari banyak pihak yang telah memungkinkan selesainya penyusunan maupun penyajian laporan tesis ini, kepada :

1. Ibu Dr. Hj. Indi Djastuti, MS, sebagai Pembimbing Utama yang dengan penuh perhatian dan kesabaran serta selalu memberi masukan dan bimbingan selama penyusunan tesis ini.
2. Ibu Dra. Hj. Intan Ratnawati, M.Si, sebagai Pembimbing Anggota yang telah memberikan bimbingan, dan dukungan terbaik selama penyusunan tesis ini.
3. Prof. Dr. Augusty Tae Ferdinand, MBA., sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen yang telah memberikan semangat dan motivasi selama menempuh studi program Magister Manajemen.

4. Para Staf Pengajar Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang, yang telah banyak memberikan suatu dasar ilmu, pemikiran analitis dan pengalaman yang lebih baik.
5. Para Staf Administrasi & Staf Akademik Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang, yang telah banyak membantu dan mempermudah penulis dalam menyelesaikan Studi Program Magister Manajemen.
6. Para karyawan RSUD Kota Semarang yang telah bersedia menjadi responden dan sumber informasi dalam penelitian ini.
7. Rekan-rekan Angkatan 29 Pagi Mahasiswa Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang, yang selalu memberikan dukungan dan berbagi ilmu dan pengalaman.
8. Semua pihak yang telah banyak membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis berharap tesis ini dapat dikembangkan lagi sebagai dasar oleh para peneliti ke depan dalam bidang penelitian Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia. Penulis menyadari bahwa penyusunan maupun penyajian tesis ini kurang sempurna. Oleh sebab itu, penulis mohon maaf atas semua kekurangan dalam tesis ini dan menerima dengan senang hati segala bentuk kritik maupun saran yang membangun.

Semarang, Nopember 2008

Penulis

Darwito, SE

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	I
SERTIFIKASI.....	II
HALAMAN PERSETUJUAN DRAFT TESIS.....	III
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	IV
ABSTRACT.....	V
ABSTRAKSI.....	VI
KATA PENGANTAR.....	VII
DAFTAR TABEL.....	XII
DAFTAR GAMBAR.....	XV
DAFTAR LAMPIRAN.....	XVI
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	12
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	13
1.3.1. Tujuan Penelitian.....	13
1.3.2. Kegunaan Penelitian.....	13
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL.....	14
2.1 Telaah Pustaka.....	14
2.1.1 Kinerja Karyawan.....	14
2.1.2 Kepemimpinan.....	17
2.1.3 Gaya Kepemimpinan.....	24
2.1.4 Kepuasan Kerja.....	29
2.1.5 Komitmen Organisasi.....	33
2.2 Pengembangan Model.....	34
2.2.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Karyawan.....	34
2.2.2 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	36

2.2.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi.....	39
2.2.4 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	40
2.2.5 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan	44
2.3 Penelitian Terdahulu	47
2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis	50
2.5 Dimensionalisasi Variabel	51
2.6 Hipotesis	54
BAB III METODE PENELITIAN.....	56
3.1 Jenis dan Sumber Data	56
3.1.1 Data Primer	56
3.1.2 Data Sekunder	56
3.2 Populasi dan Sampel Penelitian	57
3.3 Definisi Operasional Variabel	58
3.4 Metode Pengumpulan Data	62
3.5 Pengujian Terhadap Alat Pengumpulan Data	63
3.5.1. Uji Validitas dan Reliabilitas	63
3.6 Analisis <i>Structural Equation Modeling</i>	64
3.6.1. Pengembangan Model Teoritis	65
3.6.2. Pengembangan <i>Path Diagram</i>	66
3.6.3. Konversi <i>Path Diagram</i> ke dalam persamaan	67
3.6.4. Memilih matriks input dan estimasi model.....	69
3.6.5. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi	69
3.6.6. Evaluasi Kriteria Goodness of Fit.....	70
3.6.7. Interpretasi dan Modifikasi Model.....	74
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	75
4.1. Deskripsi Responden	76
4.1.1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	76
4.1.2. Responden Berdasarkan Umur.....	79

4.1.3.	Responden Berdasarkan Masa Kerja	83
4.1.4.	Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	87
4.2.	Uji Validitas dan Reliabilitas	92
4.3.	Deskriptif Variabel	95
4.4.	Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian	100
4.4.1.	Pengembangan Model Berdasarkan Teori	100
4.4.2.	Menyusun Diagram Alur (<i>Path Diagram</i>).....	100
4.4.3.	Konversi Diagram Alur Ke dalam Persamaan	101
4.4.4.	Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi	101
4.4.5.	Menilai Problem Identifikasi	113
4.4.6.	Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit</i>	114
4.4.7.	Interpretasi dan Modifikasi Model.....	120
4.5.	Uji Reliabilitas Dan <i>Variance Extract</i>	123
4.5.1	Uji Reliabilitas	123
4.5.2	<i>Variance Extract</i>	123
4.6.	Pengujian Hipotesis Penelitian	125
4.6.1.	Uji Hipotesis 1	126
4.6.2.	Uji Hipotesis 2	126
4.6.3.	Uji Hipotesis 3	127
4.6.4.	Uji Hipotesis 4	127
4.6.5.	Uji Hipotesis 5	128
4.7.	Analisis Pengaruh.....	12529
BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL		132
5.1.	Kesimpulan	132
5.1.1.	Kesimpulan Hipotesis	132
5.1.2.	Kesimpulan Masalah Penelitian.....	135
5.2.	Implikasi	140
5.3.	Keterbatasan Penelitian	145
5.4.	Agenda Penelitian Mendatang	145

DAFTAR REFERENSI

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1	: Jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) Berdasarkan Jenis Ketenagaan di RSUD Kota Semarang, tahun 2008	5
Tabel 1. 2	: Tingkat Absensi Karyawan di RSUD Kota Semarang tahun 2007/ 2008.....	7
Tabel 1. 3	: Keluhan yang Dirasakan Karyawan.....	8
Tabel 3. 1	: Jumlah Responden berdasarkan Jenis Ketenagaan di RSUD Kota Semarang.....	58
Tabel 3. 2	: Indikator dalam Variabel	61
Tabel 3. 3	: Konversi Diagram Path dalam Model Matematika.....	68
Tabel 3. 4	: Indeks Pengujian Kelayakan Model (<i>Goodness-of-fit Index</i>)	72
Tabel 4.1	: Persepsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin terhadap Gaya Kepemimpinan.....	76
Tabel 4. 2	: Persepsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin Terhadap Kepuasan Kerja	77
Tabel 4.3	: Persepsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin terhadap Komitmen Organisasi.....	78
Tabel 4.4	: Persepsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin Terhadap Kinerja Karyawan	79
Tabel 4.5	: Persepsi Responden Berdasarkan Umur terhadap Gaya Kepemimpinan	80
Tabel 4. 6	: Persepsi Responden Berdasarkan Umur Terhadap Kepuasan Kerja	81
Tabel 4.7	: Persepsi Responden Berdasarkan Umur terhadap Komitmen Organisasi.....	82

Tabel 4.8	: Persepsi Responden Berdasarkan Umur Terhadap Kinerja Karyawan	83
Tabel 4.9	: Persepsi Responden Berdasarkan Masa Kerja terhadap Gaya Kepemimpinan.....	84
Tabel 4.10	: Persepsi Responden Berdasarkan Masa Kerja terhadap Kepuasan Kerja	85
Tabel 4.11	: Persepsi Responden Berdasarkan Masa Kerja terhadap Komitmen Organisasi.....	86
Tabel 4.12	: Persepsi Responden Berdasarkan Masa Kerja terhadap Kinerja Karyawan	87
Tabel 4.13	: Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir terhadap Gaya Kepemimpinan.....	88
Tabel 4.14	: Persepsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir Terhadap Kepuasan Kerja.....	89
Tabel 4.15	: Persepsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir terhadap Komitmen Organisasi.....	90
Tabel 4.16	: Persepsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir Terhadap Kinerja Karyawan	91
Tabel 4.17	: Hasil Pengujian Reliabilitas dan Validitas Kuesioner	93
Tabel 4.18	: Indeks Gaya Kepemimpinan.....	96
Tabel 4.19	: Indeks Variabel Kepuasan Kerja Karyawan	97
Tabel 4.20	: Indeks Variabel Komitmen Organisasi	98
Tabel 4.21	: Indeks Variabel Kinerja Karyawan.....	99
Tabel 4.22	: <i>Sample Covarians – Estimates</i>	101
Tabel 4.23	: Hasil Pengujian Kelayakan Model.....	111
Tabel 4.24	: Hasil <i>Regression Weights Analisis Struktural Equation Modeling</i>	112

Tabel 4.25	: Statistik Deskriptif	115
Tabel 4. 26	: Evaluasi <i>Multivariate Outlier</i>	117
Tabel 4. 27	: Normalitas Data	118
Tabel 4.28	: <i>Standardized Residual Covariance</i>	120
Tabel 4. 29	: Uji <i>Reliability</i> dan <i>Variance Extract</i>	124
Tabel 4.30	: Kesimpulan Hipotesis	128
Tabel 4. 31	: Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung.....	130

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Diagram Kerangka Pemikiran Teoritis	i
Gambar 2. 2 `Variabel Gaya Kepemimpinan.....	51
Gambar 2. 3 Variabel Kepuasan Kerja	52
Gambar 2. 4 Variabel Komitmen Organisasi.....	53
Gambar 2. 5 Variabel Kinerja Karyawan.....	54
Gambar 3. 1 Skor Skala Likert.....	63
Gambar 3. 2 Diagram Alur	67
Gambar 4. 1 Analisis Faktor Konfirmatori Gaya Kepemimpinan	105
Gambar 4. 2 Analisis Faktor Konfirmatori Kepuasan kerja	106
Gambar 4. 3 Analisis Faktor Konfirmatori Komitmen Organisasi.....	i
Gambar 4. 4 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Kinerja Karyawan.....	i
Gambar 4. 5 Hasil Uji <i>Structural Equation Model</i>	i
Gambar 4. 6 Pengaruh Antar Variabel Dalam Diagram Alur.....	129

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Kuesioner (Daftar Pertanyaan)

Lampiran 2 : Data Penelitian

Lampiran 3 : Frekuensi data dan Crostab

Lampiran 4 : Hasil Perhitungan AMOS

Lampiran 5 : Tabel Chi Square

Lampiran 6 : Riwayat Hidup

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Era globalisasi dunia usaha ditandai dengan terbukanya persaingan yang ketat di segala bidang, termasuk pada jasa pelayanan kesehatan (rumah sakit). Hal ini merupakan suatu tantangan bagi pelaksanaan pembangunan bangsa Indonesia. Organisasi-organisasi menghadapi tantangan untuk mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar memiliki keahlian khusus sehingga mampu bersaing dengan dunia usaha.

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam sebuah organisasi baik organisasi dalam skala besar maupun kecil. Pada organisasi berskala besar, sumber daya manusia dipandang sebagai unsur yang sangat menentukan dalam proses pengembangan usaha, peran sumber daya manusia menjadi semakin penting (Tadjudin, 1995). Perkembangan dunia usaha akan terealisasi apabila ditunjang oleh sumber daya manusia yang berkualitas.

Dalam organisasi publik, bawahan bekerja selalu tergantung pada pimpinan. Bila pimpinan tidak memiliki kemampuan memimpin, maka tugas-tugas yang sangat kompleks tidak dapat dikerjakan dengan baik. Apabila manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut dapat mencapai sarannya. Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya. (Alimuddin, 2002). Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu

organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat memberi pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah tujuan organisasi.

Kepemimpinan merupakan salah satu isu dalam manajemen yang masih cukup menarik untuk diperbincangkan hingga dewasa ini. Media massa, baik elektronik maupun cetak, seringkali menampilkan opini dan pembicaraan yang membahas seputar kepemimpinan (Locke, E.A, 1997). Peran kepemimpinan yang sangat strategis dan penting bagi pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi, merupakan salah satu motif yang mendorong manusia untuk selalu menyelidiki seluk-beluk yang terkait dengan kepemimpinan.

Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dalam keberhasilan atau kegagalan organisasi (Bass, 1990, dalam Menon, 2002) demikian juga keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi baik yang berorientasi bisnis maupun publik, biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin. Begitu pentingnya peran pemimpin sehingga isu mengenai pemimpin menjadi fokus yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian. Pemimpin memegang peran kunci dalam memformulasikan dan mengimplementasikan strategi organisasi. (Su'ud, 2000).

Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pimpinan berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan, mengarahkan semua potensi karyawan dilingkungannya agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan (M. Thoha, 2001). Pimpinan perlu melakukan pembinaan yang sungguh-sungguh terhadap karyawan agar dapat menimbulkan kepuasan dan komitmen organisasi sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja yang tinggi.

Organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuan serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada para pimpinan. Bila pimpinan mampu melaksanakan dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan mencapai sarannya. Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buah. Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya kearah pencapaian tujuan organisasi.

Setiap pimpinan di lingkungan organisasi kerja, selalu memerlukan sejumlah pegawai sebagai pembantunya dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi volume dan beban kerja unit masing-masing. Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pimpinan berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan dan mengarahkan semua potensi pegawai di lingkungannya agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan (Sukarno Marzuki, 2002). Pimpinan perlu melakukan pembinaan yang sungguh-sungguh terhadap pegawai di lingkungannya agar dapat meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja yang tinggi.

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Masing-masing gaya tersebut memiliki keunggulan dan kelemahan. Seorang pemimpin akan menggunakan gaya kepemimpinan sesuai kemampuan dan kepribadiannya (Sukarno Marzuki, 2002).

Setiap pimpinan dalam memberikan perhatian untuk membina, menggerakkan dan mengarahkan semua potensi pegawai di lingkungannya memiliki pola yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya . Perbedaan itu disebabkan oleh gaya kepemimpinan yang berbeda-beda pula dari setiap pemimpin. Kesesuaian antara gaya kepemimpinan, norma-norma dan kultur organisasi dipandang sebagai suatu prasyarat kunci untuk kesuksesan prestasi tujuan organisasi (Yukl, 1989).

Di negara industri seperti Prancis, Jerman Barat, Inggris dan Amerika Serikat, menunjukkan bahwa pertumbuhan bersumber dari pertumbuhan masyarakat yang didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Atas dasar kenyataan ini kemudian banyak negara-negara berkembang, termasuk Indonesia menekankan bahwa pengembangan sumber daya manusia amat diperlukan dalam upaya meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan (keahlian) dan melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawab mereka.

Kepuasan kerja merupakan dampak atau hasil dari keefektifan *performance* dan kesuksesan dalam bekerja. Kepuasan kerja yang rendah pada organisasi adalah rangkaian dari 1) menurunnya pelaksanaan tugas, 2) meningkatnya absensi, dan 3) penurunan moral organisasi. (Yukl, 1989).

Sedangkan pada tingkat individu, ketidakpuasan kerja, berkaitan dengan 1) keinginan yang besar untuk keluar dari kerja, 2) meningkatnya stress kerja, dan 3) munculnya berbagai masalah psikologis dan fisik.

Meskipun menghadapi situasi krisis tersebut rumah sakit sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa tetap berpeluang untuk terus dikembangkan karena peluang pemasarannya masih sangat terbuka. Mengingat

peluang yang masih terbuka ini, perusahaan harus berusaha meningkatkan kuantitas maupun kualitas produk jasa yang dihasilkan. Peran sumber daya manusia sebagai pelaku ekonomi sangatlah besar, terutama untuk mendukung sektor usaha sebagai penggerak pembangunan (Yukl, 1989). Dengan sumber daya yang berkualitas, maka produktivitas kerja yang tinggi dapat dimiliki oleh perusahaan, sehingga menghasilkan produk yang berkualitas sesuai dengan tuntutan pelanggan yang terus berkembang.

Rumah Sakit Umum Kota Semarang merupakan Rumah Sakit Pemerintah oleh karena itu dipergunakan oleh Fakultas Kedokteran Unisula sebagai tempat magang calon dokter dan dokter ahli (dokter spesialis) dengan jumlah karyawan seperti dalam tabel 1.1

Tabel 1. 1
Jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) Berdasarkan Jenis Ketenagaan di RSUD Kota Semarang, tahun 2008

No	Jenis pegawai	Jumlah karyawan	Persentase (%)
1.	Medis (Dokter Umum, Dokter gigi, Dokter Spesialis)	53	14,76
2.	Perawat (Paramedis)	125	34,82
3.	Tenaga Penunjang Kesehatan	87	24,23
4.	Non Medis (Tenaga Administrasi)	94	26,18
	Jumlah	359	100

Sumber : Bagian Personalia /SDM RSUD Kota Semarang, 2008

Seperti yang terlihat pada tabel 1.1, pegawai RSUD kota Semarang terdiri dari pegawai tetap yaitu Pegawai Negeri Sipil dengan jumlah 359 pegawai, terdiri dari tenaga Medis (Dokter Umum, Dokter Gigi, Dokter Spesialis) dengan jumlah 53 pegawai atau 14,76 %, Perawat dan Paramedis berjumlah 121 pegawai atau 34,82%, Tenaga Penunjang Kesehatan sebesar 87 pegawai atau 24,23 % dan Non Medis sebesar 98 pegawai atau 26,18 %. Rumah sakit Ketileng yang berstatus Perjan dipimpin oleh seorang Direktur Utama dengan dibantu oleh 4 orang tenaga manager yaitu Manager Keuangan, Manager SDM dan Pendidikan, Manager Medik dan Keperawatan serta Manager Umum dan Operasional. Sebagian besar karyawan sebagai pelaksana dalam memberikan pelayanan jasa kepada semua pelanggan baik pelanggan internal maupun eksternal.

Berdasarkan data yang diperoleh dari bagian personalia / SDM diperoleh tingkat absensi / mangkir dalam 2 tahun terakhir, umumnya terjadi pada kelompok pelaksana mencapai angka 4-5 % perbulan, sedangkan kemangkiran pada kelompok manajemen relatif lebih rendah yaitu kurang dari 1 %. Menurut pimpinan rumah sakit, tingkat kemangkiran pelaksana lebih dari 3 % perlu dihindari karena dapat mengganggu kelancaran pelayanan kepada pelanggan, oleh karena itu pimpinan menerapkan pemberian sanksi bagi karyawan mangkir dengan memotong insentif sebesar 5 % setiap satu kali mangkir.

Tabel 1. 2
Tingkat Absensi Karyawan di RSUD Kota Semarang tahun 2007/ 2008

No	Bulan	Jumlah Absensi	
		Tahun 2006 (dalam %)	Tahun 2007 (dalam %)
1.	Januari	4,3	4,1
2.	Februari	5,5	5,6
3.	Maret	8,0	5,2
4.	April	5,4	5,4
5.	Mei	5,3	4,6
6.	Juni	5,7	5,5
7.	Juli	7,3	4,4
8.	Agustus	4,6	5,3
9.	September	4,1	6,2
10.	Oktober	5,2	4,6
11.	Nopember	5,8	7,1
12.	Desember	5,7	6,6
	Rata-rata/bulan	4,3	5,3

Sumber : Bagian Personalia/SDM RSUD Kota Semarang

Dari Tabel 1.2 disimpulkan bahwa jumlah personil yang mangkir cukup tinggi yaitu 4 – 5 % per bulan. Berdasarkan peraturan yang mengatur hak cuti Pegawai Negeri Sipil yang terdiri dari cuti tahunan, cuti besar, cuti alasan penting, cuti diluar tanggungan negara, cuti hamil dan bersalin bagi pegawai wanita, maka bagi pegawai yang meninggalkan tugas tanpa keterangan atau bukan dari hak cuti dianggap mangkir / absen.

Tabel 1. 3
Keluhan yang Dirasakan Karyawan

No	Keluhan yang dirasakan
1.	Pembagian sistem pembagian upah jasa medik yang kurang adil
2.	Pimpinan kurang mendengarkan aspirasi karyawan
3.	Hubungan teman sekerja yang kurang baik
4.	Tidak adanya tindakan sangsi hukum terhadap karyawan yang mangkir

Sumber : Bagian Personalia/SDM RSUD Kota Semarang

Tabel 1.3 diatas menunjukkan keluhan – keluhan yang paling sering dirasakan oleh sebagian besar karyawan. Beberapa keluhan yang dirasa ada kemiripan digabung dengan keluhan – keluhan yang agak mirip. Secara garis besar keluhan karyawan pada RSUD Kota Semarang adalah tersebut diatas, sehingga perlu adanya perhatian tingkat kepuasan kerjanya karyawan dan komitmen organisasi di perbaiki, sehingga diharapkan kinerja karyawan tercapai dengan baik.

Studi Burton et al (2002) memberikan hasil adanya hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen dikaitkan dengan kemangkiran atau absensi. Tingkat kemangkiran atau absensi karyawan diupayakan untuk dapat diturunkan, karena absensi atau kemangkiran dalam perusahaan merupakan masalah karena kemangkiran berarti kerugian akibat terhambatnya penyelesaian pekerjaan, penurunan efisiensi dan penurunan kinerja.

Lebih lanjut Burton et al., (2002) menyatakan dari berbagai penelitian yang telah dilakukan oleh para ahli serta pengalaman banyak organisasi terlihat bahwa terdapat korelasi kuat antara kepuasan kerja dan komitmen dengan tingkat

kemangkiran, artinya telah terbukti bahwa karyawan yang tinggi kepuasan kerjanya dan komitmen akan rendah tingkat kemangkirannya. Sebaliknya karyawan yang rendah tingkat kepuasan dan komitmen akan cenderung tinggi tingkat kemangkirannya.

Menurut Ostroff (1992) gaya dan sikap kepemimpinan adalah salah satu yang mempengaruhi kepuasan kerja, dapat pula mempengaruhi komitmen organisasi (Kent dan Chelladural, 2001; Brown, 2003), dan kinerja karyawan (Adams, 1965; Bass dan Avolio, 1997). Tinggi rendahnya kepuasan, komitmen dan kinerja tergantung dengan baik tidaknya gaya dan sikap para atasan. Kepuasan kerja karyawan berhubungan dengan harapan pegawai terhadap atasan, rekan kerja dan pekerjaan itu sendiri. Komitmen organisasi adalah ukuran kekuatan indentifikasi karyawan dengan tujuan dan nilai organisasi serta terlibat didalamnya. Sedangkan kinerja adalah kekuatan dan kemampuan karyawan untuk melakukan tugas. Jadi jika gaya kepemimpinan atasan baik dalam melaksanakan tugas maka, karyawan akan memiliki kepuasan, komitmen dan kinerja yang baik pula, demikian juga sebaliknya.

Menurut Fuad Mas'ud (1998) dalam diagnosis pengembangan organisasi berpendapat bahwa kemajuan dan keberhasilan organisasi sangat tergantung pada para karyawan. Sejauh mana karyawan tersebut mampu dan mau bekerja keras, kreatif, inovatif, loyal, disiplin, jujur dan bertanggung jawab akan menentukan prestasi organisasi. Oleh karena itu untuk mengetahui sejauhmana para karyawan bekerja, pimpinan organisasi perlu mengetahui bagaimana sikap dan perilaku karyawannya. Sikap akan mencerminkan perilaku seseorang. Namun untuk

mengetahui bagaimana sikap seseorang tidak mudah, karena sikap dipengaruhi oleh banyak faktor seperti persepsi, motivasi, lingkungan dan lainnya.

Komitmen organisasi didefinisikan oleh beberapa peneliti sebagai ukuran dari kekuatan identitas dan keterlibatan karyawan dalam tujuan dan nilai-nilai organisasi. Komitmen organisasi didapatkan sebagai indikator yang lebih baik dari “*leavers*” dan “*stayers*” daripada kepuasan kerja (Porter, Steers, Mowday, dan Boulian, 1974, dalam McNeese-Smith, 1996). Penelitian lain mendapatkan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan lingkungan tugas, sementara komitmen organisasi berkaitan dengan pencapaian pada pemberdayaan organisasi (Glisson dan Durick, 1988, dalam McNeese-Smith, 1996). Dengan komitmen yang diberikan, diharapkan kinerja dari karyawan akan meningkat, (sebagaimana Luthans, 2006) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sebuah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan kepada organisasi dan merupakan suatu proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengungkapkan perhatian mereka terhadap organisasi, terhadap keberhasilan organisasi serta kemajuan yang berkelanjutan.

Apabila persepsi terhadap seseorang menunjukkan sebagai pemimpin yang layak di cintai, dipercaya, di ikuti, mampu membimbing serta memenuhi kriteria pemimpin yang mampu memberikan representasi hati, maka hal tersebut akan mempengaruhi besarnya kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, pemimpin harus mempunyai kemampuan. Tanpa kemampuan, orang tidak akan mau mengikuti dan mendengarkannya. Oleh sebab itu pemimpin harus dapat menggugah respek dan simpati orang lain.

Kepemimpinan yang ada pada organisasi dapat dianggap penting atau tidak, kepentingan itu tergantung dari bagaimana mereka menyikapi rangsangan itu. Dari sinilah perlu adanya suatu penilaian kepemimpinan, mengenai bagaimana para karyawan menilai kepemimpinan dari pemimpin mereka dengan melalui sudut pandang yang berbeda-beda.

Cara pandang setiap karyawan tentang apa yang dia tangkap berbeda-beda. Begitu pula dengan memandang kepemimpinan, akan berbeda antara satu dengan lainnya, persepsi individu terhadap kepemimpinan akan berpengaruh pada perilaku mereka dalam bekerja. Persepsi dari para bawahan digunakan untuk mengevaluasi kemampuan dari para pimpinan dan untuk menunjukkan kelemahan serta area-area perbaikan.

Disisi lain, kemampuan memimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan pegawai akan mempengaruhi kinerja. Lodge dan Derek (1993) menyebutkan, perilaku pemimpin memiliki dampak signifikan terhadap sikap, perilaku dan kinerja pegawai. Efektivitas pemimpin di pengaruhi karakteristik bawahannya dan terkait dengan proses komunikasi yang terjadi antara pemimpin dan bawahannya. Pimpinan di katakan tidak berhasil apabila tidak dapat memotivasi, menggerakkan dan memuaskan pegawai pada suatu pekerjaan dan lingkungan tertentu. Tugas pimpinan adalah mendorong bawahan supaya memiliki kompetensi dan kesempatan berkembang dalam mengantisipasi setiap tantangan dan peluang dalam bekerja. Menurut Husen Umar (1999), kinerja pegawai dapat di lihat dari dua sisi, yaitu internal, (melalui penelaahan motivasi kerja dari pegawai itu sendiri) dan eksternal (di telaah dari lingkungan kerja pegawai).

Mengingat pentingnya masalah tersebut, dan untuk menyikapi kondisi tersebut diatas, maka dilakukan penelitian yang berkaitan dengan “*Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada R.S U D Kota Semarang).*”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian, RSUD Kota Semarang sebagai perusahaan jasa dengan jumlah karyawan tetap yang cukup besar, sebesar 359 orang diharapkan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Berdasarkan fenomena data perusahaan didapatkan tingkat absensi / kemangkiran cukup tinggi yaitu sebesar 4 % - 5 % per bulan, hal ini merupakan salah satu indikasi rendahnya kinerja karyawan.

Melihat fenomena tersebut maka perlu sekali di teliti masalah kepemimpinan di RSUD kota semarang, sebab gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kepuasan dan komitmen organisasional yang pada akhirnya dapat berdampak pada kinerja karyawan. Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam kemajuan suatu organisasi. Berdasarkan uraian latar belakang masalah dengan permasalahan tersebut, maka pertanyaan penelitian yang menjadi perhatian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja ?
2. Apakah pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan ?
3. Apakah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi ?
4. Apakah pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan ?
5. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja ?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.
2. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
3. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi.
4. Menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.
5. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

1.3.2. Kegunaan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang dibahas penelitian ini, maka kegunaan penelitian ini adalah :

1. Kegunaan teoritis, dapat memperkaya studi tentang manajemen, khususnya yang terkait dengan kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen, dan kinerja karyawan.
2. Kegunaan praktis, hasil penelitian ini untuk dapat memberikan masukan yang berarti bagi manajemen RSUD Kota Semarang mengenai persepsi gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan.
3. Sebagai bahan referensi bagi penelitian yang akan datang.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1 Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional yang diambil. Dengan adanya informasi mengenai kinerja suatu instansi pemerintah, akan dapat diambil tindakan yang diperlukan seperti koreksi atas kebijakan, meluruskan kegiatan-kegiatan utama, dan tugas pokok instansi, bahan untuk perencanaan, menentukan tingkat keberhasilan instansi untuk memutuskan suatu tindakan, dan lain-lain.

Kinerja didefinisikan sebagai kontribusi terhadap hasil akhir organisasi dalam kaitannya dengan sumber yang dihabiskan (Bain, 1982 dalam McNeese-Smith, 1996) dan harus diukur dengan indikator kualitatif dan kuantitatif (Belcher, 1987; Cohen 1980 dalam McNeese-Smith, 1996). Maka pengembangan instrumen dilakukan untuk menilai persepsi pekerjaan akan kinerja diri mereka sendiri dalam kaitannya dengan item-item seperti out put, pencapaian tujuan, pemenuhan deadline, penggunaan jam kerja dan ijin sakit (Sukarno, 2002).

Kinerja menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah sesuatu yang hendak dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan kerja. Kinerja dipergunakan manajemen untuk melakukan penilaian secara periodik mengenai efektivitas operasional suatu organisasi dan karyawan berdasarkan sasaran, standar

dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan kinerja, organisasi dan manajemen dapat mengetahui sejauhmana keberhasilan dan kegagalan karyawannya dalam menjalankan amanah yang diterima.

Bass dan Avolio (1990) menjelaskan bahwa dalam organisasi formal, kinerja karyawan secara individual atau kelompok tergantung pada usaha mereka dan arah serta kompetensi dan motivasi untuk menunjukkan performansi sesuai yang diharapkan untuk mencapai sasaran berdasarkan posisi mereka di dalam sistem (Alimuddin, 2002).

Untuk dapat mengetahui kinerja seseorang atau organisasi, perlu diadakan pengukuran kinerja. Menurut Stout (BPKP, 2000), pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mission accomplishment*) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses. Maksudnya setiap kegiatan organisasi harus dapat diukur dan dinyatakan keterkaitannya dengan pencapaian arah organisasi di masa yang akan datang yang dinyatakan dengan pencapaian visi dan misi organisasi. Produk dan jasa yang dihasilkan akan kurang berarti apabila tidak ada kontribusinya terhadap pencapaian visi dan misi organisasi.

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

dan (3) memberikan dasar yang kuat bagi pembuatan kebijakan untuk peningkatan organisasi (BPKP, 2000).

Dalam pengukuran kinerja (*performance measurement*) organisasi hendaknya dapat menentukan aspek-aspek apa saja yang menjadi topik pengukurannya. Miner (Sainul, 2002) menetapkan komponen variabel pengukuran kinerja ke dalam 3 kelompok besar, yaitu: (1) berkaitan dengan karakteristik kualitas kerja pegawai; (2) berkaitan dengan kuantitas kerja pegawai; dan (3) berkaitan dengan kemampuan bekerjasama dengan pegawai lainnya. Ketiga indikator pengukuran kinerja tersebut akan digunakan sebagai acuan dalam mengukur kinerja pegawai di lingkungan instansi RSUD Kota Semarang Semarang.

Kinerja karyawan mengacu pada mutu pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan didalam implementasi mereka melayani program sosial. memfokuskan pada asumsi mutu bahwa perilaku beberapa orang yang lain lebih pandai daripada yang lainnya dan dapat diidentifikasi, digambarkan, dan terukur. Aspek dalam kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Proaktif dalam pendekatan pekerjaan
- b. Bermanfaat dari pengawasan
- c. Merasa terikat dalam melayani klien
- d. Berhubungan baik dengan staff lain
- e. menunjukkan ketrampilan dan pengetahuan inti bekerja aktivitas
- f. Menunjukkan kebiasaan bekerja yang baik
- g. Mempunyai sikap positif dalam pekerjaan

Kinerja karyawan mengacu pada prestasi kerja karyawan diukur berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja karyawan yang sangat tinggi terutama untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan meliputi strategi organisasi, (nilai tujuan jangka pendek dan jangka panjang, budaya organisasi dan kondisi ekonomi) dan atribut individual antara lain kemampuan dan ketrampilan. Kinerja bias meningkatkan kepuasan para karyawan dalam organisasi dengan kinerja tinggi daripada organisasi dengan kinerja rendah (Ostroff, 1992).

2.1.2 Kepemimpinan

Masalah kepemimpinan telah muncul bersamaan dengan dimulainya sejarah manusia, yaitu sejak manusia menyadari pentingnya hidup berkelompok untuk mencapai tujuan bersama. Mereka membutuhkan seseorang atau beberapa orang yang mempunyai kelebihan-kelebihan daripada yang lain, terlepas dalam bentuk apa kelompok manusia tersebut dibentuk. Hal ini tidak dapat dipungkiri karena manusia selalu mempunyai keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu.

Survei yang dilakukan majalah SWA (Majalah SWA, Januari 2001) dalam mencari *Chief Executive Officer* (CEO) terbaik tahun 2000 di Indonesia, tampak bahwa karakteristik kepemimpinan yang terbukti menjamin eksistensi organisasi antara lain adalah perhatian terhadap bawahan. Karakteristik ini menempati peringkat kedua terpenting setelah visi sang pemimpin. Ini berarti bahwa pengelolaan manusia dalam organisasi merupakan kunci untuk memperbaiki

kinerja organisasi dan kesiapan menghadapi perubahan di abad 21 (Alimuddin, 2002).

Siagian (1999) merumuskan kepemimpinan sebagai suatu kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang-orang agar bekerja bersama-sama menuju suatu tujuan tertentu yang mereka inginkan bersama. Dengan kata lain, kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan kelompok tersebut.

Dari berbagai pendapat yang dirumuskan para ahli diatas dapat diketahui bahwa konsepsi kepemimpinan itu sendiri hampir sebanyak dengan jumlah orang yang ingin mendefinisikannya, sehingga hal itu lebih merupakan konsep berdasarkan pengalaman. Hampir sebagian besar pendefinisian kepemimpinan memiliki titik kesamaan kata kunci yakni “suatu proses mempengaruhi”. Akan tetapi kita menemukan bahwa konseptualisasi kepemimpinan dalam banyak hal berbeda. Perbedaan dalam hal “siapa yang mempergunakan pengaruh, tujuan dari upaya mempengaruhi, cara-cara menggunakan pengaruh tersebut”.

Menurut W.A. Gerungan (Uchjana, 1981) bahwa setiap pemimpin sekurang-kurangnya memiliki tiga syarat, yakni :

1. Memiliki Persepsi Sosial (*Social Perception*)

Persepsi sosial ialah kecakapan untuk cepat melihat dan memahami perasaan, sikap, dan kebutuhan anggota kelompok.

2. Kemampuan Berpikir Abstrak (*Ability in Abstract Thinking*)

Kemampuan berabstraksi dibutuhkan oleh seorang pemimpin untuk dapat menafsirkan kecenderungan-kecenderungan kegiatan, baik di dalam maupun di

luar kelompok, dalam kaitannya dengan tujuan kelompok. Kemampuan tersebut memerlukan taraf intelegensia yang tinggi pada seorang pemimpin.

3. Keseimbangan Emosional (*Emotional Stability*)

Pada diri seorang pemimpin harus terdapat kematangan emosional yang berdasarkan kesadaran yang mendalam akan kebutuhan, keinginan, cita-cita dan suasana hati, serta pengintegrasian kesemua hal tersebut ke dalam suatu kepribadian yang harmonis sehingga seorang pemimpin dapat turut merasakan keinginan dan cita-cita anggota kelompoknya.

Kepemimpinan tergantung kepada banyak faktor dan tiap-tiap pimpinan senantiasa dapat memperbaiki dan mempertinggi kemampuannya dalam bidang kepemimpinannya dengan jalan mengimitasi cara-cara yang ditempuh oleh pemimpin yang berhasil dalam tugas-tugas mereka atau mempelajari dan menerapkan prinsip-prinsip yang mendasari kepemimpinan yang baik.

Definisi kepemimpinan seperti yang diungkapkan sebelumnya, berimplikasi pada tiga hal utama seperti dikemukakan oleh Locke (1997), yaitu: Pertama, kepemimpinan menyangkut 'orang lain', bawahan atau pengikut, kesediaan mereka untuk menerima pengarahan dari pemimpin. Jika tidak ada pengikut, maka tidak akan ada pula pemimpin. Tanpa bawahan semua kualitas kepemimpinan seorang atasan akan menjadi tidak relevan. Terkandung makna bahwa para pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan menjalin relasi dengan pengikut mereka.

Kedua, kepemimpinan merupakan suatu 'proses'. Agar bisa memimpin, pemimpin mesti melakukan sesuatu, kepemimpinan lebih dari sekedar menduduki

suatu posisi otoritas. Kendatipun posisi otoritas yang diformalkan mungkin sangat mendorong proses kepemimpinan, tetapi sekadar menduduki posisi itu tidak memadai untuk membuat seseorang menjadi pemimpin.

Ketiga, kepemimpinan harus ‘membujuk’ orang-orang lain untuk mengambil tindakan. Pemimpin membujuk para pengikutnya lewat berbagai cara seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan sebuah visi.

Rumusan kepemimpinan dari sejumlah ahli tersebut menunjukkan bahwa dalam suatu organisasi terdapat orang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, mengarahkan, membimbing dan juga sebagian orang yang mempunyai kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mengikuti apa yang menjadi kehendak dari pada atasan atau pimpinan mereka. Karena itu, kepemimpinan dapat dipahami sebagai kemampuan mempengaruhi bawahan agar terbentuk kerjasama di dalam kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Apabila orang-orang yang menjadi pengikut atau bawahan dapat dipengaruhi oleh kekuatan kepemimpinan yang dimiliki oleh atasan maka mereka akan mau mengikuti kehendak pimpinannya dengan sadar, rela, dan sepenuh hati.

Seringkali pengertian kepemimpinan dan manajemen disamakan oleh banyak orang, namun ada pula yang membedakan pengertian keduanya. John Kotter (Robbins, 2006) berpendapat bahwa kepemimpinan berbeda dari manajemen. Manajemen berkaitan dengan hal-hal untuk mengatasi kerumitan. Manajemen yang baik dapat menghasilkan tata tertib dan konsistensi dengan

menyusun rencana-rencana formal, merancang struktur organisasi yang ketat dan memantau hasil lewat perbandingan terhadap rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Kepemimpinan, sebaliknya, berkaitan dengan hal-hal untuk mengatasi perubahan. Pemimpin menetapkan arah dengan mengembangkan suatu visi terhadap masa depan, kemudian mengkomunikasikannya kepada setiap orang dan mengilhami orang-orang tersebut dalam menghadapi segala rintangan. Kotter menganggap, baik kepemimpinan yang kuat maupun manajemen yang kuat merupakan faktor penting bagi optimalisasi efektifitas organisasi.

Tingkah laku pemimpin yang istimewa, pertama adalah kemampuan memberi inspirasi bersama atau pemimpin sebagai *inspirational motivation*, yaitu memberikan gambaran ke masa depan dan membantu orang lain. Kedua, adalah kemampuan membuat model pemecahan (*idealized influence*), yaitu memberi keteladanan dan merencanakan keberhasilan-keberhasilan kecil. Semuanya untuk memahami tentang *transformational leadership*, yaitu bahwa seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat cara: *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individualized consideration* (Bass, 1997).

Henry Mintzberg (Luthans, 1995 dalam Alimuddin, 2002), berdasarkan studi observasi yang ia lakukan secara langsung, membagi tiga jenis fungsi pemimpin atau manajer :

1. Fungsi Interpersonal (*The Interpersonal Roles*)

Fungsi ini dapat ditingkatkan melalui jabatan formal yang dimiliki oleh seorang pemimpin dan antara pemimpin dengan orang lain. Fungsi interpersonal terbagi menjadi 3, yaitu :

- a. Sebagai Simbol Organisasi (*Figurehead*). Kegiatan yang dilakukan dalam menjalankan fungsi sebagai simbol organisasi umumnya bersifat resmi, seperti menjamu makan siang pelanggan.
- b. Sebagai Pemimpin (*Leader*). Seorang pemimpin menjalankan fungsinya dengan menggunakan pengaruhnya untuk memotivasi dan mendorong karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi.
- c. Sebagai Penghubung (*Liaison*). Seorang pemimpin juga berfungsi sebagai penghubung dengan orang diluar lingkungannya, disamping ia juga harus dapat berfungsi sebagai penghubung antara manajer dalam berbagai level dengan bawahannya.

2. Fungsi Informasional (*The Informational Roles*)

Seringkali pemimpin harus menghabiskan banyak waktu dalam urusan menerima dan menyebarkan informasi. Ada tiga fungsi pemimpin disini.

- a. Sebagai Pengawas (*Monitor*). Untuk mendapatkan informasi yang valid, pemimpin harus melakukan pengamatan dan pemeriksaan secara kontinyu terhadap lingkungannya, yakni terhadap bawahan, atasan, dan selalu menjalin hubungan dengan pihak luar.
- b. Sebagai Penyebar (*Disseminator*). Pemimpin juga harus mampu menyebarkan informasi kepada pihak-pihak yang memerlukannya.

c. Sebagai Juru Bicara (*Spokesperson*). Sebagai juru bicara, pemimpin berfungsi untuk menyediakan informasi bagi pihak luar.

3. Fungsi Pembuat Keputusan (*The Decisional Roles*)

Ada empat fungsi pemimpin yang berkaitan dengan keputusan.

a. Sebagai Pengusaha (*Entrepreneurial*). Pemimpin harus mampu memprakarsai pengembangan proyek dan menyusun sumber daya yang diperlukan. Oleh karena itu pemimpin harus memiliki sikap proaktif.

b. Sebagai Penghalau Gangguan (*Disturbance Handler*). Pemimpin sebagai penghalau gangguan harus bersikap reaktif terhadap masalah dan tekanan situasi.

c. Sebagai Pembagi Sumber Dana (*Resource Allocator*). Disini pemimpin harus dapat memutuskan kemana saja sumber dana akan didistribusikan ke bagian-bagian dari organisasinya. Sumber dana ini mencakup uang, waktu, perbekalan, tenaga kerja dan reputasi.

d. Sebagai Pelaku Negosiasi (*Negotiator*). Seorang pemimpin harus mampu melakukan negosiasi pada setiap tingkatan, baik dengan bawahan, atasan maupun pihak luar.

Organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuannya serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada para manajernya (pimpinannya). Apabila manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan dapat mencapai sasarannya. Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya.

Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi.

2.1.3 Gaya Kepemimpinan

Ada suatu pendekatan yang dapat digunakan untuk memahami kesuksesan dari kepemimpinan, yakni dengan memusatkan perhatian pada apa yang dilakukan oleh pemimpin tersebut. Jadi yang dimaksudkan disini adalah gayanya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia inginkan. Gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun iklim motivasi bagi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi.

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Dari gaya ini dapat diambil manfaatnya untuk dipergunakan sebagai pemimpin dalam memimpin bawahan atau para pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pemimpin pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam tugas setiap bawahannya. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti

bagaimana caranya memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Istilah gaya adalah cara yang dipergunakan pimpinan dalam mempengaruhi para pengikutnya (Thoha, 2001).

Dalam teori jalur tujuan (Path Goal Theory) yang dikembangkan oleh Robert House (1971, dalam Kreitner dan Kinicki, 2005) menyatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius. Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi. Dalam situasi yang berbeda mensyaratkan gaya kepemimpinan yaitu karakteristik personal dan kekuatan lingkungan. Teori ini juga menggambarkan bagaimana persepsi harapan dipengaruhi oleh hubungan kontijensi diantara empat gaya kepemimpinan dan berbagai sikap dan perilaku karyawan. Perilaku pemimpin memberikan motivasi sampai tingkat (1) mengurangi halangan jalan yang mengganggu pencapaian tujuan, (2) memberikan panduan dan dukungan yang dibutuhkan oleh para karyawan, dan (3) mengaitkan penghargaan yang berarti terhadap pencapaian tujuan. Selain itu House percaya bahwa pemimpin dapat menunjukkan lebih dari satu gaya kepemimpinan, dan mengidentifikasi lima gaya kepemimpinan, yaitu:

2.1.3.1 Gaya Direktif

Dimana pemimpin memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberitahukan jadwal kerja yang harus diselesaikan dan standar kerja, serta memberikan bimbingan secara spesifik tentang cara-cara menyelesaikan tugas tersebut, termasuk di dalamnya aspek perencanaan, organisasi, koordinasi dan pengawasan. Karakteristik pribadi bawahan mempengaruhi gaya kepemimpinan yang efektif. Jika bawahan merasa mempunyai kemampuan yang tidak baik, kepemimpinan instrumental (direktif) akan lebih sesuai. Sebaliknya apabila bawahan merasa mempunyai kemampuan yang baik, gaya direktif akan dirasakan berlebihan, bawahan akan cenderung memusuhi (Mamduh, 1997).

House dan Mitchell (1974) dalam Yukl (1989) menyatakan bahwa direktif leadership itu memberitahukan kepada para bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberi pedoman yang spesifik, meminta para bawahan untuk mengikuti peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur, mengatur waktu dan mengkoordinasi pekerjaan mereka.

Sedangkan menurut Griffin (1980) dalam Yukl (1989), pegawai yang mengerjakan tugas-tugas sulit tetapi karena kurang motivasi mereka tidak mau menerima situasi yang ambigu ini dengan mengatur aktivitas-aktivitas mereka sendiri. Fungsi pimpinan dalam situasi ini adalah memberikan struktur tugas dengan merencanakan, mengorganisir, mengkoordinasi, mengarahkan, dan mengontrol kerja anak buahnya. Sikap direktif yang demikian diperkirakan akan membuahkan hasil-hasil yang positif.

2.1.3.2 Gaya Supportif

Gaya kepemimpinan yang menunjukkan keramahan seorang pemimpin, mudah ditemui dan menunjukkan sikap memperhatikan bawahannya (House dan Mitchell 1974 dalam Yukl 1989). Mamduh (1997) mengatakan jika manajer ingin meningkatkan kesatuan dan kekompakan kelompok digunakan gaya kepemimpinan supportif. Jika bawahan tidak memperoleh kepuasan sosial dari kelompok gaya kepemimpinan supportif menjadi begitu penting. Sedangkan Yukl (1989) mengatakan apabila tugas tersebut terlalu menekan (*stressfull*), membosankan atau berbahaya, maka supportif akan menyebabkan meningkatnya usaha dan kepuasan bawahan dengan cara meningkatkan rasa percaya diri, mengurangi ketegangan dan meminimalisasi aspek-aspek yang tidak menyenangkan.

Kepemimpinan gaya supportif, menggambarkan situasi dimana pegawai yang memiliki kebutuhan tinggi untuk berkembang mengerjakan tugas-tugas yang mudah, sederhana, dan rutin. Individu seperti ini mengharapkan pekerjaan sebagai sumber pemuasan kebutuhan, tetapi kebutuhan mereka tidak terpenuhi. Reaksi yang mungkin timbul adalah perasaan kecewa dan frustrasi. Bukti-bukti penelitian oleh House&Mitchell (1974) dalam Yukl (1989) dengan kuat menunjukkan bahwa pegawai yang mengerjakan tugas-tugas yang kurang memuaskan seperti ini cenderung memberikan respon positif terhadap sikap pimpinan yang supportif (Griffin, 1980) dalam Yukl (1989).

2.1.3.3 Gaya Partisipatif

Gaya kepemimpinan dimana mengharapkan saran-saran dan ide mereka sebelum mengambil suatu keputusan (House dan Mitchell 1974 dalam Yukl 1989). Apabila bawahan merasa mempunyai kemampuan yang baik, gaya kepemimpinan direktif akan dirasa berlebihan, bawahan akan cenderung memusuhi, sehingga gaya kepemimpinan partisipatif lebih sesuai. Jika bawahan mempunyai *locus of control* yang tinggi, ia merasa jalan hidupnya lebih banyak dikendalikan oleh dirinya bukan oleh faktor luar seperti takdir, gaya kepemimpinan yang partisipatif lebih sesuai (Mamduh, 1997). Vroom dan Arthur Jago (1988 dalam Yukl, 1989) mengatakan bahwa partisipasi bawahan juga mempengaruhi dalam pengambilan keputusan oleh pemimpin.

Situasi dimana kebutuhan untuk berkembang rendah dan pegawai mengerjakan tugas-tugas yang mudah, sikap yang dianggap tepat untuk pegawai yang secara ego terlibat dengan pekerjaan dan mengalami kepuasan intrinsik dari tugas yang dikerjakan adalah sikap partisipatif dan berorientasi prestasi (Griffin, 1980 dalam Yukl, 1989).

2.1.3.4 Gaya Orientasi Prestasi

Gaya kepemimpinan dimana pemimpin menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi semaksimal mungkin serta terus menerus mencari pengembangan prestasi dalam pencapaian tujuan tersebut. Yukl (1989) menyatakan bahwa tingkah laku individu didorong oleh *need for achievement* atau kebutuhan untuk berprestasi. Kepemimpinan yang berorientasi kepada prestasi (*achievement*) dihipotesakan akan meningkatkan

usaha dan kepuasan bila pekerjaan tersebut tidak terstruktur (misalnya kompleks dan tidak diulang-ulang) dengan meningkatkan rasa percaya diri dan harapan akan menyelesaikan sebuah tugas dan tujuan yang menantang. Kepuasan kerja lebih tinggi diperoleh apabila telah melaksanakan prestasi kerja yang baik.

Pegawai yang memiliki kebutuhan untuk berkembang dan mengerjakan tugas-tugas sulit berdasarkan pembahasan konseptual House&Mitchell (1974 dalam Yukl, 1989) sikap pemimpin yang paling tepat untuk pegawai ini adalah gaya partisipatif dan berorientasi prestasi.

2.1.3.5 Gaya Pengasuh

Dalam kepemimpinan gaya pengasuh, sikap yang mungkin tepat adalah campur tangan minim dari pimpinan. Dimana pemimpin hanya memantau kinerja tetapi tidak mengawasi pegawai secara aktif. Tidak dibutuhkan banyak interaksi antara pimpinan dengan pegawai sepanjang kinerja pegawai tidak menurun. Pimpinan merasa lebih tepat untuk tidak campur tangan dengan tugas-tugas pegawai (Griffin, 1980 dalam Yukl, 1989).

2.1.4 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap positif terhadap pekerjaan pada diri seseorang. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Biasanya orang akan merasa puas atas kerja yang telah atau sedang dijalankan, apabila apa yang dikerjakan dianggap telah memenuhi harapan, sesuai dengan tujuannya bekerja. Apabila seseorang mendambakan sesuatu, berarti yang bersangkutan memiliki suatu harapan dan

dengan demikian akan termotivasi untuk melakukan tindakan kearah pencapaian harapan tersebut. Jika harapan tersebut terpenuhi, maka akan dirasakan kepuasan. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan, sehingga kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan teori keadilan, perjanjian psikologis dan motivasi.

Lebih lanjut Robbins (2006) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya dimana dalam pekerjaan tersebut seseorang dituntut untuk berinteraksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan organisasi, memenuhi standar kinerja. Robbins (2006) menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan, yaitu :

1. Maintenance Factors

Maintenance factors adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan kesehatan ini menurut Herzberg merupakan kebutuhan yang berlangsung terus menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Faktor-faktor pemeliharaan ini meliputi faktor-faktor :

- a. Gaji atau upah (*Wages or Salaries*)
- b. Kondisi kerja (*Working Condition*)
- c. Kebijakan dan Administrasi perusahaan (*Company Policy and Administration*)
- d. Hubungan antar pribadi (*Interpersonal Relation*)
- e. Kualitas supervisi (*Quality Supervisor*)

Hilangnya faktor-faktor pemeliharaan ini dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan dan absennya karyawan, bahkan dapat menyebabkan banyak karyawan yang keluar.

Faktor-faktor pemeliharaan ini perlu mendapat perhatian yang wajar dari pimpinan, agar kepuasan dan gairah bekerja bawahan dapat ditingkatkan. *Maintenance factors* ini bukanlah merupakan motivasi bagi karyawan, tetapi merupakan keharusan yang harus diberikan oleh pimpinan kepada mereka, demi kesehatan dan kepuasan bawahan.

2. Motivation Factors

Motivation factors Adalah faktor motivator yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan.

Faktor motivasi ini meliputi :

- a. Prestasi (*Achievement*)
- b. Pengakuan (*Recognition*)
- c. Pekerjaan itu sendiri (*The work it self*)
- d. Tanggung jawab (*Responsibility*)
- e. Pengembangan Potensi individu (*Advancement*)
- f. Kemungkinan berkembang (*The possibility of growth*)

Teori ini timbul paham bahwa dalam perencanaan pekerjaan harus diusahakan sedemikian rupa, agar kedua faktor ini (faktor pemeliharaan dan faktor motivasi) dapat dipenuhi. Banyak kenyataan yang dapat dilihat

misalnya dalam suatu perusahaan, kebutuhan kesehatan mendapat perhatian yang lebih banyak daripada pemenuhan kebutuhan individu secara keseluruhan. Hal ini dapat dipahami, karena kebutuhan ini mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kelangsungan hidup individu. Kebutuhan peningkatan prestasi dan pengakuan ada kalanya dapat dipenuhi dengan memberikan bawahan suatu tugas yang menarik untuk dikerjakan. Ini adalah suatu tantangan bagaimana suatu pekerjaan direncanakan sedemikian rupa, sehingga dapat menstimulasi dan menantang si pekerja serta menyediakan kesempatan baginya untuk maju.

Ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan yaitu :

1. Hal-hal yang mendorong karyawan adalah “pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan untuk berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semuanya itu.
2. Hal-hal yang mengecewakan karyawan adalah terutama faktor yang bersifat semu / pura-pura saja pada pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, tunjangan dan lain-lainnya.
3. Karyawan kecewa, jika peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

2.1.5 Komitmen Organisasi

Menurut Mowday, Porter dan Steers (1982) komitmen organisasi adalah kepercayaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi, kesediaan untuk melakukan upaya ekstra demi untuk tetap menjadi anggota atau bagian dari organisasi. McNeese-Smith (1996) mendefinisikan komitmen sebagai ukuran kekuatan identifikasi karyawan untuk terlibat dalam tujuan dan nilai-nilai organisasi.

Komitmen menurut Mowday et al (1979) adalah sebagai berikut :

- a. Kepercayaan yang kuat terhadap organisasi dan terhadap nilai serta tujuan organisasi.
- b. Keinginan untuk memberikan usaha terbaik terhadap organisasi.
- c. Hasrat yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan (pekerjaan) dalam organisasi.

Yousef (2000) mengemukakan bahwa pekerja dengan komitmen yang tinggi akan cenderung lebih sesuai dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi, mau memberikan usaha lebih kepada organisasi dan berupaya memberikan manfaat kepada organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dengan komitmen tinggi akan bertanggung jawab dalam pekerjaannya.

Menurut Mobley (1977 dalam Judge dan Bono, 2000) keinginan untuk mengakhiri tugas atau meninggalkan organisasi berhubungan negatif dengan kepuasan kerja. Individu yang merasa terpuaskan dengan pekerjaan yang cenderung untuk bertahan dalam organisasi. Sedangkan individu yang merasa

kurang terpuaskan dengan pekerjaannya akan memilih untuk keluar dari organisasi.

Setiap individu mencari organisasi yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginannya dan memungkinkan penggunaan atau pemanfaatan secara maksimal keterampilan dan kemampuannya. Komitmen terhadap organisasi terbangun bila masing-masing individu mengembangkan tiga sikap yang saling berhubungan terhadap organisasi (Morrow, Mc Elroy&Blum, 1988) :

- a. Pemahaman atau penghayatan dari tujuan perusahaan (*identification*).
- b. Perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan (*involvement*), pekerjaan adalah menyenangkan.
- c. Perasaan loyal (*loyalty*), perusahaan adalah tempat kerja dan tempat tinggal

2.2 Pengembangan Model

2.2.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Karyawan

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang ditetapkan oleh seorang manajer (pimpinan) dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja pegawai untuk mencapai sasaran maksimal. Untuk itu seorang pemimpin harus lebih bertanggungjawab dan bijaksana.

Hartanto dalam Syafar (2000) menyebutkan bahwa dalam konsep pekerjaan bawahan yang mandiri, para bawahan justru menginginkan pengarahan yang lebih banyak dari atasannya. Kondisi ini bermakna bahwa pengarahan atasan pada hakekatnya memberi kejelasan dan mengurangi ketidakpastian,

sekaligus merupakan bagian dari perhatian atasan terhadap kepentingan bawahan. Dalam konteks seperti ini pembinaan kebersamaan merupakan bagian integral dari proses kepemimpinan, dimana bawahan secara implisit bersedia menerima status superioritas pemimpinnya. Dengan demikian ada semacam keterikatan bawahan terhadap pemimpinnya dalam usaha menciptakan suasana kebersamaan.

Hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berdasarkan teori path-goal, pengaruh perilaku pemimpin terhadap kepuasan karyawan tergantung pada aspek situasi, termasuk karakteristik pekerjaan dan karakteristik karyawan (Yukl, 1989). Kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan merupakan elemen terpenting yang mempengaruhi efektivitas keseluruhan organisasi.

Ali (2005) menyatakan bahwa ada pengaruh yang positif antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Adanya komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan, interaksi dengan atasan dan partisipatif yang melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan mempengaruhi kinerja pegawai.

Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja (Walumbwa, 2005). Penelitian yang dilakukannya dengan membandingkan pengaruh gaya kepemimpinan tersebut di Kenya dan Amerika Serikat tetap menghasilkan hubungan yang signifikan positif antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja.

Pemimpin yang dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat akan dapat memuaskan bawahannya sehingga pegawai menjadi lebih giat bekerja sehingga kinerja pegawai dapat terbentuk. Lebih lanjut menurut Kabul (2005)

hasil diatas dapat ditarik benang merah dalam usaha untuk meningkatkan prestasi kerja melalui perilaku partisipasif kepemimpinan.

Berdasarkan uraian maka hipotesis yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

H₁ : Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Signifikan Positif Terhadap Kepuasan Kerja

2.2.2 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya. (Handoko, 2001). Menurut Keith Davis (1985) dalam Mangkunegara (2000) kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja.

Kepuasan kerja menjadi hal penting karena dapat mempengaruhi kinerja karyawan menurut Edward Lawler (Steer & Porter, 1991) sebab seseorang memiliki kepuasan yang tinggi akan memandang pekerjaannya sebagai hal yang menyenangkan, berbeda dengan karyawan yang memiliki kepuasan kerja rendah, ia akan melihat pekerjaannya sebagai hal yang menjemukan dan membosankan sehingga karyawan tersebut bekerja dalam keadaan terpaksa.

Seseorang yang bekerja dalam keadaan terpaksa akan memiliki hasil kerja yang buruk dibandingkan dengan karyawan yang bekerja dengan semangat tinggi.

Apabila perusahaan memiliki karyawan yang mayoritas kepuasannya rendah dapat dibayangkan tingkat kinerja perusahaan secara keseluruhan dan ini akan merugikan organisasi itulah sebabnya organisasi perlu memperhatikan derajat kepuasan karyawan dengan cara mengkaji ulang aspek-aspek yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek pekerjaannya. Antara kepuasan kerja dapat menyebabkan meningkat kinerja karyawan, sebaliknya kinerja yang baik dapat menyebabkan kepuasan kerja (Masrukin dan Waridin, 2006).

Pengaruh kepuasan kerja terhadap peningkatan kinerja terbukti secara empiris, bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan signifikan dengan peningkatan kinerja (Ostroff, 1992) adalah kinerja secara organisasional, bukan kinerja secara individual. Meskipun kinerja secara individual pada gilirannya akan meningkatkan kinerja secara organisasioal, ada kemungkinan kedua level kinerja tersebut saling bertentangan. Sementara menurut Maryani dan Supomo (2001) serta hasil penelitian dari Masrukin dan Waridin (2006) menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja individual karyawan.

Banyak perdebatan yang muncul sekitar hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja. Sebagian peneliti mengemukakan hampir tidak ada hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja (Laffaldano dan Muchinsky, 1985; Varca dan James-Valutis, 1993; Vroom, 1964, Basset, 1994). Jikalau ada, maka hubungan antara kepuasan dan kinerja yang lebih kuat diperlukan keadaan

tertentu seperti posisi tertentu dalam pekerjaan (Petty et al, 1984). Hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja ditemukan pada orang-orang yang berada pada level manajer (Morrison, 1997).

Sebagian peneliti lain berpendapat bahwa yang terjadi adalah sebaliknya, yaitu kinerja mengakibatkan kepuasan. Hal ini terjadi berdasarkan pemikiran bahwa dengan kinerja yang baik, karyawan akan mendapatkan penghargaan seperti promosi, insentif atau perhatian lebih dari atasan. Penghargaan tersebut mendorong terjadinya kepuasan kerja (Cruden, 1988).

Pertentangan ini dijawab oleh penelitian MacKenzie, Podsakoff dan Ahearne yang membedakan kinerja menjadi in-role dan extra-role performance. Menurut mereka kinerja yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah in-role, sedangkan kinerja yang dipengaruhi kepuasan kerja adalah extra-role. Sehingga pendapat peneliti terdahulu mengenai apakah kepuasan kerja dipengaruhi atau mempengaruhi kinerja semuanya dianggap benar tergantung dari kinerja mana yang dijadikan variabel (MacKenzie et al, 1998).

Setidaknya penelitian yang menggunakan hipotesa kepuasan kerja menimbulkan kinerja dilakukan oleh Ostroff (1992), Blau (1967) dengan anggapan bahwa karyawan akan memberikan yang terbaik bagi organisasi apabila mereka juga mendapatkan yang terbaik dari organisasi dimana mereka bekerja (Morrison, 1997).

Dari uraian diatas dapat diajukan suatu hipotesis sebagai berikut:

H₂ : Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan .

2.2.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi

Dalam memelihara komitmen organisasi, peran seorang pemimpin sangat dibutuhkan, dan kepemimpinan yang efektif menjadi syarat utama. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki.

Brown (2003, dalam Suhana 2007) menguji pengaruh perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan dan tugas terhadap komitmen organisasi. Temuannya menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan yang meliputi membangun kepercayaan, memberikan inspirasi, visi, mendorong kreativitas dan menekankan pengembangan berpengaruh secara positif pada komitmen afektif karyawan. Sementara perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas juga berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan, meski tingkat pengaruhnya lebih rendah.

Penelitian yang dilakukan Chen (2004) menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Selain itu Perryer dan Jordan (2005) meneliti dasar hubungan antara komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan dilihat dari gaya mendukung (*support*) dan gaya memadamkan (*extinct*) pada organisasi Pemerintah Federal Australia. Hasil penelitiannya menemukan bahwa baik gaya mendukung dan gaya memadamkan yang dimiliki seorang pemimpin mempengaruhi komitmen berorganisasi, dimana terjadi sebuah

peningkatan dalam gaya mendukung yang dimiliki seorang pemimpin bersamaan dengan penurunan dalam gaya pemimpin yang cenderung memadamkan akan meningkatkan komitmen.

Sedangkan Bourantas dan Papalexandris (1993) dalam penelitiannya pada organisasi publik dan swasta di Yunani menemukan perbedaan yang signifikan pada pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan dan komitmen karyawan dimana pada organisasi publik kurang signifikan dibandingkan dengan organisasi swasta. Hal tersebut didukung dengan fakta bahwa karena peraturan upah mereka, penarikan, pemilihan, pelatihan, dan kriteria serta prosedur kenaikan pangkat, organisasi publik di Yunani kurang efektif dari pada organisasi swasta dalam menjaga kompetensi pemimpin. Selain itu, organisasi swasta lebih bersaing dalam pasar buruh untuk menarik pemimpin yang tersedia lebih dapat bersaing.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₃ : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi.

2.2.4 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Mowday et al (1982) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterlibatan dalam organisasi khusus, meliputi kepercayaan, dukungan terhadap tujuan dan nilai – nilai organisasi, dan keinginan yang kuat untuk memelihara keanggotaan yang kuat untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi.

Komitmen organisasi menunjuk pada pengidentifikasian tujuan karyawan dengan tujuan organisasi, kemauan mengerahkan segala daya untuk kepentingan organisasi dan keterikatan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi serta mempertahankan nilai – nilai serta munculnya kesamaan nilai dari organisasi tersebut (Mowday, Steers, Porter, 1979 dalam Desianty, 2005).

Meyer dan Allen (1991) mengajukan tiga komponen model komitmen organisasi dan direfleksikan dalam tiga pokok utama: *affective commitment*, *continuance commitment*, *normative commitment*. *Continuance commitment* adalah keinginan untuk tetap bekerja pada perusahaan karena tidak ingin kehilangan sesuatu yang terkait dengan pekerjaannya. *Normative commitment* adalah keinginan untuk tetap bekerja pada perusahaan adanya tekanan dari pihak lain. Meninggalkan perusahaan dianggap bertentangan dengan pendapat umum yang berlaku. *Affective commitment* adalah keinginan untuk bekerja pada perusahaan karena sepakat terhadap tujuan organisasi dan ada keinginan untuk menjalankannya.

Menurut Mobley (1977 dalam Judge dan Bono, 2000) keinginan untuk mengakhiri tugas atau meninggalkan organisasi berhubungan negatif dengan kepuasan kerja. Individu yang merasa terpuaskan dengan pekerjaan yang cenderung untuk bertahan dalam organisasi. Sedangkan individu yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya akan memilih untuk keluar dari organisasi.

Setiap individu mencari organisasi yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginannya dan memungkinkan penggunaan atau pemanfaatan secara maksimal keterampilan dan kemampuannya. Komitmen terhadap organisasi terbangun bila

masing-masing individu mengembangkan tiga sikap yang saling berhubungan terhadap organisasi (Morrow, Mc Elroy & Blum, 1988) :

- a. Pemahaman atau penghayatan dari tujuan perusahaan (*identification*).
- b. Perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan (*involvement*), pekerjaan adalah menyenangkan.
- c. Perasaan loyal (*loyalty*), perusahaan adalah tempat kerja dan tempat tinggal.

Semenjak tahun 1970, komitmen organisasi dapat dipahami melalui dua pendekatan, yaitu pendekatan perilaku dan pendekatan sikap. Dalam pendekatan perilaku, perhatian para peneliti adalah terhadap manifestasi dari komitmen yang tegas. Seorang karyawan menjadi terikat kepada organisasi karena “*Sunk cost*” (gaji dan fasilitas yang merupakan fungsi dari usia masa kerja). Mereka akan sangat merasa rugi jika mereka pindah kerja. Pendekatan ini digunakan oleh Becker (1960) dan Salnick (1977) dalam Panggabean (2001).

Sedangkan dalam pendekatan sikap, komitmen organisasional didefinisikan sebagai suatu pernyataan dimana seorang karyawan diidentifikasi dengan sebuah organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya. Karyawan tersebut ingin tetap menjadi anggota organisasi dalam rangka memfasilitasi organisasi yang bersangkutan untuk mencapai tujuannya.

Lebih lanjut, Penley dan Gould (1988) dalam Panggabean (2001) mengembangkan pendekatan multidimensional untuk memahami komitmen organisasi. Menurut mereka komitmen organisasi dapat dikelompokkan ke dalam tiga faktor yaitu *morale commitment*, *calculative commitment*, dan *alimentaryive commitment*. Namun ketiganya dapat diklasifikasikan ke dalam dua bentuk komitmen yaitu instrumental dan *affective*, dimana *calculative commitment* dapat

diperlakukan sebagai *instrumental commitment*. Sementara itu, Allen dan Meyer (1990) dalam Panggabean (2001) mendukung bahwa komitmen organisasional adalah sebuah konsep berdimensi jamak. Model komitmen organisasional dapat dikelompokkan kedalam tiga faktor, yaitu *affective, continuance dan normative commitment*.

Meyer dan Allen (1997) juga menemukan hubungan signifikan positif antara komitmen afektif dan kinerja. Hubungan signifikan positif ini juga ditemukan pada komitmen normatif seperti yang diteliti oleh Brown (2003), hal ini didukung oleh penelitian Johnston dan Snizek (1991), Meyer et al (1989), Preston dan Brown (2004).

Secara umum, komitmen organisasi dianggap sebagai ukuran yang penting dari keefektifan organisasi Steers (1975, dalam Suhana, 2006). McNeese-Smith (1996) dan Sulaiman (2002) dalam penelitiannya menyatakan komitmen organisasi berhubungan positif dengan kinerja karyawan.

Meyer dan Allen (1997) juga menemukan hubungan signifikan positif antara komitmen afektif dan kinerja. Hubungan signifikan positif ini juga ditemukan pada komitmen normatif seperti yang diteliti oleh Brown (2003), hal ini didukung oleh penelitian Johnston dan Snizek (1991), Meyer et al (1989), Preston dan Brown (2004).

Komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian dari Aranya et al (1982) dalam Trisnaningsih (2004) yang mengadakan penelitian pada sektor akuntan publik, demikian juga hasil penelitian dari Abdulkadir (2005) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa komitmen

organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

H₄ : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.2.5 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan pada dasarnya adalah proses mempengaruhi orang lain. Selain itu kepemimpinan juga juga berarti kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu. Dalam upaya mempengaruhi tersebut seorang pemimpin menerapkan gaya yang berbeda-beda dalam setiap situasi. Dimana menurut Stoner et. al (1996) gaya kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Dari pengertian tersebut terungkap bahwa apa yang dilakukan oleh atasan mempunyai pengaruh terhadap bawahan, yang dapat membangkitkan semangat dan kegairahan kerja maupun sebaliknya.

Kinerja pegawai tidak dapat dilepaskan dari peran pemimpinnya. Menurut Bass dan Avolio (1990), peran kepemimpinan atasan dalam memberikan kontribusi pada karyawan untuk pencapaian kinerja yang optimal dilakukan melalui lima cara yaitu: (1) pemimpin mengklarifikasi apa yang diharapkan dari karyawan, secara khusus tujuan dan sasaran dari kinerja mereka, (2) pemimpin menjelaskan bagaimana memenuhi harapan tersebut, (3) pemimpin mengemukakan kriteria dalam melakukan evaluasi dari kinerja secara efektif, (4) pemimpin memberikan umpan balik ketika karyawan telah mencapai sasaran, dan (5) pemimpin mengalokasikan imbalan berdasarkan hasil yang telah mereka capai.

Teori Path Goal (Evans, 1970; House, 1971; House&Mitchell, 1974 dalam Yukl, 1989) mengatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius. Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi. Teori ini menyatakan bahwa situasi yang berbeda mensyaratkan gaya kepemimpinan yang berbeda. Bawahan dengan *locus of control internal* kepuasan kerjanya akan lebih tinggi dengan gaya kepemimpinan yang partisipatif sedangkan bawahan dengan *locus of control* eksternal kepuasan kerjanya akan lebih tinggi dengan gaya direktif.

Teori Path Goal menjelaskan tentang perilaku pemimpin gaya direktif, gaya suportif, gaya partisipatif, gaya pengasuh dan gaya orientasi prestasi mempengaruhi pengharapan ini. Sehingga mempengaruhi prestasi kerja bawahan dan kinerja bawahan. Dengan menggunakan salah satu dari empat gaya tersebut, seorang pemimpin harus berusaha untuk mempengaruhi persepsi para bawahan dan mampu memberikan motivasi kepada mereka tentang kejelasan-kejelasan tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja dan pelaksanaan efektif (Griffin, 1980 dalam Yukl, 1989).

Seorang pemimpin mempunyai tanggung jawab untuk melaksanakan tugas serta tanggung jawab yang demikian dituntut adanya seorang pemimpin yang mengenal secara keseluruhan anggota organisasi sehingga dapat menumbuhkan kerja sama yang harmonis diantara komponen organisasi, disini peran pemimpin menjadi sangat penting dalam keberhasilan organisasi yang dipimpinnya dalam hal arahan (direktif), suportif, partisipatif dan orientasi prestasi untuk kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja bawahannya.

Sejumlah penelitian tentang kepemimpinan telah menguji hubungan ini. Variable-variabel seperti gaya birokratis atau partisipatif, pusat kontrol, pengambilan risiko, usia dan latar belakang fungsional, serta penghargaan atau hukuman dari pimpinan telah ditelaah dalam kaitannya dengan kinerja dan perumusan strategi (Helmer&Suver, 1988; Nahavandi&Malekzadeh, 1993; Taylor, 1978; Williams, Padsakoff & Huber, 1992; dalam McNeese-Smith, 1996). McNeese-Smith (1996) melakukan penelitian untuk menentukan hubungan perilaku kepemimpinan dan hasil pekerja. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi perilaku kepemimpinan khusus dan meneliti hubungan antar penggunaan perilaku ini dengan kinerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi pekerja. Dihipotesiskan ada korelasi positif antar perilaku kepemimpinan tertentu (diantara perilaku: tantangan proses, inspirasi visi bersama, memungkinkan orang lain bertindak, percontohan cara dan mendorong semangat) dengan tiga hasil pekerja tersebut.

Ogbonna dan Harris (2000) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan yang diperankan dengan baik oleh seorang pemimpin mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, hal ini akan membuat karyawan lebih hati-hati berusaha mencapai target yang diharapkan perusahaan, hal tersebut berdampak pada kinerjanya. Hasil penelitian Ogbonna dan Harris (2000) menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Chen (2004) dalam penelitiannya menguji pengaruh antara budaya organisasi dan peran kepemimpinan terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada perusahaan industri kecil dan menengah di Taiwan. Sedangkan Armanu Thoyib (2005) menyatakan kepemimpinan, budaya

organisasi, dan strategi organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sementara Fiedler (1996, dalam Ogbonna dan Harris, 2000) membuktikan pentingnya efektifitas kepemimpinan dengan argumentasinya bahwa efektifitas seorang pemimpin merupakan determinan utama keberhasilan atau kegagalan kelompok, organisasi atau bahkan negara.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₅ : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang akan dilakukan pada RSUD Semarang tentang “*Analisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan*”, menurut sepengetahuan penulis penelitian ini merupakan yang pertama kali dilakukan, tetapi tulisan yang menyangkut tentang permasalahan kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan sudah banyak dikemukakan oleh penulis-penulis terdahulu.

Griffin (1980) dalam Yukl (1990) dalam melakukan penelitian pada perusahaan manufaktur divisi perusahaan besar multinasional, tentang sikap pimpinan yaitu: gaya partisipatif, gaya orientasi prestasi, gaya direktif, gaya supportif, dan gaya pengasuh, yang berhubungan dengan bentuk tugas seperti kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Dan ditemukan adanya korelasi positif antara sikap pimpinan dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

McNesse-Smith (1996), penelitiannya menelaah lima perilaku kepemimpinan (tantangan proses, inspirasi, visi bersama, memungkinkan orang

lain untuk bertindak, percontohan cara, mendorong semangat). Penelitian ini kemudian mengidentifikasi hubungan (baik korelasional maupun prediktif) antara penggunaan perilaku kepemimpinan dengan kinerja pekerja, kepuasan kerja pekerja dan komitmen organisasi. Penelitian ini mendukung adanya hubungan positif antara penggunaan perilaku kepemimpinan dengan kinerja karyawan, kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi.

Lok dan Crawford (2004) meneliti tentang hubungan gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi, dengan perbandingan sampel antara Hongkong dan Australia. Ditemukan adanya hubungan yang signifikan antara gaya inovatif dan gaya supportif dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Sedangkan gaya birokrasi tidak ada hubungan yang signifikan.

Quey-jen Yeh (1996), penelitiannya menganalisis hubungan antara gaya kepemimpinan dengan karakteristik pekerjaan. Gaya supportif dan gaya direktif mempunyai hubungan signifikan dengan karakteristik pekerjaan seperti variasi ketrampilan, identitas tugas, arti tugas, otonomi, umpan balik dari pekerjaan dan dari agen, dan memotivasi potensi mencetak (prestasi).

Holdnack, et al (1993), meneliti gaya kepemimpinan pada rumah sakit dan shift kerja. Penelitian menggunakan sampel 256 perawat, analisis data yaitu *analysis of variance* (ANOVA) dengan perbandingan tiga rumah sakit. Hasil penelitian adanya hubungan signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja yaitu kepuasan gaji, supervisi, promosi, dan rekan kerja.

Ostroff (1992), penelitiannya menganalisis hubungan antara kepuasan kerja, sikap karyawan (komitmen, penyesuaian dan *stress psychologis*) dan kinerja

organisasi. Penelitian ini dilakukan terhadap 13.808 pengajar di 298 sekolah menengah di Negara Amerika dan Kanada. Hasil penelitiannya mendukung adanya hubungan antara kepuasan kerja, sikap pekerja dengan kinerja organisasi.

Alimuddin (2002) melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan (instruksi, konsultasi, partisipasi dan delegasi) terhadap kinerja pegawai. Hipotesis yang diajukan ialah: ada pengaruh gaya kepemimpinan (instruksi, konsultasi, partisipasi, dan delegasi) terhadap kinerja pegawai; Hasil analisis data menunjukkan: terdapat pengaruh gaya kepemimpinan (instruksi, konsultasi, partisipasi dan delegasi) terhadap kinerja pegawai.

Abdul Kadir (2005) mengadakan penelitian pada 34 distributor obat yang ada di Malang. Sampel yang digunakan adalah sebanyak 155 responden melalui teknik *purposive sampling*. Variabel yang digunakan adalah keadilan organisasi, budaya organisasi, kepuasan gaji, komitmen organisasi sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Hasil yang diperoleh keadilan organisasi, budaya organisasi, kepuasan gaji, komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Menon (2002) meneliti tentang persepsi dari para calon guru dan guru aktif menyangkut efektivitas kepemimpinan sekolah dasar di Cyprus, yang berisi perbedaan persepsi dari para calon guru dan guru aktif tentang kepemimpinan Kepala Sekolah.

Scarnati (2002) penelitian tentang pengamatan bawahan atau karyawan terhadap segala sesuatu yang dikatakan dan dilakukan pemimpin memiliki

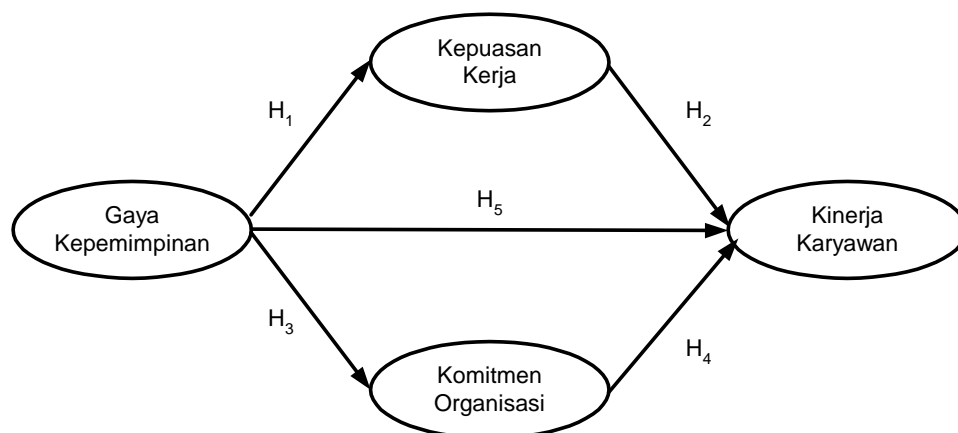
pengaruh pada organisasi, serta memberikan panduan, teknik, dan contoh tentang praktek terbaik yang berhasil membentuk persepsi kepemimpinan.

Conger dan Kanungo (1987) mengetengahkan teori-teori tentang kepemimpinan karismatik dalam organisasi. Yukl (1989), Bass (1990), dan Deluga (1988) yang telah banyak menulis dan meneliti tentang kepemimpinan (*leadership*). Menurut Yukl (1989) Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama

2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan telaah pustaka diatas, maka disusun suatu kerangka berfikir teoritis yang menyatakan pengaruh antara variabel dalam penelitian ini, untuk lebih jelasnya kerangka pemikiran teoritis digambarkan dalam gambar 2.1:

Gambar 2. 1
Diagram Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber : Suhana (2007), Chen (2004), McNeese-Smith (1996) dan Sulaiman (2002), Bass dan Avolio (1993) dan Ogbonna dan Harris (2000) dikembangkan untuk penelitian ini

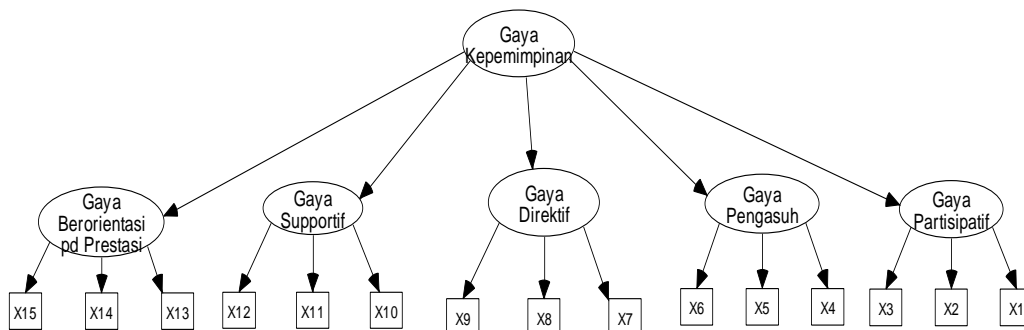
2.5 Dimensionalisasi Variabel

Dimensionalisasi yang dipergunakan dalam mengukur konstruk penentuan indikator atau dimensi pada masing-masing variabel pada bagian ini merupakan upaya pembentukan indikator dari sebuah variabel yang telah dipaparkan sebelumnya. Dimensionalitas variabel perlu dilakukan guna membantu teknik pengukuran dan memberi kemudahan pengamatan dalam pengumpulan data di lapangan.

2.5.1. Variabel Gaya Kepemimpinan

Variabel gaya kepemimpinan merupakan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan diukur melalui lima dimensi variabel, yaitu: (a) Gaya partisipatif, (b) Gaya pengasuh, (c) Gaya otoriter, (d) Gaya birokratis, (e) Gaya berorientasi pada tugas. Masing-masing dengan tiga item.

Gambar 2. 2
Variabel Gaya Kepemimpinan



Keterangan :

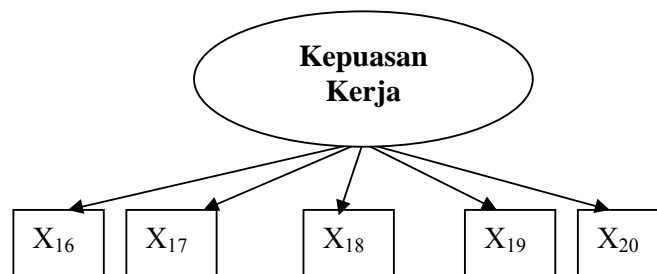
- X₁ : Berkonsultasi dengan anak buah
- X₂ : Memperlakukan anak buah secara sama
- X₃ : Bergaul secara informal
- X₄ : Membantu anak buah
- X₅ : Memuji dan menghargai
- X₆ : Memperhatikan secara pribadi
- X₇ : Menyukai prosedur yang rinci
- X₈ : Mengharapkan anak buah mematuhi peraturan
- X₉ : Keputusan besar di tangan atasan
- X₁₀ : Prioritas kepentingan
- X₁₁ : Tingkat kepercayaan diri
- X₁₂ : Kemampuan pengawan
- X₁₃ : Memprioritaskan tugas
- X₁₄ : Pekerjaan selesai tepat waktu
- X₁₅ : Memperbarui pengetahuan

Sumber : Singh-Sengupa, Sunita (1997) dalam Fuad Mas'ud (2004)

2.5.2. Variabel Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap positif terhadap pekerjaan pada diri karyawan (Robin, 2006). Variabel budaya organisasi merupakan faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi dan kinerja karyawan, variabel ini diukur melalui lima indikator.

Gambar 2. 3
Variabel Kepuasan Kerja



Keterangan :

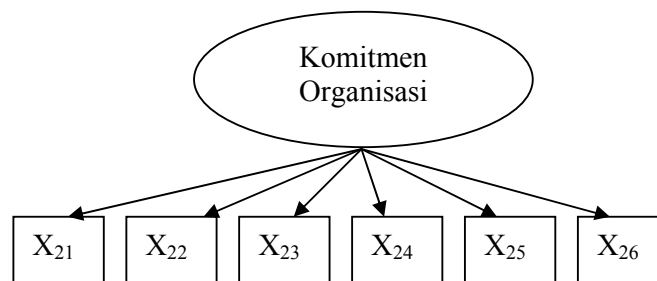
- X₁₆ : Kepuasan dengan gaji
- X₁₇ : Kepuasan dengan promosi
- X₁₈ : Kepuasan dengan rekan kerja
- X₁₉ : Kepuasan dengan penyelia
- X₂₀ : Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri

Sumber : Celluci, dan David (1978).

2.5.3. Variabel Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah kepercayaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi. Variabel komitmen organisasi merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, variabel ini diukur melalui enam indikator.

Gambar 2. 4
Variabel Komitmen Organisasi



Keterangan :

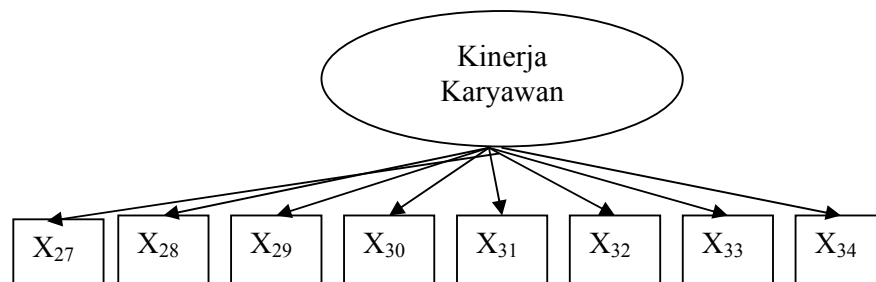
- X₂₁ : Bangga menjadi bagian organisasi
- X₂₂ : Membanggakan organisasi kepada orang lain
- X₂₃ : Peduli terhadap nasib organisasi
- X₂₄ : Gembira memilih bekerja pada organisasi ini
- X₂₅ : Kesamaan nilai
- X₂₆ : Bekerja melampaui target

Sumber : Mowday, R.T., R.M. Steers, dan L.W. Porter, (1979).

2.5.4. Variabel Kinerja Karyawan

Menurut Mas'ud (2004) kinerja adalah hasil pencapaian dari usaha yang telah dilakukan yang dapat diukur dengan indikator-indikator tertentu. Variabel kinerja karyawan diukur melalui tujuh indikator.

Gambar 2.5
Variabel Kinerja Karyawan



Keterangan :

- X₂₇ : Tingkat kualitas kerja
- X₂₈ : Tingkat keuletan dan daya tahan kerja
- X₂₉ : Tingkat disiplin dan absensi
- X₃₀ : Tingkat kerja sama antar rekan kerja
- X₃₁ : Tingkat kepedulian akan keselamatan kerja
- X₃₂ : Tingkat tanggung jawab akan hasil pekerjaannya
- X₃₃ : Tingkat inisiatif atau kreativitas yang dimiliki
- X₃₄ : Tingkat profesionalitas kerja yang dimiliki

Sumber : Tsui, et al (1997)

2.6 Hipotesis

Guna lebih memberikan arahan atau pedoman yang jelas dalam melakukan penelitian sehingga benar-benar mampu membahas permasalahan yang telah dirumuskan dalam penelitian ini, maka perlu adanya perumusan hipotesis. Menurut Sutrisno Hadi (1993), hipotesis merupakan suatu pernyataan atau

kesimpulan yang bersifat sementara dan kebenarannya masih harus dapat dibuktikan.

Oleh karena itu, untuk menganalisis permasalahan maka dikemukakan hipotesis yang merupakan pernyataan sementara yang perlu diuji kebenarannya. Sesuai latar belakang masalah, perumusan masalah, dan telaah pustaka seperti yang telah diuraikan di atas, maka hipotesis yang akan dikembangkan pada penelitian ini adalah :

1. H₁ : Ada pengaruh positif dari gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja
2. H₂ : Ada pengaruh positif dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan
3. H₃ : Ada pengaruh positif dari gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi
4. H₄ : Ada pengaruh positif dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan
5. H₅ : Ada pengaruh positif dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Sumber Data

3.1.1 Data Primer

Data primer yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli dan data dikumpulkan untuk menjawab pertanyaan penelitian yang sesuai dengan keinginan peneliti (Fuad Mas'ud, 2004). Data primer ini khusus dikumpulkan untuk kebutuhan riset yang sedang berjalan. Data primer dalam penelitian ini adalah data tentang profil sosial dan identifikasi responden, berisi data responden yang berhubungan dengan identitas responden dan keadaan sosial seperti: usia, jabatan, pendidikan terakhir, dan masa kerja dari seluruh karyawan pada RSUD Kota Semarang.

3.1.2 Data Sekunder

Fuad Mas'ud (2004) menyatakan bahwa data sekunder adalah data yang merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan. Data sekunder dalam penelitian ini meliputi : data dari RSUD Kota Semarang tentang data tingkat absensi karyawan.

3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

Langkah selanjutnya setelah menentukan jenis dan sumber data adalah menentukan target yang akan disurvei yakni populasi target. Populasi target adalah sekelompok orang yang mempunyai pengetahuan dan pandangan serta mampu memberikan tanggapan terhadap isi survei. Populasi adalah jumlah dari keseluruhan obyek (satuan–satuan/individu–individu) yang karakteristiknya hendak diduga (Djarwanto dan Pengestu, 1998). Populasi adalah karyawan di RSUD Kota Semarang sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bekerja sejumlah 359 orang. Populasi yang dipilih adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah merupakan tenaga inti dari rumah sakit sementara pegawai honor adalah pelengkap dan mempunyai kinerja lebih baik serta banyak sub pekerjaan yang di outsourcing ke pihak lain.

Sampel menurut Indriantoro dan Supomo (2002) adalah sebagian dari populasi dimaksud yang akan diteliti. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini minimum 100 orang. Hal ini merujuk pada Hair et.al, (1995, dalam Ferdinand, 2006) bahwa jumlah sampel (responden) yang dipakai dalam penelitian yang menggunakan SEM minimum 100 sampel. Sedangkan jumlah sampel yang ideal dan representatif diperoleh melalui perhitungan yaitu pada jumlah indikator penelitian dikalikan 5 sampai 10. Dengan demikian sampel untuk penelitian ini adalah:

$$\text{Jumlah Sampel} = \text{Jumlah Indikator} \times 5 \quad \dots\dots\dots (1)$$

$$24 \times 5 = 120 \text{ sampel}$$

Sampel merupakan bagian kecil dari suatu populasi. Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan *Stratified Proportional Random Sampling* yaitu penentuan sampel dengan cara memilih responden secara acak dari masing –

masing pengelompokkan yaitu tenaga medis, paramedis perawat, paramedis non perawat dan non medis (Sugiyono, 2002).

Dengan menggunakan metode ini, strata atau sub strata atau kelompok ditentukan terlebih dahulu sebelum melakukan pemilihan secara acak. Stratifikasi pada penelitian ini dibagi kedalam 4 jenis ketenagakerjaan di RSUD Kota Semarang. Adapun jumlah sampel dari masing-masing jenis tenaga kerja dapat dilihat pada Tabel 3.1 berikut:

Tabel 3. 1
Jumlah Responden berdasarkan Jenis Ketenagaan di RSUD Kota Semarang

No	Jenis Tenaga	Populasi	Persentasi	Sampel
1.	Medis (dokter, dokter gigi, dokter spesialis)	53	$\frac{53}{359} \times 120$	18
2.	Perawat (Paramedis)	125	$\frac{121}{359} \times 120$	42
3.	Tenaga Penunjang Kesehatan	87	$\frac{87}{359} \times 120$	29
4.	Non medis (Tenaga Administrasi)	94	$\frac{98}{359} \times 120$	31
	Jumlah	359		120

Sumber : Hasil pengolahan data primer, 2008

3.3 Definisi Operasional Variabel

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

1. Variabel Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan adalah pola perilaku yang diperlihatkan oleh orang itu pada saat mempengaruhi aktivitas orang lain seperti yang dipersepsikan orang lain. Gaya kepemimpinan yang dimaksudkan dalam pengertian ini merupakan persepsi orang lain, pengikut atau bawahan yang akan dipengaruhi perilakunya dan bukannya persepsi pemimpin itu sendiri.

Variabel ini diukur dengan (Griffin, 1980 dalam Yukl, 1989):

- a. Gaya partisipatif
- b. Gaya pengasuh
- c. Gaya direktif
- d. Gaya supportif
- e. Gaya orientasi prestasi

2. Variabel Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu teori atau konsep praktis yang sangat penting, karena merupakan dampak atau hasil dari keefektifan performance dan kesuksesan dalam bekerja. Kepuasan kerja yang rendah pada organisasi adalah rangkaian dari menurunnya pelaksanaan tugas, meningkatnya absensi, dan penurunan moral organisasi.

Variabel ini diukur dengan indikator-indikator menurut (Celluci dan David (1978) sebagai berikut:

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

3. Variabel Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah kepercayaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi, kesediaan untuk melakukan upaya ekstra demi untuk tetap menjadi anggota atau bagian dari organisasi.

Variabel ini diukur dengan indikator-indikator menurut Mowdey et al (1979) sebagai berikut :

- a. Bangga menjadi bagian organisasi
- b. Membanggakan organisasi kepada orang lain
- c. Peduli terhadap nasib organisasi
- d. Gembira memilih bekerja pada organisasi ini
- e. Kesamaan nilai
- f. Bekerja melampaui target

4. Variabel Kinerja karyawan

Kinerja atau sering disebut prestasi kerja merupakan “hasil kerja selain secara kualitas atau kuantitas yang dicapai oleh seorang pekerja dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya” dengan kata lain bahwa kinerja (*performance*) merupakan catatan *out come* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama satu periode waktu tertentu.

Variabel ini diukur dengan indikator-indikator menurut Tsui et al (1997) sebagai berikut:

- a. Tingkat kualitas hasil kerja
- b. Tingkat keuletan dan daya tahan kerja
- c. Tingkat disiplin dan absensi
- d. Tingkat kerja sama antar rekan sekerja
- e. Tingkat kepedulian akan keselamatan kerja
- f. Tingkat tanggung jawab akan hasil pekerjaannya
- g. Tingkat inisiatif/kreatifitas yang dimiliki
- h. Tingkat profesionalitas kerja yang dimiliki

Tabel 3. 2
Indikator dalam Variabel

Variabel	Dimensi	Skala Pengukuran
Gaya Kepemimpinan Griffin (1980) dalam Yukl (1989)	<p>X₁ : Gaya Partisipasif</p> <p>X_{1,1} : Pemimpin sering berkonsultasi dengan anak buah.</p> <p>X_{1,2} : Memperlakukan anak buah secara sama</p> <p>X_{1,3} : Bergaul secara informal.</p> <p>X₂ Gaya Pengasuh</p> <p>X_{2,1} : Membantu anak buah</p> <p>X_{2,2} : Memuji dan menghargai</p> <p>X_{2,3} : Memperhatikan secara pribadi</p> <p>X₃ Gaya Direktif</p> <p>X_{3,1} : Menyukai prosedur yang rinci</p> <p>X_{3,2} : Mengharapkan anak buah mematuhi peraturan</p> <p>X_{3,3} : Keputusan besar di tangan atasan</p> <p>X₄ Gaya Suportif</p> <p>X_{4,1} : Prioritas kepentingan</p> <p>X_{4,2} : Tingkat kepercayaan diri</p> <p>X_{4,3} : Kemampuan pengawasan</p> <p>X₅ Gaya Orientasi Prestasi</p> <p>X_{5,1} : Memprioritaskan tugas</p> <p>X_{5,2} : Pekerjaan selesai tepat waktu</p> <p>X_{5,3} : Memperbarui pengetahuan</p>	Skala Likert 1 – 7 dengan 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai 7 (Sangat Setuju)
Kepuasan Kerja Celluci dan David (1978)	<p>X₆ : Kepuasan dengan gaji.</p> <p>X₇: Kepuasan dengan promosi.</p> <p>X₈: Kepuasan dengan rekan kerja.</p> <p>X₉: Kepuasan dengan penyelia.</p> <p>X₁₀: Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri.</p>	Skala Likert 1 – 7 dengan 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai 7 (Sangat Setuju)
Komitmen Organisasi Mowdey et al (1979))	<p>X₁₁: Bangga menjadi bagian organisasi</p> <p>X₁₂: Membanggakan organisasi kepada orang lain</p> <p>X₁₃: Peduli terhadap nasib organisasi</p> <p>X₁₄: Gembira memilih bekerja pd organisasi ini</p> <p>X₁₅: Kesamaan nilai</p> <p>X₁₆: Bekerja melampaui target</p>	Skala Likert 1 – 7 dengan 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai 7 (Sangat Setuju)
Kinerja Karyawan Tsui et al (1997)	<p>X₁₇: Tingkat kualitas hasil kerja</p> <p>X₁₈: Tingkat keuletan dan daya tahan kerja</p> <p>X₁₉: Tingkat disiplin dan absensi</p> <p>X₂₀: Tingkat kerja sama antar rekan sekerja</p> <p>X₂₁: Tingkat kepedulian akan keselamatan kerja</p> <p>X₂₂: Tingkat tanggung jawab akan hasil pekerjaannya</p> <p>X₂₃: Tingkat inisiatif/ Kreatifitas yang dimiliki</p> <p>X₂₄: Tingkat profesionalitas kerja yang dimiliki</p>	Skala Likert 1 – 7 dengan 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai 7 (Sangat Setuju)

3.4 Metode Pengumpulan Data

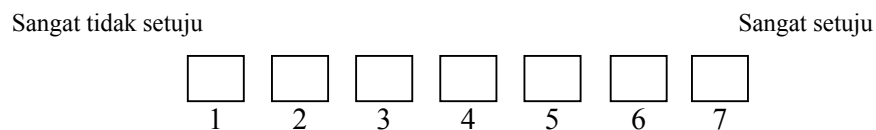
Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data mengenai persepsi karyawan tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara:

- a. Wawancara kepada pihak-pihak terkait. Wawancara ini dilakukan dengan cara bertanya atau berkomunikasi secara langsung dengan responden, maupun pihak-pihak yang terkait dengan penelitian ini dengan tidak terstruktur atau bebas.
- b. Mengadakan pengamatan langsung ke lokasi penelitian. Pengamatan ini dilakukan untuk memperoleh gambaran suasana tempat kerja, proses kerja dan hal-hal lain yang diperlukan.
- c. Memberikan kuesioner kepada pihak yang bersangkutan. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini berisi dua bagian, yang pertama tentang persepsi karyawan yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, dan yang kedua berhubungan dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan.
- d. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara memberikan kuesioner kepada pihak yang bersangkutan. Peneliti memberikan kuesioner pada RSUD Kota Semarang sebanyak 120 buah.

Jawaban atas daftar pertanyaan yang harus diisi oleh responden dibuat dengan menggunakan skala likert (*likert scale*), yaitu dengan rentangan 1 sampai

dengan 7. Tanggapan yang paling positif (sangat setuju) diberi nilai paling tinggi dan tanggapan paling negatif (sangat tidak setuju) diberi nilai paling rendah (Fuad Mas'ud, 2004).

Gambar 3. 1
Skor Skala Likert



3.5 Pengujian Terhadap Alat Pengumpulan Data

3.5.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui tingkat kemampuan suatu instrument atau alat pengumpul data dalam mengungkap sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran yang dilakukan. Suatu instrument dikatakan valid, bila instrument tersebut mampu mengukur apa saja yang harus diukurnya dan mampu mengungkap apa yang ingin diungkap (Sutrisno Hadi, 1993).

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. (Ghozali, 2005).

Pengujiannya dilakukan dengan kriteria sebagai berikut :

- Jika r hitung (*corrected item total correlation*) $>$ r kritis, maka dinyatakan item pertanyaan yang diuji valid.
- Jika r hitung (*corrected item total correlation*) $<$ r kritis, maka dinyatakan item pertanyaan yang diuji tidak valid

Reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. (Ghozali, 2005).

Kriteria pengujian uji reliabel adalah sebagai berikut : (Ghozali, 2005)

- $\text{Alpha} > 0,6$ Konstruk (variabel) memiliki reliabilitas
- $\text{Alpha} \leq 0,6$ Konstruk (variabel) tidak memiliki reliabilitas

3.6 Analisis *Structural Equation Modeling*

Analisis data dan interpretasi untuk penelitian yang ditujukan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diimplementasikan. Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti. Untuk menganalisis data digunakan *The Structural Equation Modeling* (SEM) dari paket software statistik AMOS 4.0 dalam model dan pengkajian hipotesis. Model persamaan structural, *Structural Equation Model* (SEM) adalah sekumpulan teknik-teknik statistical yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relative “rumit” secara simultan (Ferdinand, 2006, hal:181).

Tampilnya model yang rumit membawa dampak bahwa dalam kenyataannya proses pengambilan keputusan manajemen adalah sebuah proses yang rumit atau merupakan sebuah proses yang multidimensional dengan berbagai pola hubungan kausalitas yang berjenjang. Oleh karenanya dibutuhkan sebuah model sekaligus alat analisis yang mampu mengakomodasi penelitian

multidimensional itu. Berbagai alat analisis untuk penelitian multidimensional telah banyak dikenal diantaranya 1) Analisis faktor eksplanatori, 2) Analisis regresi berganda, 3) Analisis diskriminan. Alat-alat analisis ini dapat digunakan untuk penelitian multidimensi, akan tetapi kelemahan utama dari teknik-teknik itu adalah pada keterbatasannya hanya dapat menganalisis satu hubungan pada waktu tertentu. Dalam bahasa penelitian dapat dinyatakan bahwa teknik-teknik itu hanya dapat menguji satu variable dependen melalui beberapa variable independen. Padahal dalam kenyataannya manajemen dihadapkan pada situasi bahwa ada lebih dari satu variable dependen yang harus dihubungkan untuk diketahui derajat interelasinya. Keunggulan aplikasi SEM dalam penelitian manajemen adalah karena kemampuannya untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau factor yang sangat lazim digunakan dalam manajemen serta kemampuannya untuk mengukur pengaruh hubungan-hubungan yang secara teoritis ada (Ferdinand, 2006, hal:5).

Untuk membuat pemodelan yang lengkap, perlu dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

3.6.1. Pengembangan Model Teoritis

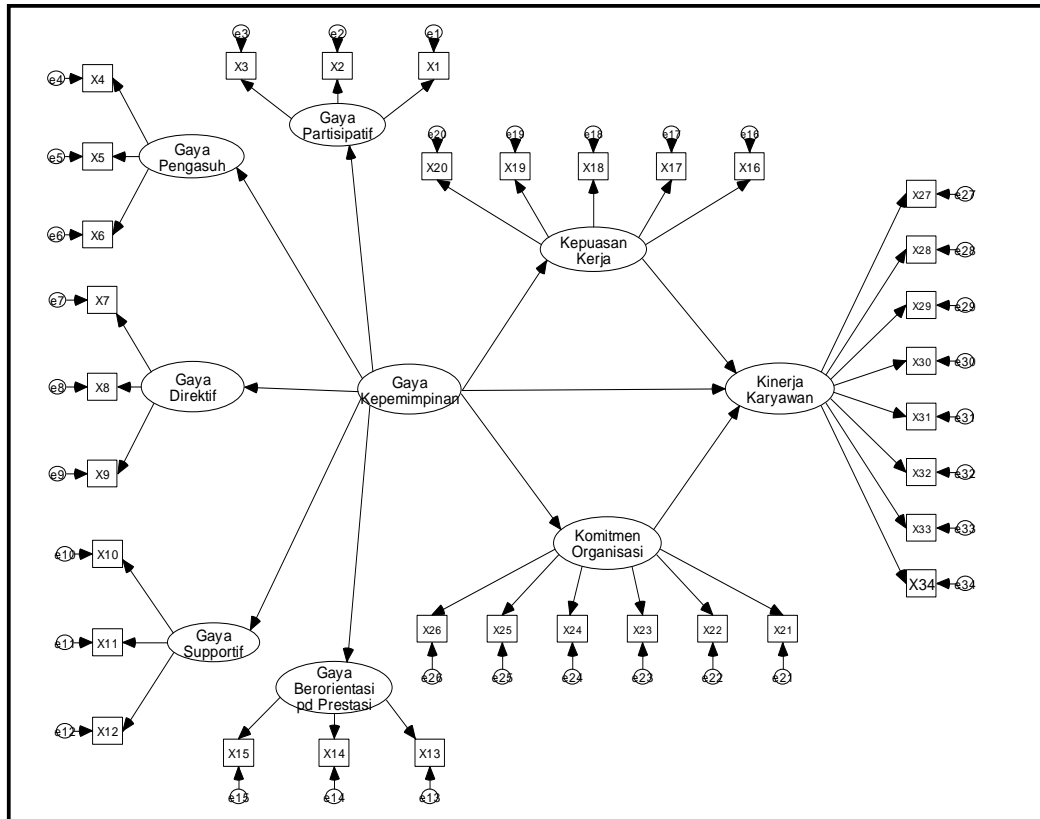
Dalam langkah pengembangan model teoritis, hal yang harus dilakukan adalah melakukan serangkaian eksploitasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. SEM digunakan bukan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik.

3.6.2. Pengembangan *Path Diagram*

Dalam langkah kedua ini, model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah *path diagram*, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Pada *path diagram*, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis lengkung antara konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antara konstruk-konstruk yang dibangun dalam *path diagram* yang dapat dibedakan dalam dua kelompok, sebagai berikut :

1. *Exogenous constructs* yang dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
2. *Endogenous constructs* yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

Gambar 3.2
Diagram Alur



Sumber; dikembangkan untuk tesis ini, 2008

3.6.3. Konversi *Path Diagram* ke dalam persamaan

Persamaan yang diperoleh dari path diagram yang dikonversikan terdiri dari :

- *Structural equation* yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antara berbagai konstruk.

$$V \text{ endogen} = V \text{ eksogen} + V \text{ endogen} + \text{error}$$

$$\eta_1 = \gamma_1 \xi_1 + \zeta_1$$

$$\eta_2 = \gamma_1 \xi_1 + \beta_2 \eta_1 + \zeta_2$$

$$\eta_3 = \gamma_1 \xi_1 + \beta_2 \eta_1 + \beta_3 \eta_2 + \zeta_3$$

atau

$$\text{Kepuasan Kerja} = \gamma_1 \text{ Gaya Kepemimpinan} + \zeta_1$$

$$\text{Komitmen Organisasi} = \gamma_1 \text{ Gaya Kepemimpinan} + \beta_2 \text{ Kepuasan Kerja} + \zeta_2$$

$$\text{Kinerja Karyawan} = \gamma_1 \text{ Gaya Kepemimpinan} + \beta_2 \text{ Kepuasan Kerja} + \beta_3 \text{ Komitmen Organisasi} + \zeta_3$$

- Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*) dimana harus ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel..

Tabel 3. 3
Konversi Diagram Path dalam Model Matematika

Konsep Eksogen (Model Pengukuran)	Konsep Endogen (Model Pengukuran)
$X_1 = \lambda_1 \xi + \delta_1$	$X_{16} = \lambda_{26} \eta_{16} + \varepsilon_{16}$
$X_2 = \lambda_2 \xi + \delta_2$	$X_{17} = \lambda_{27} \eta_{17} + \varepsilon_{17}$
$X_3 = \lambda_3 \xi + \delta_3$	$X_{18} = \lambda_{28} \eta_{18} + \varepsilon_{18}$
$X_4 = \lambda_4 \xi + \delta_4$	$X_{19} = \lambda_{29} \eta_{19} + \varepsilon_{19}$
$X_5 = \lambda_5 \xi + \delta_5$	$X_{20} = \lambda_{30} \eta_{20} + \varepsilon_{20}$
$X_6 = \lambda_6 \xi + \delta_6$	$X_{21} = \lambda_{31} \eta_{21} + \varepsilon_{21}$
$X_7 = \lambda_7 \xi + \delta_7$	$X_{22} = \lambda_{32} \eta_{22} + \varepsilon_{22}$
$X_8 = \lambda_8 \xi + \delta_8$	$X_{23} = \lambda_{33} \eta_{23} + \varepsilon_{23}$
$X_9 = \lambda_9 \xi + \delta_9$	$X_{24} = \lambda_{34} \eta_{24} + \varepsilon_{24}$
$X_{10} = \lambda_{10} \xi + \delta_{10}$	$X_{25} = \lambda_{35} \eta_{25} + \varepsilon_{25}$
$X_{11} = \lambda_{11} \xi + \delta_{11}$	$X_{26} = \lambda_{36} \eta_{26} + \varepsilon_{26}$
$X_{12} = \lambda_{12} \xi + \delta_{12}$	$X_{27} = \lambda_{37} \eta_{27} + \varepsilon_{27}$
$X_{13} = \lambda_{13} \xi + \delta_{13}$	$X_{28} = \lambda_{38} \eta_{28} + \varepsilon_{28}$
$X_{14} = \lambda_{14} \xi + \delta_{14}$	$X_{29} = \lambda_{39} \eta_{29} + \varepsilon_{29}$
$X_{15} = \lambda_{15} \xi + \delta_{15}$	$X_{30} = \lambda_{40} \eta_{30} + \varepsilon_{30}$
	$X_{31} = \lambda_{41} \eta_{31} + \varepsilon_{31}$
	$X_{32} = \lambda_{42} \eta_{32} + \varepsilon_{32}$
	$X_{33} = \lambda_{43} \eta_{33} + \varepsilon_{33}$
	$X_{34} = \lambda_{44} \eta_{34} + \varepsilon_{34}$

Sumber: dikembangkan untuk tesis ini, 2008

3.6.4. Memilih matriks input dan estimasi model

SEM menggunakan input data yang hanya menggunakan matriks varians / kovarians atau matrik korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matriks kovarian digunakan karena SEM memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak dapat disajikan oleh korelasi. Hair et.al., (1995; dalam Ferdinand, 2006) menganjurkan agar menggunakan matriks varians/kovarians pada saat pengujian teori sebab lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi dimana *standard error* yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibanding menggunakan matriks korelasi.

3.6.5. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk. Untuk itu tindakan pertama yang harus dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat dan telah memenuhi asumsi-asumsi SEM yaitu:

a) Ukuran Sampel

Dimana ukuran sampel yang harus dipenuhi adalah minimum berjumlah 100 sampel kemudian digunakan 5 observasi untuk setiap *estimated parameter*.

b) Normalitas dan Linearitas

Dimana normalitas diuji dengan melihat gambar histogram data atau diuji dengan menggunakan metode statistik. Sedangkan uji linearitas dapat dilakukan dengan mengamati *scatterplots* dari data serta dilihat pola penyebarannya.

c) Outliers

Outliers adalah observasi yang muncul dengan nilai ekstrim yaitu yang muncul karena kombinasi karakteristik yang unik dan terlihat sangat berbeda dengan observasi yang lain.

d) *Multicollinearity* dan *Singularity*

Adanya multikolinearitas dapat dilihat dari determinan matriks kovarian yang sangat kecil dengan melihat data kombinasi linear dari variabel yang dianalisis.

3.6.6. Evaluasi Kriteria Goodness of Fit

3.6.6.1 Indeks Kesesuaian dan Cut-Off Value

Bila asumsi sudah dipenuhi, maka model dapat diuji dengan menggunakan berbagai cara, dalam analisis SEM tidak ada alat uji statistik tunggal untuk mengukur atau menguji hipotesis mengenai model. Berikut ini adalah beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off value* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak (Ferdinand, 2006) :

- χ^2 *chi square* statistik, dimana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai *chi square*nya rendah. Semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut off value* sebesar $p > 0,05$ atau $p > 0,10$ (Hulland dalam Ferdinand, 2006).

- RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*), yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair, et.al., dalam Ferdinand, 2006). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasar *degree of freedom* (Browne dan Cudeck dalam Ferdinand, 2006).
- GFI (*Goodness of Fit Index*) adalah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) hingga 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan suatu *better fit*.
- AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hulland dalam Ferdinand, 2006).
- CMIN/DF adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik *chi square*, χ^2 dibagi DF-nya disebut χ^2 relatif. Bila nilai χ^2 relatif kurang dari 2,0 atau 3,0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle dalam Ferdinand, 2006).
- TLI (*Tucker Lewis Index*) merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline* model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah $\geq 0,95$ (Hair dalam Ferdinand, 2006) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle dalam Ferdinand, 2006).

- CFI (*Comparative Fit Index*), yang bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi (Arbuckle dalam Ferdinand, 2006). Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0,95$.

Indeks-indeks yang digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model adalah sebagai berikut :

Tabel 3. 4
Indeks Pengujian Kelayakan Model
(*Goodness-of-fit Index*)

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut-of Value</i>
χ^2 – <i>Chi-square</i>	χ^2_{Hitung} Diharapkan kecil dari χ^2_{Tabel}
<i>Significancy Probability</i>	≥ 0.05
<i>RMSEA</i>	$\leq 0,08$
<i>GFI</i>	≥ 0.90
<i>AGFI</i>	≥ 0.90
<i>CMIN/DF</i>	$\leq 2,00$
<i>TLI</i>	≥ 0.95
<i>CFI</i>	≥ 0.95

Sumber: Ferdinand, (2006)

3.6.6.2 Uji Reliabilitas dan *Variance Extract*

Penilaian unidimensionalitas dan reliabilitas dilakukan untuk apakah suatu indikator memiliki derajat kesesuaian yang baik dalam sebuah model 1 dimensi. Unidimensionalitas sendiri merupakan asumsi yang digunakan dalam menghitung reliabilitas. Reliabilitas adalah ukuran konsistensi dari indikator dalam mengindikasikan sebuah konstruk. Pada dasarnya uji reliabilitas (*reliability*) menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek

yang sama. Ada dua cara yang dapat digunakan yaitu dengan melihat *construct reliability* dan *variance extracted*, yang kedua hal ini memiliki *Cut Off Value* yaitu masing-masing minimal 0,70 dan 0,50. Meskipun demikian nilai-nilai *cut off value* tersebut bukan angka mati. Hasil perhitungan dari pengujian *construct reliability* dan *variance extracted* diuraikan pada bagian berikut.

1. *Construct Reliability*.

Construct Reliability didapatkan dari rumus Hair et al. (1995)

$$\text{Construct Reliability} : \frac{(\sum \text{std. Loading})^2}{(\sum \text{std. Loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

- *Standard Loading* diperoleh dari *standarized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- $\sum \epsilon_j$ adalah *measurement error* setiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari $1 - \text{reliabilitas indikator}$. Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah $\geq 0,7$.

2. *Variance Extracted*

Pada prinsipnya pengukuran ini menunjukkan jumlah varians dari indikator - indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Konstruk laten yang diwakili oleh indikator - indikator tersebut dikatakan baik, bila nilai *variance extracted* yang dapat diterima adalah $\geq 0,50$. *Variance extracted* ini didapatkan rumus Hair et al. (1995) yang digunakan adalah:

$$\text{Variance Extracted} = \frac{\sum \text{std. Loading}^2}{\sum \text{std. Loading}^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

- *Standard Loading* diperoleh dari *standarized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- ϵ_j adalah *measurement error* dari tiap indikator.

3.6.7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Pada tahap ini model diinterpretasikan dan dimodifikasi, bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Hair et al. (1995; dalam Ferdinand, 2006) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya memodifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Batas keamanan untuk jumlah residual yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan. Nilai residual yang lebih besar atau sama dengan 1,96 (kurang lebih) diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5%.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Pada bab IV ini disajikan gambaran 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 hipotesis penelitian yang diajukan.

Analisis data deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi jawaban responden untuk masing-masing variabel. Hasil jawaban tersebut selanjutnya digunakan untuk mendapatkan tendensi jawaban responden mengenai kondisi masing-masing variabel penelitian. Agar memperoleh hasil deskriptif yang lebih bermakna analisis deskriptif responden sengaja di crosstabulasikan dengan variabel penelitian (konstruk).

Analisis data yang adalah digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan terlebih dahulu melakukan pengujian dimensi-dimensinya dengan *confirmatory factor analysis*. Evaluasi terhadap model SEM juga akan dianalisis mendapatkan dan mengevaluasi kecocokan model yang diajukan. Setelah diketahui semua hasil pengolahan data, selanjutnya akan dibahas dan yang terakhir adalah menarik kesimpulan – kesimpulan yang didasarkan pada hasil analisis tersebut.

4.1. Deskripsi Responden

4.1.1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Data karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin terhadap gaya kepemimpinan dapat dilihat pada Tabel 4.1 berikut :

Tabel 4.1
Persepsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin
Terhadap Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan	Jenis Kelamin		Perempuan		Jumlah
	Laki – laki		Jml	%	
	Jml	%	Jml	%	
Gaya Partisipatif	3	7,3	17	21,5	20 (16,7)
Gaya Pengasuh	9	22,0	9	11,4	18 (15,0)
Gaya Direktif	7	17,1	10	12,7	17 (14,2)
Gaya Suportif	11	26,8	17	21,5	28 (23,3)
Gaya BP prestasi	11	26,8	26	32,9	37 (30,8)
Jumlah	41	100	79	100	120 (100)
		34,2		65,8	100

Sumber : data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat ditunjukkan bahwa karyawan yang berjumlah 120 pegawai terbanyak adalah responden dengan jenis kelamin perempuan sebesar 65,8 persen. Kelompok jenis kelamin laki – laki sebanyak 34,2 persen.

Pada jenis kelamin perempuan pada pegawai RSUD Kota Semarang mempunyai persepsi lebih tinggi terhadap gaya kepemimpinan berorientasi pada prestasi (32,9 persen) dibandingkan dengan kelompok jenis kelamin laki – laki mempunyai tanggapan bahwa gaya kepemimpinan berorientasi pada prestasi lebih tinggi dibandingkan dengan daya kepemimpinan yang lainnya (26,8 persen).

Hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan dengan baik pada jenis kelamin laki – laki maupun perempuan mempunyai persepsi yang hampir sama bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan adalah lebih pada gaya kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi

Data karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin terhadap kepuasan kerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 4.2 berikut :

Tabel 4. 2

Persepsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin Terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja \ Jenis Kelamin	Laki – laki		Perempuan		Jumlah
	Jml	%	Jml	%	
Kepuasan rendah	6	14,6	7	8,9	13 (10,8)
Kepuasan sedang	22	53,7	46	58,2	68 (56,7)
Kepuasan tinggi	13	31,7	26	32,9	39 (32,5)
Jumlah	41	100	79	100	120 (100)
		34,2		65,8	100

Sumber : data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat ditunjukkan bahwa pegawai pada kelompok jenis kelamin laki – laki mempunyai tanggapan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan adalah tinggi (31,7 persen), demikian juga pada jenis perempuan mempunyai persepsi terhadap kepuasan kerja yang juga tinggi (32,9 persen). Hasil tersebut menunjukkan bahwa yang berjenis kelamin perempuan lebih mempunyai kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan laki – laki

Data karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin terhadap komitmen organisasi dapat dilihat pada Tabel 4.3 berikut :

Tabel 4.3
Persepsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin
Terhadap Komitmen Organisasi

Komitmen Organisasi \ Jenis Kelamin	Laki – laki		Perempuan		Jumlah
	Jml	%	Jml	%	
Rendah	8	19,5	7	8,9	15 (12,5)
Sedang	17	41,5	49	62,0	66 (55,0)
Tinggi	16	39,0	23	29,1	39 (32,5)
Jumlah	41	100	79	100	120 (100)
		34,2		65,8	100

Sumber : data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat ditunjukkan bahwa pegawai yang berjenis kelamin laki – laki mempunyai persepsi yang tinggi terhadap komitmen organisasi organisasi (39,0 persen), demikian juga pada karyawan dengan jenis kelamin perempuan juga mempunyai persepsi yang tinggi terhadap komitmen organisasi. (29,1 persen). Pernyataan diatas menunjukkan bahwa jenis kelamin laki – laki mempunyai komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi dibandingkan dengan jenis kelamin perempuan.

Data karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 4.4 berikut :

Tabel 4.4
Persepsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin Terhadap Kinerja
Karyawan

Kinerja Karyawan \ Jenis Kelamin	Laki – laki		Perempuan		Jumlah
	Jml	%	Jml	%	
Rendah	9	22,0	17	21,5	26 (21,7)
Sedang	19	46,3	39	49,4	58 (48,3)
Tinggi	13	31,7	23	29,1	36 (30,0)
Jumlah	41	100	79	100	120 (100)
		34,2		65,8	100

Sumber : data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat ditunjukkan bahwa pegawai dengan jenis kelamin laki- laki mempunyai kinerja yang tinggi (31,7 persen), demikian juga pada karyawan dengan jenis kelamin perempuan juga mempunyai kinerja yang tinggi (29,1 persen). Hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan berdasarkan jenis kelamin antara laki – laki dan perempuan menunjukkan bahwa jenis kelamin laki – laki mempunyai kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan jenis kelamin perempuan.

4.1.2. Responden Berdasarkan Umur

Data karakteristik responden berdasarkan umur terhadap gaya kepemimpinan dapat dilihat pada Tabel 4.5 berikut :

Tabel 4.5
Persepsi Responden Berdasarkan Umur
Terhadap Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan \ Umur	23 – 34		35 – 46		47 – 58		Jumlah
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
Gaya Partisipatif	5	16,1	13	18,8	2	10,0	20 (16,7)
Gaya Pengasuh	4	12,9	11	15,9	3	15,0	18 (15,0)
Gaya Direktif	3	9,7	10	14,5	4	20,0	17 (14,2)
Gaya Suportif	8	25,8	16	23,2	4	20,0	28 (23,3)
Gaya BP Prestasi	11	35,5	19	27,5	7	35,0	37 (30,8)
Jumlah	31	100	69	100	20	100	120 (100)
		25,8		57,5		16,7	100

Sumber : data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat ditunjukkan bahwa karyawan yang berjumlah 120 pegawai terbanyak adalah responden yang berumur 35 sampai dengan 46 tahun sebesar 57,5 persen. Kelompok umur 23 sampai dengan 34 tahun sebanyak 25,8 persen dan terendah adalah umur 47 sampai dengan 58 tahun yaitu sebesar 16,7 persen.

Kelompok umur 23 tahun sampai dengan 34 tahun pada RSUD Kota Semarang mempunyai persepsi lebih tinggi terhadap gaya kepemimpinan berorientasi pada prestasi (35,5 persen) dibandingkan dengan kelompok umur yang lain. Pada kelompok umur 35 sampai dengan 46 tahun mempunyai tanggapan bahwa gaya kepemimpinan berorientasi pada prestasi (27,5 persen) lebih tinggi dibandingkan dengan gaya kepemimpinan yang lainnya. Pada kelompok umur 47 sampai dengan 58 tahun lebih dominan pada gaya kepemimpinan berorientasi pada prestasi, yaitu sebanyak 35,0 persen. Hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan dalam segala umur beranggapan bahwa kepemimpinan yang ada lebih pada gaya berorientasi pada prestasi

Data karakteristik responden berdasarkan umur terhadap kepuasan kerja dapat dilihat pada Tabel 4.6 berikut :

Tabel 4. 6
Persepsi Responden Berdasarkan Umur Terhadap Kepuasan Kerja

Umur \ Kepuasan Kerja	23 – 34		35 – 46		47 – 58		Jumlah
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
Rendah	5	16,1	4	5,8	4	20,0	13 (10,8)
Sedang	16	51,6	40	58,0	12	60,0	68 (56,7)
Tinggi	10	32,3	25	36,2	4	20,0	39 (32,5)
Jumlah	31	100	69	100	20	100	120 (100)
		25,8		57,5		16,7	100

Sumber : data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat ditunjukkan bahwa pegawai pada kelompok umur 23 tahun sampai dengan 34 tahun mempunyai persepsi terhadap kepuasan kerja yang dirasakan tinggi (32,3 persen), pada kelompok umur 35 tahun sampai dengan 46 tahun menyatakan kepuasan kerja tinggi (36,2 persen) dan pada kelompok umur 47 tahun sampai dengan 58 tahun mempunyai persepsi yang tinggi pada kepuasan kerja yang dirasakan (20 persen). Hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan dengan umur yang mempunyai umur 35 sampai dengan 46 lebih merasa puas apa yang diberikan organisasi (rumah sakit) terhadap karyawan sudah sesuai dan tuntutan dari karyawan terhadap organisasi menurun dibandingkan pada saat karyawan tersebut masih muda.

Data karakteristik responden berdasarkan umur terhadap komitmen organisasi dapat dilihat pada Tabel 4.7 berikut :

Tabel 4.7
Persepsi Responden Berdasarkan Umur
Terhadap Komitmen Organisasi

Komitmen Organisasi \ Umur	23 – 34		35 – 46		47 – 58		Jumlah
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
Rendah	6	19,4	5	7,2	4	20,0	15 (12,5)
Sedang	17	54,8	39	56,5	10	50,0	66 (55,0)
Tinggi	8	25,8	25	36,2	6	30,0	39 (32,5)
Jumlah	31	100	69	100	20	100	120 (100)
		25,8		57,5		16,7	100

Sumber : data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat ditunjukkan bahwa pegawai pada kelompok umur 35 tahun sampai dengan 46 tahun mempunyai komitmen organisasi yang lebih tinggi (36,2 persen) dibandingkan dengan kelompok umur yang lain. Kelompok umur 47 sampai dengan 58 tahun sebanyak 30,0 persen sedangkan pada kelompok Umur 23 sampai dengan 34 tahun sebanyak 25,8 persen. Hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan dengan Umur yang ditengah – tengah (35–46 tahun) mempunyai komitmen organisasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan umur yang lebih muda atau lebih tua.

Data karakteristik responden berdasarkan umur terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 4.8 berikut :

Tabel 4.8**Persepsi Responden Berdasarkan Umur Terhadap Kinerja Karyawan**

Umur \ Kinerja Kry	23 – 34		35 – 46		47 – 58		Jumlah
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
Rendah	7	22,6	11	15,9	8	40,0	26 (21,7)
Sedang	13	41,9	37	53,6	8	40,0	58 (48,3)
Tinggi	11	30,4	21	30,5	4	20,0	36 (30,0)
Jumlah	31	100	69	100	20	100	120 (100)
		25,8		57,5		16,7	100

Sumber : data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat ditunjukkan bahwa pegawai yang berjumlah 120 pegawai terbanyak adalah responden yang berumur 35 sampai dengan 46 tahun sebesar mempunyai kinerja yang lebih baik dari pada kelompok umur yang lainnya (30,5 persen), sedangkan pada kelompok umur 23 sampai dengan 34 tahun sebanyak 34,4 persen dan pada kelompok umur 47 tahun sampai dengan 58 tahun.. Hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan dengan umur yang lebih muda mempunyai kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan yang umur yang lebih lebih tua. Hal ini dijelaskan dengan distribusi pada kelompok umur muda (35 sampai dengan 46 tahun) banyak mempunyai kinerja yang baik daripada pada kelompok yang lain.

4.1.3. Responden Berdasarkan Masa Kerja

Data karakteristik responden berdasarkan masa kerja dari responden terhadap gaya kepemimpinan dapat dilihat pada Tabel 4.9 berikut :

Tabel 4.9
Persepsi Responden Berdasarkan Masa Kerja
Terhadap Gaya Kepemimpinan

Masa Kerja Gaya Kepemimpinan	1 – 6		7 – 12		13 – 18		Jumlah
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
Gaya Partisipatif	4	16,0	10	23,8	6	11,3	20 (16,7)
Gaya Pengasuh	5	20,0	6	14,3	7	13,2	18 (15,0)
Gaya Direktif	4	16,0	4	9,5	9	17,0	17 (14,2)
Gaya Suportif	5	20,0	9	21,4	14	26,4	28 (23,3)
Gaya BP Prestasi	7	28,0	13	31,0	17	32,1	37 (30,8)
Jumlah	25	100	42	100	53	100	120 (100)
		20,8		35,0		44,2	100

Sumber : data primer yang diolah 2008

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat ditunjukkan bahwa karyawan yang berjumlah 120 pegawai terbanyak adalah responden yang telah bekerja selama 13 sampai dengan 18 tahun sebesar 44,2 persen. Kelompok dengan masa kerja 7 sampai dengan 12 tahun sebanyak 35,0 persen dan terendah adalah karyawan dengan masa kerja antara 1 sampai dengan 6 tahun yaitu sebesar 20,8 persen.

Karyawan dengan masa kerja antara 13 tahun sampai dengan 18 tahun mempunyai persepsi yang lebih tinggi terhadap gaya kepemimpinan berorientasi pada prestasi (32,1 persen) dibandingkan dengan kelompok masa kerja yang lain. Kelompok masa kerja 7 sampai dengan 12 tahun mempunyai persepsi yang tinggi terhadap gaya kepemimpinan berorientasi pada prestasi sebanyak 31,0 persen sedangkan pada kelompok dengan masa kerja 1 sampai dengan 6 tahun mempunyai tanggapan tinggi terhadap gaya kepemimpinan berorientasi pada prestasi sebanyak 28,0 persen.

Hal ini dijelaskan dengan distribusi pada kelompok masa kerja 13 sampai dengan 18 tahun banyak mempunyai persepsi yang tinggi terhadap gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas dari pada masa kerja yang lain.

Data karakteristik responden berdasarkan masa kerja dari responden terhadap kepuasan kerja dapat dilihat pada Tabel 4.10 berikut :

Tabel 4.10
Persepsi Responden Berdasarkan Masa Kerja
Terhadap Kepuasan Kerja

Masa Kerja \ Kepuasan Kerja	1 – 6		7 – 12		13 – 18		Jumlah
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
Rendah	3	12,0	3	7,1	7	13,2	13 (10,8)
Sedang	17	68,0	21	50,0	30	56,6	68 (56,7)
Tinggi	5	20,0	18	42,9	16	30,2	39 (32,5)
Jumlah	25	100	42	100	53	100	120 (100)
		20,8		35,0		44,2	100

Sumber : data primer yang diolah 2008

Berdasarkan Tabel 4.10 dapat ditunjukkan bahwa pegawai dengan masa kerja antara 7 tahun sampai dengan 12 tahun mempunyai persepsi bahwa kepuasan kerja yang dirasakan yang lebih tinggi (42,9 persen) dibandingkan dengan kelompok masa kerja yang lain. Kelompok masa kerja 12 sampai dengan 18 tahun sebanyak 30,2 persen sedangkan pada kelompok dengan masa kerja 1 sampai dengan 6 tahun sebanyak 20,0 persen.

Data karakteristik responden berdasarkan masa kerja dari responden terhadap komitmen organisasi dapat dilihat pada Tabel 4.11 berikut :

Tabel 4.11
Persepsi Responden Berdasarkan Masa Kerja
Terhadap Komitmen Organisasi

Masa Kerja \ Komitmen Organisasi	1 – 6		7 – 12		13 – 18		Jumlah
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
Rendah	4	16,0	4	9,5	7	13,2	15 (12,5)
Sedang	16	64,0	20	47,6	30	56,6	66 (55,0)
Tinggi	5	20,0	18	42,9	16	30,2	39 (32,5)
Jumlah	25	100	42	100	53	100	120 (100)
		20,8		35,0		44,2	

Sumber : data primer yang diolah 2008

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat ditunjukkan bahwa pegawai dengan masa kerja antara 7 tahun sampai dengan 12 tahun mempunyai komitmen terhadap organisasi yang lebih tinggi (42,9 persen) dibandingkan dengan kelompok masa kerja yang lain. Kelompok masa kerja 13 sampai dengan 18 tahun sebanyak 30,2 persen sedangkan pada kelompok dengan masa kerja 1 sampai dengan 6 tahun sebanyak 20,0 persen. Hal ini dijelaskan dengan distribusi pada kelompok masa kerja 7 sampai dengan 12 tahun banyak mempunyai komitmen terhadap organisasi yang lebih tinggi dibandingkan pada kelompok masa kerja yang lain.

Data karakteristik responden berdasarkan masa kerja dari responden terhadap kinerja dapat dilihat pada Tabel 4.12 berikut :

Tabel 4.12
Persepsi Responden Berdasarkan Masa Kerja
Terhadap Kinerja Karyawan

Masa Kerja \ Kinerja Kry	1 – 6		7 – 12		13 – 18		Jumlah
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
Rendah	7	28,0	6	14,3	13	24,5	26 (21,7)
Sedang	13	52,0	22	52,4	23	43,4	58 (48,3)
Tinggi	5	20,0	14	33,3	17	32,1	36 (30,0)
Jumlah	25	100	42	100	53	100	120 (100)
		20,8.		35,0		44,2	

Sumber : data primer yang diolah 2008

Berdasarkan Tabel 4.12 dapat ditunjukkan bahwa pegawai dengan masa kerja antara 7 tahun sampai dengan 12 tahun mempunyai kinerja yang lebih tinggi (33,3 persen) dibandingkan dengan kelompok masa kerja yang lain. Kelompok masa kerja 13 sampai dengan 18 tahun sebanyak 32,1 persen sedangkan pada kelompok dengan masa kerja 1 sampai dengan 6 tahun sebanyak 20,0 persen. Hal ini dijelaskan dengan distribusi pada kelompok masa kerja 7 sampai dengan 12 tahun mempunyai kinerja yang baik daripada pada kelompok masa kerja yang lain.

4.1.4. Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Data karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir terhadap gaya kepemimpinan dapat dilihat pada Tabel 4.13 berikut :

Tabel 4.13
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir
Terhadap Gaya Kepemimpinan

Pendidikan Gaya Kepemimpinan	S2		S1		Diploma		SLTA		Jumlah
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
Gaya Partisipatif	3	42,2	8	21,6	4	9,3	5	15,2	20 (16,7)
Gaya Pengasuh	-	-	7	18,9	5	11,6	6	18,2	18 (15,0)
Gaya Direktif	2	28,6	4	10,8	8	18,6	3	9,1	17 (14,2)
Gaya Suportif	-	-	8	21,6	10	23,3	10	30,3	28 (23,3)
Gaya BP Prestasi	2	28,6	10	27,0	16	37,2	9	27,3	37 (30,8)
Jumlah	7	100	37	100	43	100	33	100	120 (100)
		5,8		30,8		35,3		27,5	

Sumber : data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan Tabel 4.13 dapat ditunjukkan bahwa karyawan yang berjumlah 120 pegawai terbanyak adalah responden dengan latar belakang pendidikan Diploma sebesar 35,3 persen. Kelompok dengan latar belakang pendidikan Sarjana (S1) sebanyak 30,8 persen, latar belakang pendidikan SLTA atau sederajat sebanyak 27,5 persen dan terendah adalah karyawan dengan latar belakang pendidikan Magister (S2) sebanyak 5,8 persen.

Pegawai dengan latar belakang pendidikan Magister (S2) mempunyai persepsi terhadap gaya kepemimpinan adalah gaya partisipatif. Latar belakang pendidikan Sarjana (S1) dan Diploma (D3) mempunyai persepsi lebih terhadap gaya berorientasi pada prestasi. Latar belakang pendidikan SMA mempunyai persepsi yang lebih terhadap gaya suportif.

Data karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir terhadap kepuasan kerja dapat dilihat pada Tabel 4.14 berikut :

Tabel 4.14
Persepsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir Terhadap Kepuasan Kerja

Pendidikan Kepuasan Kerja	S2		S1		Diploma		SLTA		Jumlah
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
Rendah	1	14,3	6	16,2	3	7,0	3	2,5	13 (10,8)
Sedang	4	57,1	21	56,8	25	58,1	18	54,5	68 (56,7)
Tinggi	2	28,6	10	27,0	15	34,9	12	36,4	39 (32,5)
Jumlah	7	100	37	100	43	100	33	100	120 (100)
		5,8		30,8		35,8		27,5	100

Sumber : data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan Tabel 4.14 dapat ditunjukkan bahwa pegawai dengan latar belakang pendidikan SLTA dan sederajat mempunyai perasaan yang lebih tinggi terhadap kepuasan kerja yang dirasakan (36,4 persen) dibandingkan dengan kelompok pendidikan lainnya. Kelompok Diploma sebanyak 34,9 persen; Magister (S2) sebanyak 28,6 persen sedangkan pada kelompok Sarjana sebanyak 27,0 persen.

Data karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir terhadap komitmen organisasi dapat dilihat pada Tabel 4.15 berikut :

Tabel 4.15
Persepsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir
Terhadap Komitmen Organisasi

Pendidikan Komitmen Organisasi	S2		S1		Diploma		SLTA		Jumlah
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
Rendah	1	14,3	6	16,2	3	7,0	5	15,2	15 (12,5)
Sedang	6	85,7	22	59,5	24	55,8	14	42,4	66 (55,0)
Tinggi	-	-	9	24,3	16	37,2	14	42,4	39 (32,5)
Jumlah	7	100	37	100	43	100	33	100	120 (100)
		5,8		30,8		35,8		27,5	100

Sumber : data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan Tabel 4.15 dapat ditunjukkan bahwa pegawai dengan latar belakang pendidikan SLTA dan sederajat mempunyai persepsi yang tinggi terhadap komitmen organisasi (42,4 persen) dibandingkan dengan kelompok pendidikan lainnya. Kelompok Diploma III sebanyak 37,2 persen dan Sarjana sebanyak 2434 persen. Hal ini dijelaskan dengan distribusi pada kelompok pendidikan SLTA atau sederajat ternyata mempunyai komitmen yang paling tinggi diantara latar belakang pendidikan yang lainnya.

Data karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 4.16 berikut :

Tabel 4.16
Persepsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir Terhadap Kinerja
Karyawan

Pendidikan \ Kinerja Kary	S2		S1		Diploma		SLTA		Jumlah
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
Rendah	2	28,6	8	21,6	10	23,3	6	18,2	26 (21,7)
Sedang	4	57,1	20	54,1	20	46,5	14	42,4	58 (48,3)
Tinggi	1	14,3	9	24,3	13	30,2	13	39,4	36 (30,0)
Jumlah	7	100	37	100	43	100	33	100	120 (100)
		5,8		30,8		35,8		27,5	100

Sumber : data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan Tabel 4.16 dapat ditunjukkan bahwa pegawai dengan latar belakang pendidikan SLTA dan sederajat mempunyai kinerja yang lebih tinggi (39,4 persen) dibandingkan dengan kelompok pendidikan lainnya. Kelompok Diploma sebanyak 30,2 persen; Sarjana (S1) sebanyak 24,3 persen sedangkan pada kelompok Magister sebanyak 14,3 persen. Hal ini dijelaskan dengan distribusi pada kelompok SLTA dan sederajat banyak mempunyai kinerja yang tinggi daripada pada kelompok pendidikan yang lain.

4.2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui layak (sahih) dan tidaknya pertanyaan. Kriteria keputusannya adalah dengan membandingkan nilai *Corrected Item - Total Correlation* dibandingkan dengan nilai r tabel dengan tingkat (α) 0,05 yaitu sebesar 0,176. Apabila nilai *Corrected Item - Total Correlation* lebih besar dari r tabel maka indikator layak (sahih) dan sebaliknya (Imam Ghozali, 2005).

Setelah diuji validitas, langkah selanjutnya adalah uji reliabilitas yaitu berhubungan dengan masalah ketepatan dari suatu data, sedangkan untuk pengujian reliabilitas melalui nilai koefisien alpha dengan dibandingkan nilai 0,60. Konstruk atau variabel dikatakan reliabel apabila mempunyai nilai alpha diatas 0,60 dan sebaliknya (Imam Ghozali, 2005). Berdasarkan hasil perhitungan dengan program SPSS dapat disajikan pengujian validitas dan reliabilitas pada Tabel 4.17 berikut ini.

Tabel 4. 17
Hasil Pengujian Reliabilitas dan Validitas Kuesioner

Konstruk/Variabel Laten	Reliabilitas (Crounbach α)	Item (indikator)	<i>Corrected Item - Total Correlation</i>
Gaya Kepemimpinan	0,9214	X ₁	0,6812
		X ₂	0,6673
		X ₃	0,6783
		X ₄	0,6337
		X ₅	0,6658
		X ₆	0,7360
		X ₇	0,3919
		X ₈	0,5470
		X ₉	0,7169
		X ₁₀	0,6195
		X ₁₁	0,6171
		X ₁₂	0,6185
		X ₁₃	0,6306
		X ₁₄	0,7195
		X ₁₅	0,6388
Kepuasan kerja	0,8668	X ₁₆	0,6511
		X ₁₇	0,7294
		X ₁₈	0,7296
		X ₁₉	0,6324
		X ₂₀	0,7066
Komitmen Organisasi	0,9243	X ₂₁	0,7022
		X ₂₂	0,7465
		X ₂₃	0,8063
		X ₂₄	0,8427
		X ₂₅	0,8032
		X ₂₆	0,7962
Kinerja karyawan	0,9508	X ₂₇	0,8489
		X ₂₈	0,8124
		X ₂₉	0,8780
		X ₃₀	0,8613
		X ₃₁	0,8370
		X ₃₂	0,7711
		X ₃₃	0,8023
		X ₃₄	0,7378

Sumber : data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan pada Tabel 4.17 dapat ditunjukkan bahwa semua indikator (*observed*) adalah valid, hal ini ditandai dengan nilai *Corrected Item - Total Correlation* > r tabel (0,176). Pembuktian ini menunjukkan bahwa semua indikator (*observed*) layak digunakan sebagai indikator dari konstruk (laten variabel). Koefisien alpha (*cronbach alpha*) memiliki nilai di atas 0,60 sehingga dapat dijelaskan bahwa variabel – variabel penelitian (konstruk) yang berupa variabel gaya kepemimpinan, kepuasan kerja karyawan, komitmen organisasi dan kinerja karyawan adalah reliabel atau memiliki reliabilitas yang tinggi, sehingga mempunyai ketepatan yang tinggi untuk dijadikan variabel (konstruk) pada suatu penelitian.

Cara lain yang dipergunakan untuk menentukan apakah setiap indikator yang diestimasi secara valid mengukur dimensi dari konsep yang diujinya adalah dengan *convergent validity*. Sebuah indikator dimensi menunjukkan validitas konvergen yang signifikan apabila koefisien variabel indikator itu lebih besar dua kali dari standar errornya (Anderson & Gerbing, 1988 dalam Ferdinand, 2006). Bila setiap indikator memiliki *Critical Ratio* yang nilainya dua kali lebih besar dari standar errornya, hal ini menunjukkan bahwa indikator itu secara valid mengukur apa yang seharusnya diukur dalam model yang diajukan.

Data yang ditunjukkan pada Tabel 4.24 menunjukkan bahwa semua indikator menghasilkan nilai estimasi dengan *critical ratio* yang dua kali lebih besar dari standar *errornya*, maka dapat disimpulkan bahwa indikator variabel yang digunakan adalah valid.

4.3. Deskriptif Variabel

Data deskriptif adalah menampilkan gambaran umum mengenai jawaban responden atas pertanyaan atau pernyataan yang terdapat dalam kuesioner (tertutup) maupun tanggapan responden (terbuka). Berdasarkan hasil tanggapan dari 120 orang responden tentang variabel-variabel penelitian, maka peneliti akan menguraikan secara rinci jawaban responden yang dikelompokkan dalam deskriptif statistik. Pada penyampaian gambaran empiris atas data yang digunakan dalam penelitian secara deskriptif statistik adalah dengan angka indeks. Melalui angka indeks tersebut akan diketahui sejauhmana derajat persepsi responden atas variabel-variabel yang menjadi indikator dalam penelitian. Rentang jawaban dari pengisian dimensi pertanyaan (tertutup) setiap variabel yang diteliti, ditentukan dengan kriteria tiga kotak (*three box method*) (Ferdinand, 2006) dan dari dalam penelitian ini rentang jawaban dimulai dari 10 sampai dengan 100 diperoleh rentang 90 dibagi 3 akan menghasilkan rentang sebesar 30 yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks, yaitu :

- Nilai indeks 10 – 40,0 = interprestasi Rendah
- Nilai indeks 40,01 – 70,0 = interprestasi Sedang
- Nilai indeks 70,01 – 100 = interprestasi Tinggi

Berdasarkan kriteria – kriteria diatas, ditentukan indeks persepsi responden terhadap variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

4.3.1 Indeks Gaya Kepemimpinan

Lima dimensi gaya kepemimpinan dengan 15 indikator telah digunakan dalam kajian terhadap gaya kepemimpinan pada RSUD Kota Semarang, yaitu : Gaya Partisipatif, gaya pengasuh, gaya direktif, gaya suportif dan gaya

berorientasi pada prestasi. Perhitungan angka indeks gaya kepemimpinan adalah seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.18
Indeks Gaya Kepemimpinan

No	Indikator	Gaya Kepemimpinan							Indeks
		1	2	3	4	5	6	7	
	Gaya Partisipatif								
1.	Berkonsultasi dengan anak buah	3	10	17	21	36	23	10	65,00
2.	Memperlakukan anak buah secara sama	2	14	16	22	40	18	8	63,10
3.	Bergaul secara informal	2	4	14	27	32	20	21	69,88
	Rata – rata								65,99
	Gaya Pengasuh								
4.	Membantu anak buah	4	9	18	29	33	18	9	62,82
5.	Memuji dan menghargai	3	7	12	32	35	21	10	65,71
6.	Memperhatikan secara pribadi	-	8	12	21	41	23	15	69,52
	Rata – rata								66,03
	Gaya Direktif								
7.	Menyukai prosedur secara resmi	10	9	23	25	26	24	3	58,57
8.	Mengharapkan anak buah mematuhi peraturan	7	8	21	24	35	19	6	61,07
9.	Keputusan besar di tangan atasan	-	7	12	27	32	30	12	69,29
	Rata – rata								62,98
	Gaya Suportif								
10	Prioritas kepentingan	2	10	9	27	28	29	15	68,57
11	Tingkat kepercayaan diri	1	13	4	26	36	28	12	68,45
12	Kemampuan pengawasan	6	7	16	19	24	35	13	67,26
	Rata – rata								68,10
	Gaya Berorientasi pada Prestasi								
13	Memprioritaskan tugas	3	4	14	21	28	31	19	70,95
14.	Pekerjaan selesai tepat waktu	5	7	16	19	35	22	16	66,90
15.	Memperbarui pengetahuan	4	8	9	26	36	19	18	67,98
	Rata – rata								68,61
	Rata – rata total								66,34

Sumber : data primer yang diolah, 2008

Indeks pada variabel gaya kepemimpinan diperoleh rata-rata indeks sebesar 66,34. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan dari RSUD Kota Semarang adalah sedang dalam arti masih dianggap cukup oleh karyawan berkenaan dengan gaya kepemimpinannya. Berdasarkan per dimensi menunjukkan bahwa pada Gaya Partisipatif rata – rata sebesar 65,99 ; pada gaya pengasuh rata – rata sebesar 66,03 ; pada gaya direktif rata – rata sebesar 62,98 ; pada gaya suportif sebesar 68,10 dan pada gaya berorientasi pada prestasi sebesar 68,61. Hasil tersebut menunjukkan bahwa gaya direktif ditanggapi oleh karyawan paling rendah, dibanding dengan gaya kepemimpinan yang lainnya.

4.3.2 Indeks Kepuasan Kerja Karyawan

Lima indikator telah digunakan dalam kajian terhadap kepuasan kerja karyawan, yaitu : kepuasan terhadap gaji, kepuasan dengan promosi, kepuasan dengan rekan kerja, kepuasan dengan penyelia dan kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri. Perhitungan angka indeks kepuasan kerja adalah seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4. 19
Indeks Variabel Kepuasan Kerja Karyawan

No	Indikator	Kepuasan Kerja							Indeks
		1	2	3	4	5	6	7	
16.	Kepuasan dengan gaji	2	8	15	23	34	32	6	66,55
17.	Kepuasan dengan promosi	1	8	11	27	33	28	12	68,45
18.	Kepuasan dengan rekan kerja	2	8	16	36	29	23	6	63,69
19.	Kepuasan dengan penyelia	2	8	26	28	31	15	10	62,26
20.	Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri	-	3	16	23	33	26	19	71,43
	Rata – rata total								66,48

Sumber : data primer yang diolah, 2008

Indeks pada variabel kepuasan kerja karyawan diperoleh rata-rata indeks sebesar 66,48. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja pada karyawan RSUD Kota Semarang adalah cukup. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja pada karyawan RSUD Kota Semarang masih belum optimal, yaitu ada beberapa kepuasan yang belum optimal, hanya kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri yang optimal.

4.3.3 Indeks Komitmen Organisasi

Enam indikator telah digunakan dalam kajian terhadap komitmen organisasi, yaitu : bangga menjadi bagian organisasi, membanggakan organisasi kepada orang lain, peduli terhadap nasib organisasi, gembira memilih bekerja pada organisasi ini, kesamaan nilai dan bekerja melampaui target. Perhitungan angka indeks komitmen organisasi adalah seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4. 20
Indeks Variabel Komitmen Organisasi

No	Indikator	Komitmen Organisasi							Indeks
		1	2	3	4	5	6	7	
21.	Bangga menjadi bagian organisasi	2	7	16	32	21	28	14	67,02
22.	Membanggakan organisasi pada orang lain	2	6	14	37	29	23	9	65,48
23.	Peduli terhadap nasib organisasi	3	7	13	21	32	29	15	68,93
24.	Gembira memilih bekerja pada organisasi ini	2	8	15	35	26	22	12	65,36
25.	Kesamaan nilai	3	2	14	35	30	25	11	67,38
26.	Bekerja melampaui target	2	11	14	25	33	27	8	65,36
	Rata – rata total								66,59

Sumber : data primer yang diolah, 2008

Indeks pada variabel komitmen organisasi diperoleh rata-rata indeks sebesar 66,59. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi dari pegawai RSUD Kota Semarang adalah sedang (cukup). Hal ini menunjukkan bahwa kekompakan kerja masih belum terjalin dengan baik dan kondusif, serta komitmen karyawan terhadap organisasi belum optimal.

4.3.4 Indeks Kinerja Karyawan

Delapan indikator telah digunakan dalam kajian terhadap kinerja karyawan, yaitu : tingkat kualitas hasil kerja, tingkat keuletan dan daya tahan kerja, tingkat disiplin dan absensi, tingkat kerja sama antar rekan sekerja, tingkat kepedulian akan keselamatan kerja, tingkat tanggung jawab akan hasil pekerjaannya, tingkat inisiatif atau kreativitas yang dimiliki, tingkat profesionalitas kerja yang dimiliki. Perhitungan angka indeks kinerja karyawan adalah seperti yang disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4. 21
Indeks Variabel Kinerja Karyawan

No	Indikator	Kinerja Karyawan							Indeks
		1	2	3	4	5	6	7	
27.	Tingkat kualitas hasil kerja	3	15	22	19	36	19	6	60,83
28.	Tingkat keuletan dan daya tahan kerja	2	17	21	33	25	18	4	58,57
29.	Tingkat disiplin dan absensi	3	9	20	23	32	29	4	63,69
30.	Tingkat kerja sama antar rekan sekerja	6	14	13	27	33	23	4	60,95
31.	Tingkat kepedulian akan keselamatan kerja	3	10	21	19	38	23	6	63,33
32.	Tingkat tanggung jawab akan hasil pekerjaannya	5	12	19	33	36	12	3	58,45
33.	Tingkat inisiatif atau kreativitas yang dimiliki	8	11	25	17	35	19	5	59,17
34.	Tingkat profesionalitas kerja yang dimiliki	3	9	20	18	28	31	11	66,19
	Rata – rata								61,40

Sumber : data primer yang diolah, 2008

Indeks pada variabel kinerja karyawan diperoleh rata-rata indeks sebesar 61,40. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan pegawai RSUD Kota Semarang mempunyai nilai yang sedang (cukup). Belum tercapai kinerja karyawan pada level baik menunjukkan bahwa pimpinan dan pihak terkait perlu mengupayakan agar kinerja karyawan dapat meningkat.

4.4. Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian

Proses analisis data dan pengujian model penelitian akan menjelaskan tentang langkah-langkah analisis yang digunakan dalam penelitian ini. Langkah-langkah tersebut mengacu pada 7 langkah proses analisis SEM sebagaimana dikemukakan oleh Ferdinand (2006). Adapun urutan langkah-langkah analisis tersebut meliputi :

4.4.1. Pengembangan Model Berdasarkan Teori

Pengembangan model dalam penelitian ini didasarkan atas telaah pustaka dan kerangka pemikiran sebagai mana telah dijelaskan dalam Bab II. Secara umum model tersebut terdiri atas 1 variabel independen (Eksogen) dan 3 variabel dependen (Endogen). Satu variabel independen adalah gaya kepemimpinan. Sedangkan variabel dependen (*endogen*) terdiri dari kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

4.4.2. Menyusun Diagram Alur (*Path Diagram*)

Setelah pengembangan model berbasis teori dilakukan maka langkah selanjutnya adalah menyusun model tersebut dalam bentuk diagram. Langkah ini telah dilakukan dan penggambarannya dapat dilihat pada Bab III.

4.4.3. Konversi Diagram Alur Ke dalam Persamaan

Model yang telah dinyatakan dalam diagram alur tersebut, selanjutnya dinyatakan ke dalam persamaan struktural. Persamaan struktural ini juga telah dijelaskan pada Bab III sebelumnya.

4.4.4. Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi

Matriks input yang digunakan sebagai input adalah matriks kovarians. Hair et.al. (1995; dalam Ferdinand, 2006) menyatakan bahwa dalam menguji hubungan kausalitas maka matriks kovarianlah yang diambil sebagai input untuk operasi SEM. Dari hasil pengolahan data yang telah dikumpulkan, matriks kovarians data yang digunakan tertuang dalam Tabel 4.22 di bawah ini.

Tabel 4.22
Sample Covarians – Estimates

Sample Covariances							
	X34	X33	X32	X31	X30	X29	X28
X34	2.382						
X33	1.569	2.455					
X32	1.150	1.429	1.850				
X31	1.351	1.580	1.385	2.079			
X30	1.623	1.762	1.484	1.601	2.296		
X29	1.468	1.652	1.416	1.685	1.644	2.015	
X28	1.495	1.511	1.233	1.473	1.582	1.496	1.990
X27	1.536	1.613	1.401	1.671	1.798	1.698	1.483
X26	1.369	1.494	1.222	1.351	1.447	1.411	1.276
X25	1.346	1.407	1.068	1.189	1.326	1.255	1.253
X24	1.378	1.377	1.072	1.276	1.305	1.361	1.218
X23	1.611	1.408	1.174	1.367	1.422	1.355	1.376
X22	1.247	1.201	0.963	1.097	1.161	1.108	1.158
X21	1.370	1.452	1.162	1.292	1.424	1.266	1.256
X20	1.275	1.192	1.025	1.083	1.242	1.175	1.092
X19	0.998	1.174	0.892	0.978	1.054	1.061	0.998
X18	1.210	1.268	0.950	1.193	1.161	1.240	1.054
X17	1.232	1.238	1.094	1.232	1.239	1.270	1.046
X16	1.125	1.065	0.931	1.065	1.208	1.165	0.943
X15	1.261	1.026	0.905	1.046	1.239	1.027	1.008

X14	1.334	1.337	1.171	1.337	1.443	1.303	1.232
X13	1.213	1.280	1.011	1.381	1.334	1.307	1.253
X12	1.176	1.308	1.260	1.501	1.328	1.475	1.363
X11	1.024	0.913	0.836	0.982	1.072	1.120	0.937
X10	0.927	0.920	0.810	0.837	1.112	0.942	0.887
X9	1.020	0.963	0.755	1.007	1.057	1.010	0.940
X8	0.634	0.511	0.458	0.656	0.693	0.674	0.523
X7	0.403	0.419	0.399	0.548	0.532	0.371	0.540
X6	1.118	1.027	0.871	1.066	1.111	1.086	0.997
X5	1.078	0.973	0.887	1.048	1.057	1.058	0.990
X4	0.930	0.785	0.730	0.843	0.902	0.975	0.910
X3	1.169	1.107	0.877	1.039	1.096	1.108	1.078
X2	1.161	1.091	1.020	1.136	1.147	1.276	0.992
X1	1.227	1.147	0.825	1.003	1.145	1.098	1.020

X27 X26 X25 X24 X23 X22 X21

X27	2.225						
X26	1.443	2.078					
X25	1.290	1.438	1.803				
X24	1.435	1.578	1.446	2.061			
X23	1.379	1.559	1.450	1.526	2.244		
X22	1.133	1.190	1.132	1.365	1.335	1.810	
X21	1.371	1.219	1.179	1.386	1.404	1.230	2.197
X20	1.233	1.117	1.025	1.075	1.242	0.958	1.242
X19	1.149	1.069	0.935	1.102	1.121	0.941	1.127
X18	1.248	1.103	1.047	1.228	1.280	0.974	1.116
X17	1.262	1.270	1.133	1.145	1.280	0.772	1.202
X16	1.238	1.080	0.945	1.088	1.082	0.891	0.978
X15	1.087	0.981	0.973	0.981	0.999	0.891	0.959
X14	1.398	1.190	1.202	1.249	1.295	1.060	1.152
X13	1.384	0.911	0.982	1.161	1.261	0.894	1.140
X12	1.309	1.134	0.967	1.201	1.224	0.978	1.152
X11	1.137	1.078	0.841	1.020	1.039	0.855	0.919
X10	0.935	0.757	0.743	1.015	0.748	0.675	0.963
X9	1.130	0.886	0.924	0.986	1.007	0.879	1.045
X8	0.804	0.684	0.695	0.834	0.698	0.915	0.801
X7	0.466	0.401	0.503	0.601	0.359	0.608	0.581
X6	1.084	0.852	0.912	1.077	1.018	0.878	0.934
X5	1.012	0.938	1.045	1.138	1.097	0.933	0.968
X4	0.863	0.803	0.822	0.995	0.920	0.817	0.848
X3	1.095	0.979	0.886	1.171	1.206	0.905	0.875
X2	1.151	0.952	0.968	0.994	1.140	0.949	0.828
X1	1.075	0.975	0.939	1.092	1.155	0.979	1.086

X20 X19 X18 X17 X16 X15 X14

X20	1.800						
X19	1.000	2.013					
X18	1.050	1.061	1.798				
X17	1.192	1.133	1.145	1.915			
X16	1.042	0.881	1.140	1.029	1.908		

X15	0.917	0.737	1.019	0.758	0.809	2.350	
X14	1.133	1.063	1.220	1.134	0.983	1.707	2.500
X13	1.092	1.054	1.040	1.001	0.930	1.209	1.531
X12	1.083	0.780	1.075	1.131	1.059	1.021	1.249
X11	0.850	0.850	0.779	0.748	0.829	0.841	0.926
X10	0.925	0.513	0.742	0.775	0.807	0.960	1.012
X9	0.825	0.737	0.785	0.710	0.857	0.989	1.036
X8	0.492	0.576	0.591	0.432	0.669	0.850	0.795
X7	0.083	0.472	0.354	0.296	0.368	0.699	0.748
X6	0.842	0.731	0.886	0.781	0.688	1.068	1.274
X5	0.800	0.727	0.867	0.775	0.705	1.012	1.148
X4	0.650	0.682	0.758	0.717	0.678	0.880	1.085
X3	0.958	0.739	0.950	0.777	0.863	0.790	1.174
X2	0.825	0.626	0.859	0.937	0.851	0.976	1.149
X1	0.758	0.795	0.915	0.773	0.746	1.008	1.266

	X13	X12	X11	X10	X9	X8	X7
X13	2.232						
X12	1.299	2.657					
X11	0.893	1.448	2.048				
X10	0.893	1.092	1.100	2.243			
X9	0.937	0.973	0.919	0.920	1.778		
X8	0.576	0.705	0.791	0.855	1.316	2.266	
X7	0.278	0.429	0.387	0.737	0.948	1.381	2.473
X6	1.037	1.011	0.847	1.057	0.988	0.795	0.480
X5	1.012	0.917	0.908	0.828	0.915	0.652	0.332
X4	0.930	0.850	0.850	0.988	0.977	0.923	0.552
X3	0.988	1.093	1.036	1.112	0.917	0.655	0.503
X2	0.989	1.180	0.895	0.925	0.888	0.710	0.775
X1	0.943	1.119	0.881	0.843	0.991	0.899	0.778

	X6	X5	X4	X3	X2	X1
X6	1.849					
X5	1.322	1.940				
X4	1.095	1.093	2.140			
X3	1.169	1.123	1.060	2.113		
X2	1.031	0.900	1.025	1.245	2.110	
X1	1.140	1.162	1.005	1.243	1.196	2.214

Sumber : data primer yang diolah, 2008

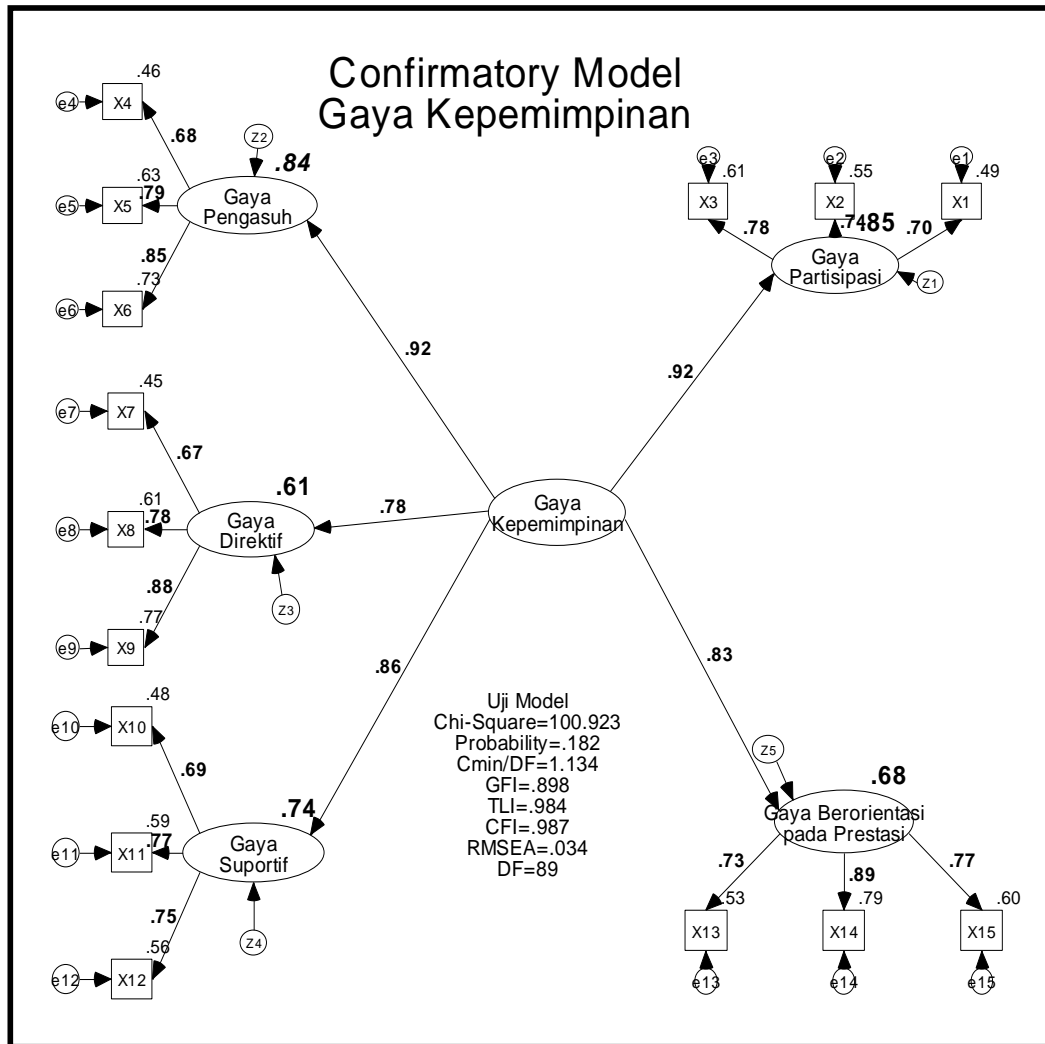
Langkah selanjutnya setelah menyusun sampel kovarian sebagaimana tampak pada Tabel 4.22 adalah menentukan teknik estimasi. Setelah mengkonversi data menjadi matrik kovarian maka langkah selanjutnya yang dilakukan adalah menentukan teknik estimasi. Teknik estimasi yang akan digunakan adalah *maximum likelihood estimation method* karena jumlah sampel yang digunakan adalah lebih dari 100. Teknik ini dilakukan secara bertahap yakni estimasi *measurement model* dengan teknik *confirmatory factor analysis* dan *structural equation model*, yang dimaksudkan untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun.

4.5.1 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen dan Endogen

Tahap analisis faktor konfirmatori ini adalah tahap pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam model penelitian. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten.

Model pengukuran untuk analisis konfirmatori (*confirmatory factor analysis*) dilakukan secara terpisah untuk konstruk – konstruk eksogen dan konstruk endogen. Analisis faktor konfirmatori untuk konstruk – konstruk eksogen dan endogen dalam penelitian ini ditampilkan dalam gambar dibawah ini:

Gambar 4. 1
Analisis Faktor Konfirmatori Gaya Kepemimpinan



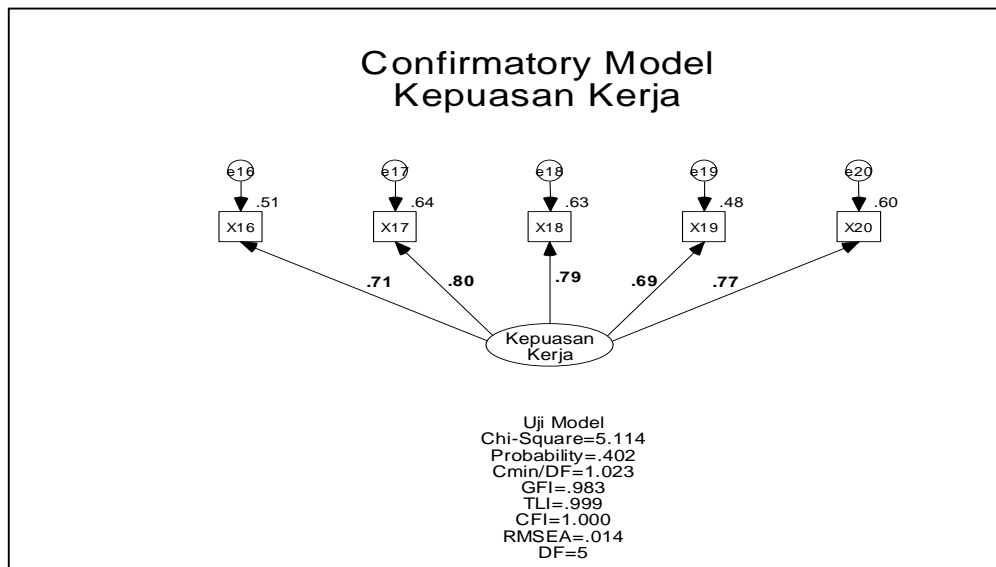
Sumber : data primer yang diolah, 2008

Hasil perhitungan analisis konfirmatori pada gaya kepemimpinan memperoleh nilai *loading* masing – masing masih diatas 0,5 dan nilai signifikansi pada *regression weight* di bawah 0,05. Sehingga tidak satupun observed (indikator) pada dimensi gaya kepemimpinan yang didrop (dibuang). Dimensi

pada gaya kepemimpinan memenuhi validitas konvergen, yaitu ditandai dengan nilai variabel indikator itu lebih besar dua kali dari standar errornya.

Selain melalui nilai *loading* uji konfirmatori ini diperkuat dengan kelayakan model dengan nilai chi square sebesar 100,923 masih dibawah chi square tabel untuk derajat kebebasan 89 pada tingkat signifikan 5 % sebesar 112,022. Nilai probabilitas sebesar 0,182 yang mana nilai tersebut diatas 0,05. CMIN/DF sebesar 1,134 sehingga masih di bawah 2,00 ; GFI sebesar 0,896 yaitu lebih kecil dari 0,90 (marginal) ; TLI sebesar 0,984 yang mana masih di atas 0,95 ; CFI sebesar 0,987 yang mana nilainya masih di atas 0,95 dan RMSEA sebesar 0,034 yang mana nilai tersebut masih di bawah 0,08. Hasil tersebut menunjukkan konstruk dapat diolah dengan full model.

Gambar 4. 2
Analisis Faktor Konfirmatori Kepuasan kerja



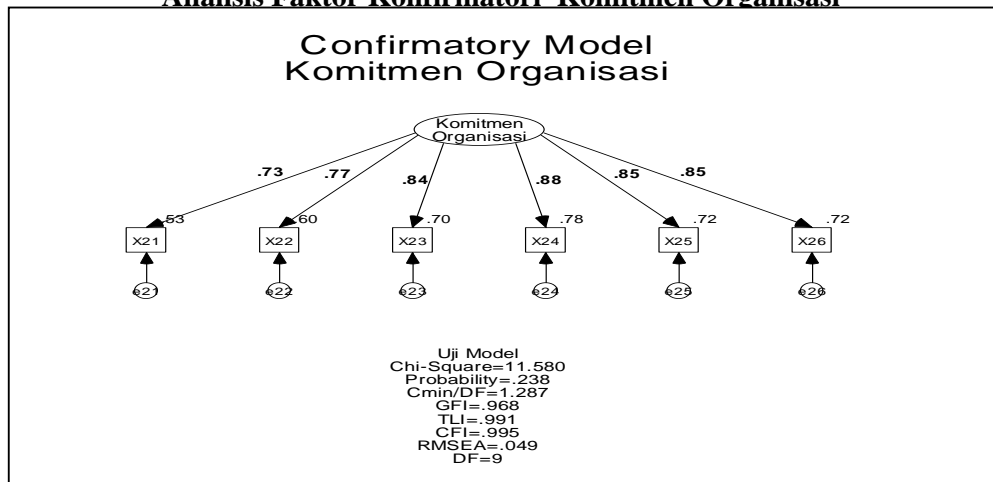
Sumber : data primer yang diolah, 2008

Hasil perhitungan analisis konfirmatori pada kepuasan kerja memperoleh nilai *loading* masih diatas 0,5 serta nilai sig pada *regression weight* nilai P (probability) di bawah 0,05. Sehingga tidak satupun observed (indikator) pada konstruk kepuasan kerja yang didrop (dibuang). Dimensi pada konstruk kepuasan kerja memenuhi validitas konvergen, yaitu ditandai dengan nilai variabel indikator itu lebih besar dua kali dari standar errornya.

Selain melalui nilai *loading* uji konfirmatori ini diperkuat dengan kelayakan model dengan nilai chi square sebesar 5,114 masih dibawah chi square tabel untuk derajat kebebasan 5 pada tingkat signifikan 5 % sebesar 11,070. Nilai probabilitas sebesar 0,402 yang mana nilai tersebut di atas 0,05. CMIN/DF sebesar 1,023 sehingga masih dibawah 2,00 ; GFI sebesar 0,983 yaitu lebih besar dari 0,90 ; TLI sebesar 0,999 yang mana masih di atas 0,95 ; CFI sebesar 1,000 yang mana nilainya masih di atas 0,95 dan RMSEA sebesar 0,014 yang mana nilai tersebut masih di bawah 0,08. Hasil tersebut menunjukkan konstruk dapat diolah dengan full model.

Gambar 4. 3

Analisis Faktor Konfirmatori Komitmen Organisasi

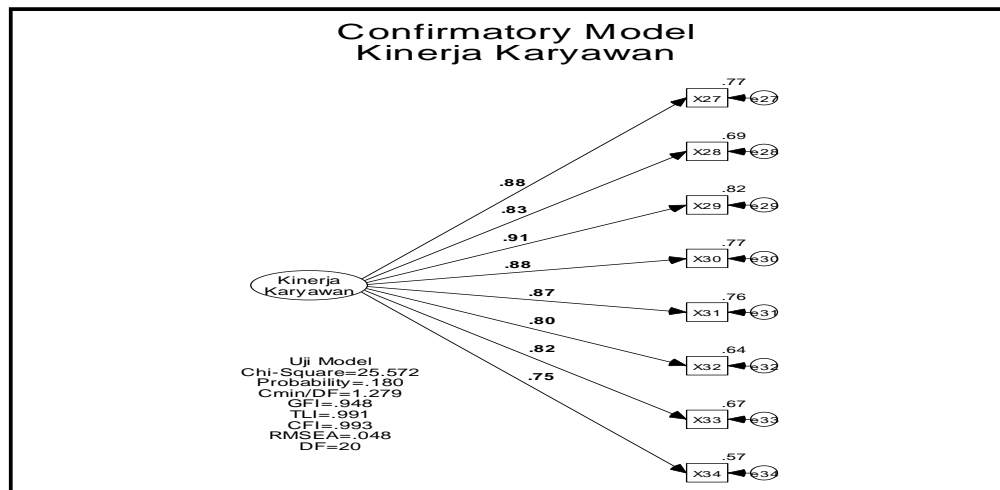


Sumber : data primer yang diolah, 2008

Hasil perhitungan analisis konfirmatori pada komitmen organisasi memperoleh nilai *loading* masih diatas 0,5 serta nilai sig pada *regression weight* di bawah 0,05. Sehingga tidak satupun observed (indikator) pada konstruk komitmen organisasi yang didrop (dibuang). Dimensi pada konstruk komitmen organisasi memenuhi validitas konvergen, yaitu ditandai dengan nilai variabel indikator itu lebih besar dua kali dari standar errornya.

Selain melalui nilai *loading* uji konfirmatori ini diperkuat dengan kelayakan model dengan nilai chi square sebesar 11,580 masih dibawah chi square tabel untuk derajat kebebasan 9 pada tingkat signifikan 5 % sebesar 16,919. Nilai probabilitas sebesar 0,238 yang mana nilai tersebut diatas 0,05. CMIN/DF sebesar 1,287 sehingga masih dibawah 2,00 ; GFI sebesar 0,968 yaitu lebih besar dari 0,90 ; TLI sebesar 0,991 yang mana masih di atas 0,95 ; CFI sebesar 0,995 yang mana nilainya masih di atas 0,95 dan RMSEA sebesar 0,049 yang mana nilai tersebut masih di bawah 0,08. Hasil tersebut menunjukkan konstruk dapat diolah dengan full model.

Gambar 4. 4
Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Kinerja Karyawan



Sumber : data primer yang diolah, 2008

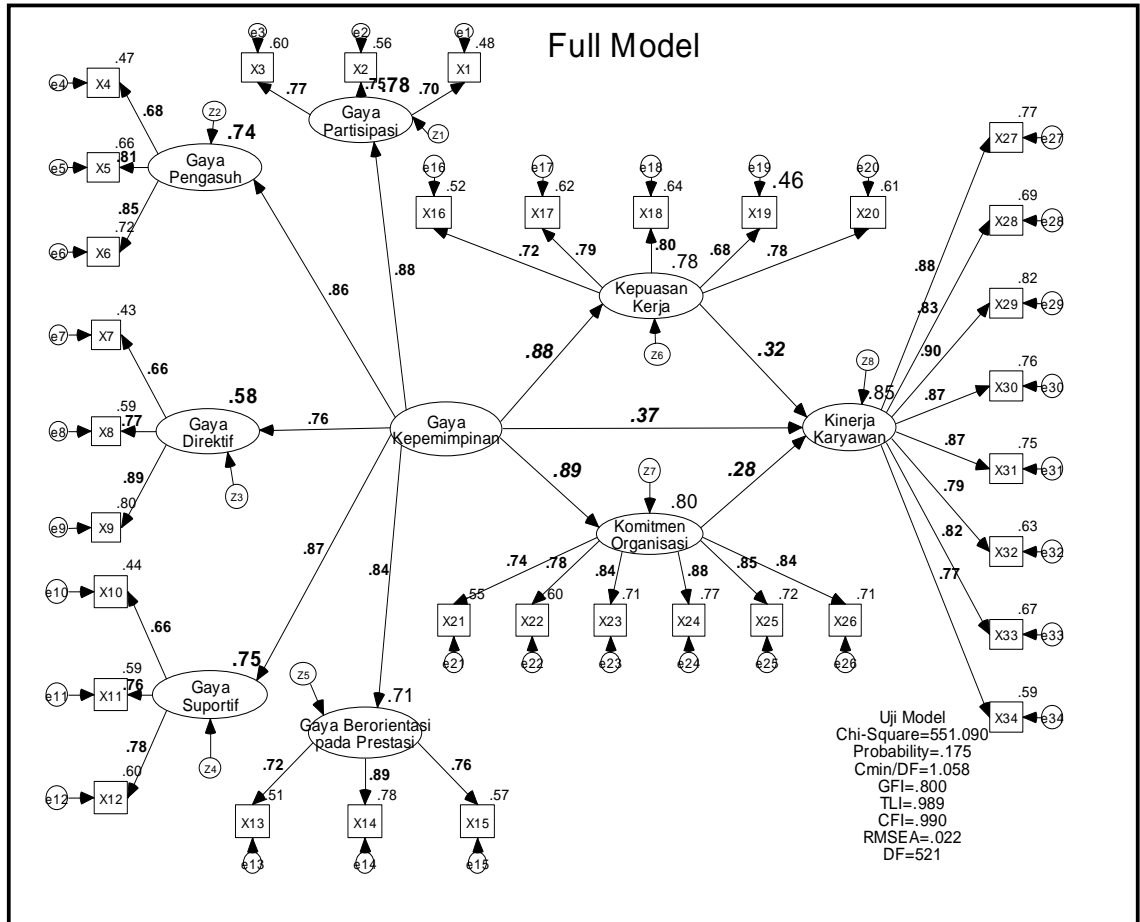
Hasil perhitungan analisis konfirmatori pada kinerja karyawan memperoleh nilai *loading* masih diatas 0,5 serta nilai sig pada *regression weight* di bawah 0,05. Sehingga tidak satupun observed (indikator) pada konstruk kinerja karyawan yang didrop (dibuang). Dimensi pada konstruk kinerja karyawan memenuhi validitas konvergen, yaitu ditandai dengan nilai variabel indikator itu lebih besar dua kali dari standar errornya.

Selain melalui nilai *loading* uji konfirmatori ini diperkuat dengan kelayakan model dengan nilai chi square sebesar 25,572 masih dibawah chi square tabel untuk derajat kebebasan 20 pada tingkat signifikan 5 % sebesar 31,410. Nilai probabilitas sebesar 0,180 yang mana nilai tersebut diatas 0,05. CMIN/DF sebesar 1,279 sehingga masih dibawah 2,00 ; GFI sebesar 0,949 yaitu lebih besar dari 0,90 TLI sebesar 0,991 yang mana masih di atas 0,95 ; CFI sebesar 0,993 yang mana nilainya masih di atas 0,95 dan RMSEA sebesar 0,048 yang mana nilai tersebut masih di bawah 0,08. Hasil tersebut menunjukkan bahwa konstruk memenuhi kriteria model fit. Hasil tersebut menunjukkan konstruk dapat diolah dengan full model.

4.5.2 Analisis Struktural Equation Modeling

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara *Full Model* yang dimaksudkan untuk menguji model dan hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini. Pengujian model dalam *Structural Equation Model* dilakukan dengan dua pengujian, yaitu uji kesesuaian model dan uji signifikansi kausalitas melalui uji koefisien regresi. Hasil pengolahan data untuk analisis SEM terlihat pada Gambar 4.5, Tabel 4.23 dan Tabel 4.24.

Gambar 4.5
Hasil Uji Structural Equation Model



Sumber : data primer yang diolah, 2008

Selain melalui gambar full model, perlu diperkuat dengan hasil dari *regression weight* yang tersaji sebagai berikut

Tabel 4. 23
Hasil Pengujian Kelayakan Model

Goodness of Fit Indeks	Cut of Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi Square	575,208	551,090	Baik
Probability	≥ 0.050	0,175	Baik
GFI	≥ 0.90	0,800	Marginal
TLI	≥ 0.95	0,989	Baik
CFI	≥ 0.95	0,990	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1,058	Baik
RMSEA	≤ 0.084	0,022	Baik

Sumber : data primer yang diolah, 2008

Hasil pengujian full model menunjukkan bahwa model dapat dikategorikan memenuhi kriteria fit, hal ini didasarkan lebih dari sebagian kriteria adalah terpenuhi dengan baik. Untuk kriteria GFI masih dalam kategori yang marginal (kurang baik). Hasil perhitungan uji *chi-square* pada full model memperoleh nilai *chi-square* sebesar 551,090 masih dibawah *chi-square* tabel untuk derajat kebebasan 521 pada tingkat signifikan 5 % sebesar 575,208. Nilai probabilitas sebesar 0,175 yang mana nilai tersebut diatas 0,05. Nilai CMIN/DF sebesar 1,058 masih dibawah 2,00. Nilai GFI sebesar 0,800 yaitu lebih kecil dari 0,90 (marjinal). Nilai TLI sebesar 0,989 yang mana masih diatas 0,95. Nilai CFI sebesar 0,990 yang mana nilainya masih diatas 0,95 dan nilai RMSEA sebesar 0,022 yang mana nilai tersebut masih dibawah 0,08. Hasil tersebut menunjukkan bahwa model keseluruhan memenuhi kriteria model fit.

Disamping kriteria diatas *observed* (indikator) dari gaya kepemimpinan (Gaya partisipatif, gaya pengasuh, gaya direktif, gaya suportif dan gaya berorientasi pada tugas), kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan valid karena mempunyai nilai loading diatas 0,5 sehingga tidak satupun *observed* (indikator) yang didrop (dibuang).

Tabel 4. 24

Hasil Regression Weights Analisis Struktural Equation Modeling

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kepuasan kerja	<---	Gaya kepemimpinan	1,008	0,128	7,899	0,000	Par-27
Komitmen organisasi	<---	Gaya kepemimpinan	1,136	0,135	8,416	0,000	Par-29
Kinerja karyawan	<---	Kepuasan kerja	0,421	0,182	2,308	0,021	Par-28
Kinerja karyawan	<---	Komitmen organisasi	0,333	0,166	2,006	0,045	Par-30
Kinerja karyawan	<---	Gaya kepemimpinan	0,552	0,268	2,060	0,039	Par-31
X ₁	<---	Gaya Partisipatif	1,000				
X ₂	<---	Gaya Partisipatif	1,098	0,124	8,868	0,000	Par-1
X ₃	<---	Gaya Partisipatif	1,130	0,122	9,243	0,000	Par-2
X ₄	<---	Gaya pengasuh	1,000				
X ₅	<---	Gaya pengasuh	1,021	0,112	9,995	0,000	Par-3
X ₆	<---	Gaya pengasuh	1,141	0,108	10,579	0,000	Par-4
X ₇	<---	Gaya direktif	1,000				
X ₈	<---	Gaya direktif	1,043	0,119	8,736	0,000	Par-5
X ₉	<---	Gaya direktif	1,087	0,118	9,207	0,000	Par-6
X ₁₀	<---	Gaya suportif	1,000				
X ₁₁	<---	Gaya suportif	1,095	0,121	9,055	0,000	Par-7
X ₁₂	<---	Gaya suportif	1,266	0,142	8,942	0,000	Par-8
X ₁₃	<---	Gaya BPP	1,000				
X ₁₄	<---	Gaya BPP	1,338	0,117	11,395	0,000	Par-9
X ₁₅	<---	Gaya BPP	1,115	0,121	9,222	0,000	Par-10
X ₁₆	<---	Kepuasan kerja	1,000				
X ₁₇	<---	Kepuasan kerja	1,093	0,134	8,176	0,000	Par-11
X ₁₈	<---	Kepuasan kerja	1,077	0,128	8,444	0,000	Par-12
X ₁₉	<---	Kepuasan kerja	0,971	0,137	7,084	0,000	Par-13
X ₂₀	<---	Kepuasan kerja	1,052	0,129	8,166	0,000	Par-14
X ₂₁	<---	Komitmen organisasi	1,000				
X ₂₂	<---	Komitmen organisasi	0,945	0,108	8,730	0,000	Par-15
X ₂₃	<---	Komitmen organisasi	1,142	0,120	9,538	0,000	Par-16
X ₂₄	<---	Komitmen organisasi	1,140	0,114	9,965	0,000	Par-17

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X ₂₅	<---	Komitmen organisasi	1,031	0,108	9,549	0.000	Par-18
X ₂₆	<---	Komitmen organisasi	1,101	0,116	9,475	0.000	Par-19
X ₂₇	<---	Kinerja karyawan	1,000				
X ₂₈	<---	Kinerja karyawan	0,894	0,073	12,316	0.000	Par-20
X ₂₉	<---	Kinerja karyawan	0,981	0,066	14,825	0.000	Par-21
X ₃₀	<---	Kinerja karyawan	1,010	0,074	13,743	0.000	Par-22
X ₃₁	<---	Kinerja karyawan	0,953	0,071	13,471	0.000	Par-23
X ₃₂	<---	Kinerja karyawan	0,825	0,073	11,377	0.000	Par-24
X ₃₃	<---	Kinerja karyawan	0,981	0,082	12,031	0.000	Par-25
X ₃₄	<---	Kinerja karyawan	0,909	0,084	10,797	0.000	Par-26

Sumber : data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan pada Gambar 4.5 dan Tabel 4.24 bahwa setiap indikator pembentuk variabel laten menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria yaitu nilai CR diatas 1,96 dengan P lebih kecil dari pada 0,05 dan nilai *lambda* atau *loading factor* yang lebih besar dari 0,5. Hasil tersebut dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten tersebut secara signifikan merupakan indikator dari faktor-faktor laten yang dibentuk. Dengan demikian, model yang dipakai dalam penelitian ini dapat diterima.

4.4.5. Menilai Problem Identifikasi

Pengujian selanjutnya adalah menguji apakah pada model yang dikembangkan muncul permasalahan identifikasi. Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Problem identifikasi dapat muncul melalui gejala-gejala :

1. *Standard error* untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar.
2. Program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan.
3. Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya *varian error* yang negatif.
4. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat ($>0,9$).

Berdasarkan analisis terhadap pengujian pada model penelitian yang dilakukan seperti pada Gambar 4.5, Tabel 4.23, dan Tabel 4.24 ternyata tidak menunjukkan adanya gejala problem identifikasi sebagaimana telah disebutkan di atas.

4.4.6. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Evaluasi *goodness of fit* dimaksudkan untuk menilai seberapa baik model penelitian yang dikembangkan. Pada tahapan ini kesesuaian model penelitian dievaluasi tingkat *goodness of fit*, namun yang perlu dilakukan sebelumnya adalah mengevaluasi data yang digunakan agar dapat memenuhi kriteria yang disyaratkan oleh SEM.

4.4.6.1. Evaluasi *Univariate Outlier*

Outlier merupakan observasi dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya. Pengujian ada tidaknya *univariate outlier* dilakukan dengan menganalisis nilai *Zscore* dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai *Zscore* yang lebih besar $\pm 3,0$ maka akan dikategorikan sebagai *outlier*. Pengujian *univariate outlier* ini menggunakan bantuan program SPSS 10.

Tabel 4.25
Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	120	-2.37578	1.63962	1.93E-15	1.0000000
Zscore(X2)	120	-2.34246	1.77113	9.76E-16	1.0000000
Zscore(X3)	120	-2.66589	1.44426	6.45E-16	1.0000000
Zscore(X4)	120	-2.31449	1.76990	-2.6E-16	1.0000000
Zscore(X5)	120	-2.57386	1.71590	3.02E-16	1.0000000
Zscore(X6)	120	-2.09945	1.56238	2.82E-16	1.0000000
Zscore(X7)	120	-1.96292	1.83628	2.19E-16	1.0000000
Zscore(X8)	120	-2.16651	1.80267	-8.0E-16	1.0000000
Zscore(X9)	120	-2.12874	1.60589	8.92E-16	1.0000000
Zscore(X10)	120	-2.52650	1.46271	6.77E-16	1.0000000
Zscore(X11)	120	-2.63827	1.53658	4.01E-16	1.0000000
Zscore(X12)	120	-2.26568	1.40014	-8.3E-16	1.0000000
Zscore(X13)	120	-2.64387	1.35526	-7.0E-16	1.0000000
Zscore(X14)	120	-2.31995	1.45915	9.63E-16	1.0000000
Zscore(X15)	120	-2.44147	1.45622	-8.4E-16	1.0000000
Zscore(X16)	120	-2.63722	1.68806	1.35E-15	1.0000000
Zscore(X17)	120	-2.72858	1.58917	-2.0E-16	1.0000000
Zscore(X18)	120	-2.56817	1.88745	2.37E-16	1.0000000
Zscore(X19)	120	-2.35698	1.85400	5.98E-16	1.0000000
Zscore(X20)	120	-2.22673	1.48449	1.73E-17	1.0000000
Zscore(X21)	120	-2.48045	1.55098	1.53E-16	1.0000000
Zscore(X22)	120	-2.65255	1.78893	1.53E-15	1.0000000
Zscore(X23)	120	-2.54253	1.44575	1.03E-15	1.0000000
Zscore(X24)	120	-2.47979	1.68210	-7.4E-16	1.0000000
Zscore(X25)	120	-2.75633	1.69335	1.20E-15	1.0000000
Zscore(X26)	120	-2.46983	1.67534	-1.2E-16	1.0000000
Zscore(X27)	120	-2.17530	1.83037	2.77E-16	1.0000000
Zscore(X28)	120	-2.18836	2.04717	2.90E-16	1.0000000
Zscore(X29)	120	-2.42616	1.78308	1.46E-15	1.0000000
Zscore(X30)	120	-2.14706	1.79652	-5.9E-16	1.0000000
Zscore(X31)	120	-2.37128	1.77271	4.06E-16	1.0000000
Zscore(X32)	120	-2.26359	2.12936	-9.7E-17	1.0000000
Zscore(X33)	120	-1.99675	1.81667	6.22E-16	1.0000000
Zscore(X34)	120	-2.34421	1.52696	2.03E-15	1.0000000
Valid N (listwise)	120				

Sumber : data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya *outlier* ada pada Tabel 4.25 di atas dapat ditunjukkan bahwa data tidak terjadi problem *outlier univariate*. Pembuktiannya adalah ditandai dengan nilai *Z score* dibawah 3 atau tidak berada pada rentang 3 sampai dengan 4.

Apabila pada data terdapat *outlier univariate* tidak akan dihilangkan dari analisis karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut (Ferdinand, 2006).

4.4.6.2. Evaluasi *Multivariate Outlier*

Outliers merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi (Hair et.al., 1995). Adapun *outliers* dapat dievaluasi dengan dua cara, yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan analisis terhadap *multivariate outliers* (Hair et.al., 1995). Berdasarkan nilai *chi-square* dengan derajat bebas 34 (jumlah indikator variabel) pada tingkat signifikansi 0,01 yaitu 56,06 maka nilai *mahalanobis* yang melebihi 56,06 pada Tabel 4.26 terdapat *Outlier*. Sehingga disimpulkan terdapat *Outlier* pada pengolahan data ini, yaitu terdapat pada 6 observasi, yaitu pada observasi ke 104 ; 64 ; 70 ; 96 ; 5 dan 42.

Tabel 4. 26
Evaluasi *Multivariate Outlier*

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
104	88.322	0.000	0.000
64	87.106	0.000	0.000
70	86.894	0.000	0.000
96	83.717	0.000	0.000
5	79.077	0.000	0.000
42	78.061	0.000	0.000
90	55.195	0.012	0.001
48	52.267	0.023	0.008
..
..
108	22.471	0.935	1.000
92	22.463	0.935	1.000
52	22.311	0.938	1.000
45	22.067	0.943	1.000

Sumber : data primer yang diolah, 2008

Terdapatnya *outlier* pada tingkat *multivariate* dalam analisis ini tidak akan dihilangkan dari analisis karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut (Ferdinand, 2006).

4.4.6.3. Uji Normalitas Data

Pengujian data selanjutnya adalah dengan menganalisis tingkat normalitas data yang digunakan dalam penelitian ini. Asumsi normalitas data harus dipenuhi agar data dapat diolah lebih lanjut untuk pemodelan SEM. Pengujian normalitas secara *univariate* ini adalah dengan mengamati nilai *skewness* data yang digunakan, apabila nilai CR pada *skewness* data berada diantara rentang antara $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0.01, maka data penelitian yang digunakan dapat dikatakan normal. Normalitas *univariate* dan *multivariate* data yang digunakan dalam analisis ini seperti yang disajikan dalam Tabel 4.27 berikut ini,

Tabel 4. 27
Normalitas Data

Assessment of normality						
	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X34	1.000	7.000	-0.394	-1.760	-0.717	-1.604
X33	1.000	7.000	-0.287	-1.284	-0.743	-1.660
X32	1.000	7.000	-0.325	-1.454	-0.293	-0.655
X31	1.000	7.000	-0.367	-1.642	-0.571	-1.277
X30	1.000	7.000	-0.442	-1.979	-0.585	-1.309
X29	1.000	7.000	-0.423	-1.890	-0.572	-1.279
X28	1.000	7.000	-0.017	-0.076	-0.727	-1.627
X27	1.000	7.000	-0.206	-0.921	-0.798	-1.784
X26	1.000	7.000	-0.400	-1.791	-0.513	-1.147
X25	1.000	7.000	-0.321	-1.437	0.023	0.051
X24	1.000	7.000	-0.159	-0.711	-0.487	-1.089
X23	1.000	7.000	-0.533	-2.383	-0.299	-0.668
X22	1.000	7.000	-0.219	-0.978	-0.227	-0.508
X21	1.000	7.000	-0.230	-1.026	-0.656	-1.468
X20	2.000	7.000	-0.186	-0.833	-0.809	-1.808
X19	1.000	7.000	0.034	0.154	-0.549	-1.228
X18	1.000	7.000	-0.232	-1.040	-0.333	-0.744
X17	1.000	7.000	-0.397	-1.776	-0.360	-0.805
X16	1.000	7.000	-0.530	-2.368	-0.345	-0.772
X15	1.000	7.000	-0.465	-2.078	-0.200	-0.447
X14	1.000	7.000	-0.458	-2.048	-0.409	-0.914
X13	1.000	7.000	-0.558	-2.494	-0.256	-0.574
X12	1.000	7.000	-0.576	-2.574	-0.510	-1.141
X11	1.000	7.000	-0.552	-2.470	-0.233	-0.522
X10	1.000	7.000	-0.460	-2.058	-0.435	-0.974
X9	2.000	7.000	-0.315	-1.409	-0.559	-1.251
X8	1.000	7.000	-0.371	-1.659	-0.429	-0.960
X7	1.000	7.000	-0.332	-1.487	-0.719	-1.608
X6	2.000	7.000	-0.335	-1.497	-0.449	-1.004
X5	1.000	7.000	-0.373	-1.668	-0.077	-0.173
X4	1.000	7.000	-0.250	-1.117	-0.386	-0.863
X3	1.000	7.000	-0.283	-1.267	-0.425	-0.951
X2	1.000	7.000	-0.291	-1.303	-0.586	-1.311
X1	1.000	7.000	-0.370	-1.656	-0.514	-1.148
Multivariate					168.982	18.707

Sumber : data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan Tabel 4.27 di atas terlihat bahwa tidak terdapat nilai CR yang berada diluar $\pm 2,58$. jadi dapat disimpulkan secara *univariate* sudah baik, dengan demikian data tersebut terbukti terdistribusi secara normal. Studi Hair, et.al., (1995) menyatakan bahwa data yang normal secara *multivariate* pasti normal pula secara *univariate*. Namun sebaliknya, jika secara keseluruhan data normal secara *univariate*, tidak menjamin akan normal pula secara *multivariate*.

4.4.6.4. Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas

Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas digunakan untuk melihat apakah pada data penelitian terdapat multikolineritas (*multicollinearity*) atau singularitas (*singularity*) dalam kombinasi-kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan dari matriks kovarians sampelnya. Adanya *multikolineritas* dan *singularitas* dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil, atau mendekati nol (Tabachnick & Fidell, 1998 dalam Ferdinand, 2006). Berdasarkan hasil pengolahan data pada penelitian ini, nilai determinan matriks kovarians sampel sebagai berikut :

<i>Determinant of sample covariance matrix</i> = 2.3073e-002 atau 0,023

Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai determinan matriks kovarians sampel adalah jauh dari nol. Sehingga dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat *multikolineritas* dan *singularitas*. Terbebasnya data dari penyimpangan *multikolinearitas* dan *singularitas* menunjukkan bahwa data layak untuk digunakan untuk penelitian.

4.4.6.5. Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Pengujian kesesuaian model penelitian digunakan untuk menguji seberapa baik tingkat *goodness of fit* dari model penelitian. Berdasarkan hasil pengujian yang telah tersaji di atas, diketahui dari kriteria yang ada, diantaranya yang berada pada kondisi baik dan satu (yaitu GFI) masih dalam kondisi marginal. Dengan hasil ini maka secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa model penelitian memiliki tingkat *goodness of fit* yang baik.

4.4.7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Model yang baik memiliki *Standardized Residual Covariance* yang kecil. Angka $\pm 2,58$ merupakan batas nilai *standardized residual* yang diperkenankan (Ferdinand, 2006). Hasil *Standardized Residual Covariance* ditampilkan pada Tabel 4.28.

Tabel 4.28

<i>Standardized Residual Covariance</i>							
Standardized Residual Covariances							
	X34	X33	X32	X31	X30	X29	X28
X34	0.038						
X33	0.184	0.043					
X32	-0.571	0.213	0.040				
X31	-0.521	-0.055	0.207	0.048			
X30	0.220	0.273	0.277	-0.163	0.048		
X29	-0.213	0.047	0.173	0.385	-0.178	0.052	
X28	0.464	0.065	-0.117	0.090	0.174	0.006	0.044
X27	-0.054	-0.224	-0.021	0.189	0.291	0.109	-0.174
X26	0.529	0.622	0.446	0.200	0.264	0.304	0.235
X25	0.830	0.665	0.053	-0.155	0.138	-0.010	0.530
X24	0.375	-0.059	-0.467	-0.336	-0.536	-0.129	-0.230
X23	1.316	0.058	0.012	0.057	-0.056	-0.163	0.469
X22	0.834	0.216	-0.034	-0.114	-0.124	-0.221	0.541
X21	1.025	0.966	0.656	0.476	0.711	0.210	0.665

X20	0.930	0.138	0.256	-0.221	0.211	0.069	0.168
X19	0.020	0.453	-0.047	-0.303	-0.225	-0.052	0.101
X18	0.500	0.357	-0.265	0.181	-0.295	0.249	-0.149
X17	0.517	0.139	0.409	0.283	-0.015	0.308	-0.260
X16	0.469	-0.175	0.016	-0.039	0.325	0.298	-0.317
X15	0.953	-0.391	-0.174	-0.187	0.366	-0.415	-0.060
X14	0.358	-0.027	0.187	0.134	0.236	-0.167	0.032
X13	1.282	1.222	0.858	1.936	1.360	1.459	1.663
X12	-0.005	0.143	0.850	1.097	0.075	0.849	0.867
X11	0.019	-0.817	-0.450	-0.407	-0.269	0.100	-0.313
X10	-0.017	-0.357	-0.168	-0.636	0.337	-0.286	-0.133
X9	0.036	-0.579	-0.846	-0.262	-0.311	-0.393	-0.274
X8	-1.422	-2.214	-2.018	-1.608	-1.627	-1.671	-1.976
X7	-2.035	-2.209	-1.943	-1.742	-1.947	-2.605	-1.571
X6	0.260	-0.533	-0.483	-0.227	-0.318	-0.286	-0.235
X5	0.160	-0.676	-0.307	-0.216	-0.465	-0.320	-0.176
X4	-0.003	-0.948	-0.572	-0.617	-0.586	-0.135	-0.024
X3	0.521	-0.120	-0.389	-0.298	-0.323	-0.122	0.209
X2	0.622	-0.051	0.470	0.303	0.051	0.818	-0.064
X1	1.365	0.643	-0.102	0.134	0.510	0.460	0.524

	X27	X26	X25	X24	X23	X22	X21
X27	0.049						
X26	0.314	0.000					
X25	0.037	0.254	0.000				
X24	0.072	0.205	0.069	0.000			
X23	-0.174	0.111	0.074	-0.246	0.000		
X22	-0.202	-0.368	-0.275	0.244	0.094	0.000	
X21	0.550	-0.529	-0.352	-0.012	0.056	0.374	0.000
X20	0.233	0.573	0.468	0.187	0.975	0.536	1.655
X19	0.259	0.699	0.361	0.701	0.756	0.776	1.384
X18	0.168	0.382	0.460	0.822	1.035	0.508	0.917
X17	0.149	1.110	0.825	0.325	0.937	-0.643	1.244
X16	0.526	0.628	0.283	0.502	0.447	0.395	0.555
X15	-0.234	-0.330	-0.063	-0.495	-0.406	-0.066	0.008
X14	0.118	-0.313	0.085	-0.253	-0.068	-0.117	0.018
X13	1.658	-0.164	0.503	0.872	1.295	0.434	1.338
X12	0.053	-0.254	-0.672	-0.152	-0.065	-0.215	0.271
X11	0.073	0.203	-0.645	-0.243	-0.158	-0.171	-0.097
X10	-0.390	-0.864	-0.694	0.168	-1.023	-0.677	0.479
X9	0.081	-0.685	-0.195	-0.374	-0.274	-0.014	0.542
X8	-1.129	-1.347	-1.089	-0.830	-1.391	0.335	-0.411
X7	-2.193	-2.222	-1.669	-1.540	-2.440	-0.895	-1.116
X6	-0.387	-1.101	-0.504	-0.190	-0.467	-0.251	-0.218
X5	-0.623	-0.580	0.276	0.199	-0.009	0.127	0.031
X4	-0.719	-0.662	-0.314	0.078	-0.270	0.029	-0.045
X3	-0.278	-0.416	-0.569	0.304	0.444	-0.059	-0.441
X2	0.121	-0.404	-0.016	-0.378	0.287	0.297	-0.533
X1	0.239	0.148	0.286	0.552	0.817	0.888	1.101

	X20	X19	X18	X17	X16	X15	X14
X20	0.000						
X19	-0.056	0.000					
X18	-0.369	0.128	0.000				
X17	0.272	0.407	-0.097	0.000			
X16	0.003	-0.401	0.376	-0.260	0.000		
X15	0.114	-0.417	0.509	-0.807	-0.194	0.163	
X14	0.286	0.334	0.566	0.095	-0.161	0.458	0.221
X13	1.519	1.580	1.146	0.858	0.866	0.098	0.444
X12	0.315	-0.681	0.168	0.342	0.423	-0.181	-0.113
X11	-0.140	0.199	-0.614	-0.813	-0.026	-0.375	-0.792
X10	0.620	-1.085	-0.392	-0.275	0.222	0.525	0.005
X9	-0.244	-0.343	-0.563	-0.997	0.152	0.345	-0.283
X8	-1.670	-0.909	-1.283	-2.049	-0.596	-0.124	-1.067
X7	-3.182	-1.133	-2.063	-2.303	-1.710	-0.566	-0.991
X6	-0.384	-0.580	-0.263	-0.869	-0.950	0.511	0.549
X5	-0.514	-0.518	-0.276	-0.800	-0.767	0.317	0.069
X4	-0.769	-0.282	-0.314	-0.568	-0.415	0.171	0.322
X3	0.273	-0.478	0.116	-0.806	0.013	-0.740	0.139
X2	-0.281	-0.926	-0.215	0.116	0.074	0.233	0.169
X1	-0.226	0.282	0.499	-0.302	-0.079	0.784	1.150
	X13	X12	X11	X10	X9	X8	X7
X13	0.619						
X12	1.475	-0.035					
X11	0.324	0.226	-0.034				
X10	0.654	-0.701	0.003	-0.159			
X9	0.583	-0.290	0.096	0.477	-0.613		
X8	-0.976	-1.167	-0.328	0.298	-0.678	-0.452	
X7	-1.998	-1.922	-1.830	-0.074	-1.834	0.076	-1.366
X6	0.895	-0.348	-0.484	0.951	0.265	-0.490	-1.653
X5	0.826	-0.669	-0.093	-0.087	-0.029	-1.077	-2.189
X4	0.844	-0.444	0.109	1.075	0.765	0.611	-0.830
X3	0.657	0.057	0.487	1.206	-0.054	-1.068	-1.453
X2	0.782	0.552	-0.064	0.448	-0.072	-0.704	-0.226
X1	0.947	0.712	0.270	0.424	0.869	0.522	0.098
	X6	X5	X4	X3	X2	X1	
X6	-0.053						
X5	0.064	-0.048					
X4	-0.336	-0.246	-0.184				
X3	0.974	0.817	0.983	0.178			
X2	0.423	-0.147	0.934	0.211	0.168		
X1	1.439	1.601	1.226	0.716	0.642	0.849	

Sumber : data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan hasil analisis pada penelitian ini tidak menunjukkan adanya nilai *standardized residual covariance* yang melebihi $\pm 2,58$ (Ferdinand, 2006). Hasil di atas menunjukkan bahwa data tidak perlu dilakukan modifikasi model terhadap model yang dikembangkan dalam penelitian ini.

4.5. Uji Reliabilitas Dan *Variance Extract*

4.5.1 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar adalah 0,70.

4.5.2 *Variance Extract*

Variance extract menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah minimum 0,50.

Keseluruhan hasil uji reliabilitas dan *variance extract* tersaji pada Tabel 4.29 berikut ini :

Tabel 4. 29
Uji Reliability dan Variance Extract

	LOADING	LOADING ²	ERROR	1- ERROR	(Σ LOADING) ²	RELIABEL.	VAREXT
Gaya Kepemimpinan							
X ₁	0.70	0.49	0.48	0.52	131.1025	0.9548	0.5871
X ₂	0.75	0.56	0.56	0.44			
X ₃	0.77	0.59	0.60	0.40			
X ₄	0.68	0.46	0.47	0.53			
X ₅	0.81	0.66	0.66	0.34			
X ₆	0.85	0.72	0.72	0.28			
X ₇	0.66	0.44	0.43	0.57			
X ₈	0.77	0.59	0.59	0.41			
X ₉	0.89	0.79	0.80	0.20			
X ₁₀	0.66	0.44	0.44	0.56			
X ₁₁	0.76	0.58	0.59	0.41			
X ₁₂	0.78	0.61	0.60	0.40			
X ₁₃	0.72	0.52	0.51	0.49			
X ₁₄	0.89	0.79	0.78	0.22			
X ₁₅	0.76	0.58	0.57	0.43			
JUMLAH	11.45	8.82	8.80	6.20			
Kepuasan Kerja							
X ₁₆	0.72	0.52	0.52	0.48	14.2129	0.8686	0.5703
X ₁₇	0.79	0.62	0.62	0.38			
X ₁₈	0.80	0.64	0.64	0.36			
X ₁₉	0.68	0.46	0.46	0.54			
X ₂₀	0.78	0.61	0.61	0.39			
JUMLAH	3.77	2.85	2.85	2.15			
Komitmen Organisasi							
X ₂₁	0.74	0.55	0.55	0.45	24.3049	0.9261	0.6769
X ₂₂	0.78	0.61	0.60	0.40			
X ₂₃	0.84	0.71	0.71	0.29			
X ₂₄	0.88	0.77	0.77	0.23			
X ₂₅	0.85	0.72	0.72	0.28			
X ₂₆	0.84	0.71	0.71	0.29			
JUMLAH	4.93	4.06	4.06	1.94			
Kinerja Karyawan							
X ₂₇	0.88	0.77	0.77	0.23	45.2929	0.9513	0.7099
X ₂₈	0.83	0.69	0.69	0.31			
X ₂₉	0.90	0.81	0.82	0.18			
X ₃₀	0.87	0.76	0.76	0.24			
X ₃₁	0.87	0.76	0.75	0.25			
X ₃₂	0.79	0.62	0.63	0.37			
X ₃₃	0.82	0.67	0.67	0.33			
X ₃₄	0.77	0.59	0.59	0.41			
JUMLAH	6.73	5.68	5.68	2.32			

Sumber : data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan pengamatan pada Tabel 4.29 tampak bahwa tidak terdapat nilai reliabilitas yang lebih kecil dari 0,70. Begitu pula pada uji *variance extract* juga tidak ditemukan nilai yang berada di bawah 0,50. Hasil pengujian ini menunjukkan semua indikator-indikator (*observed*) pada konstruk (gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan) yang dipakai sebagai *observed variable* bagi konstruk atau variabel latennya mampu menjelaskan konstruk atau variabel laten yang dibentuknya.

4.6. Pengujian Hipotesis Penelitian

Setelah tahap – tahap pengujian dilakukan, langkah selanjutnya adalah pengujian hipotesis penelitian yang diajukan pada Bab II. Pengujian hipotesis ini didasarkan atas pengolahan data penelitian dengan menggunakan analisis SEM, dengan cara menganalisis nilai regresi yang ditampilkan pada Tabel 4.24 (*Regression Weights Analisis Structural Equation Modeling*). Pengujian hipotesis ini adalah dengan menganalisis nilai *Critical Ratio* (CR) dan nilai *Probability* (P) hasil olah data, dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, yaitu diatas 1,96 untuk nilai CR dan dibawah 0,05 untuk nilai P (probabilitas).

Apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima. Secara rinci pengujian hipotesis penelitian akan dibahas secara bertahap sesuai dengan hipotesis yang telah diajukan. Pada penelitian ini diajukan lima hipotesis yang selanjutnya pembahasannya dilakukan dibagian berikut.

4.6.1. Uji Hipotesis 1

Hipotesis 1 pada penelitian ini adalah gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada RSUD Kota Semarang tampak pada Tabel 4.24 adalah sebesar 7,899 nilai P sebesar 0,000. Hasil dari kedua nilai ini memberikan informasi bahwa pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada RSUD Kota Semarang dapat diterima, karena memenuhi syarat diatas 1,96 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk nilai P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 1 penelitian ini dapat diterima.

4.6.2. Uji Hipotesis 2

Hipotesis 2 pada penelitian ini adalah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada RSUD Kota Semarang tampak pada Tabel 4.24 adalah sebesar 2,308 nilai P sebesar 0,021. Hasil dari kedua nilai ini memberikan informasi bahwa pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada RSUD Kota Semarang dapat diterima, karena memenuhi syarat diatas 1,96 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk nilai P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 2 penelitian ini dapat diterima.

4.6.3. Uji Hipotesis 3

Hipotesis 3 pada penelitian ini adalah gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan hasil dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara variabel gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi pada RSUD Kota Semarang tampak pada Tabel 4.24 adalah sebesar 8,416 dengan nilai P sebesar 0,000. Hasil dari kedua nilai ini memberikan informasi bahwa pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi pada RSUD Kota Semarang dapat diterima, karena memenuhi syarat diatas 1,96 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk nilai P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 3 penelitian ini dapat diterima.

4.6.4. Uji Hipotesis 4

Hipotesis 4 pada penelitian ini adalah komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pengaruh antara variabel komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada RSUD Kota Semarang tampak pada Tabel 4.24 adalah sebesar 2,006 dengan nilai P sebesar 0,045. Hasil dari kedua nilai ini memberikan informasi bahwa pengaruh variabel komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada RSUD Kota Semarang dapat diterima, karena memenuhi syarat diatas 1,96 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk nilai P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 4 penelitian ini dapat diterima.

4.6.5. Uji Hipotesis 5

Hipotesis 5 pada penelitian ini adalah gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada RSUD Kota Semarang tampak pada Tabel 4.24 adalah sebesar 2,060 dengan nilai P sebesar 0,039. Hasil dari kedua nilai ini memberikan informasi bahwa pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada RSUD Kota Semarang dapat diterima, karena memenuhi syarat diatas 1,96 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk nilai P, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 5 penelitian ini dapat diterima.

Selanjutnya hasil uji dari tiap-tiap hipotesis di atas akan disajikan secara ringkas pada Tabel 4.30 tentang kesimpulan hipotesis di bawah ini.

Tabel 4.30
Kesimpulan Hipotesis

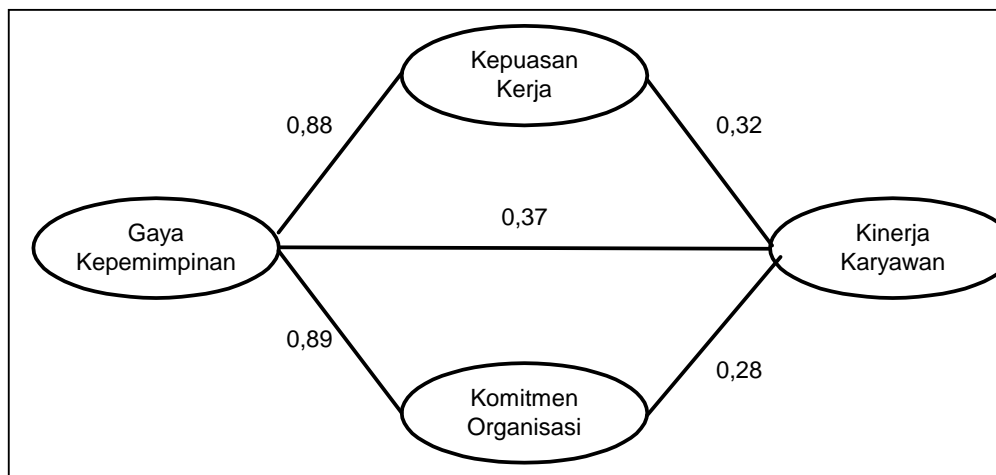
	Hipotesis	Nilai CR dan P	Hasil Uji
H ₁	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja	CR = 7,899 P = 0,000	Diterima
H ₂	Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi	CR = 2,308 P = 0,021	Diterima
H ₃	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi	CR = 8,416 P = 0,000	Diterima
H ₄	Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	CR = 2,006 P = 0,045	Diterima
H ₅	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	CR = 2,060 P = 0,039	Diterima

Keterangan: CR adalah Critical Ratio dan P adalah probability (lihat Tabel 4.24)
Sumber : data primer yang diolah, 2008

4.7. Analisis Pengaruh

Analisis pengaruh dilakukan untuk menganalisis kekuatan pengaruh antar konstruk baik pengaruh yang langsung, tidak langsung, dan pengaruh totalnya. Efek langsung (*direct effect*) tidak lain adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung. Efek tidak langsung (*indirect effect*) adalah efek yang muncul melalui sebuah variabel antara. Efek total (*total effect*) adalah efek dari berbagai hubungan (Ferdinand, 2006).

Gambar 4. 6
Pengaruh Antar Variabel Dalam Diagram Alur



Sumber : Data primer yang diolah, 2008

Berdasarkan hasil koefisien dari *structural equation modelling* menunjukkan pengaruh langsung, tidak langsung, dan pengaruh total dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 4. 31
Pengaruh Langsung , Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Total

	Pengaruh langsung	Pengaruh tidak langsung	Pengaruh total
Gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan		$0,881 \times 0,321$ = 0,282	
Gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi		$0,895 \times 0,282$ = 0,252	
Gaya kepemimpinan terhadap kinerja	0,367	0,535	0,902

Sumber : data primer yang diolah, 2008

Efek langsung dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,367 ; efek tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,535 sedangkan efek tidak langsung dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebesar 0,282 dan efek tidak langsung dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebesar 0,252.

Berdasarkan hasil pengamatan pada analisis pengaruh diatas menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang melalui kepuasan kerja (0,282) lebih besar dari pada melalui komitmen organisasi (0,252). Hasil ini menunjukkan bahwa semua faktor yang diteliti mempunyai pengaruh yang signifikan dan membentuk kinerja karyawan, namun kepuasan kerja mempunyai dampak yang lebih tinggi kepada kinerja karyawan dibandingkan dengan komitmen organisasi.

Pada pengaruh langsung antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan (0,367) lebih tinggi dibandingkan efek tidak langsung dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan baik yang melalui kepuasan kerja (0,282) maupun yang melalui komitmen organisasi (0,252). Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan akan tetap mempengaruhi kinerja karyawan meskipun tidak dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan maupun oleh komitmen organisasi.

Pada pengaruh yang tidak langsung secara simultan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi adalah sebesar 0,535. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh yang tidak langsung terhadap dua variabel intervening lebih besar dari pada pengaruh langsungnya. Hal ini menunjukkan gaya kepemimpinan lebih tinggi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan apabila dimediasi oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara bersama – sama.

Pada kasus di RSUD Kota Semarang menunjukkan bahwa pembentuk kinerja karyawan adalah lebih tinggi kepuasan kerja dan komitmen organisasi daripada pengaruh langsungnya. Namun demikian apabila diperbandingkan secara parsial, gaya kepemimpinan akan tetap mempengaruhi kinerja karyawan tanpa dimediasi (intervening) oleh variabel kepuasan kerja karyawan maupun komitmen organisasi.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL

5.1. Kesimpulan

5.1.1. Kesimpulan Hipotesis

Kesimpulan hipotesis dapat diketahui pada analisis bab IV dimana lima hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima dan terbukti, hal ini dapat dilihat dari nilai CR hasil analisis data penelitian lebih besar dari nilai standarnya ($\geq \pm 1,96$) dan nilai P hasil analisis data penelitian lebih kecil dari nilai standarnya ($\leq 0,05$) ini berarti hipotesis yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi serta kinerja karyawan dapat diterima.

5.1.1.1 Kesimpulan Hipotesis 1

Hipotesis 1 yang diajukan pada penelitian ini adalah gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini berhasil menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu, seperti riset Walumbwa, (2005), Kabul (2005), serta Suhana (2007).

Gaya kepemimpinan pada penelitian ini dibentuk oleh gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan pengasuh, gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif dan gaya kepemimpinan berorientasi pada prestasi.

Indikator keputusan besar di tangan atasan (X_9) merupakan salah satu indikator dari gaya kepemimpinan direktif yang paling dominan dari gaya kepemimpinan. Semakin baik orientasi pimpinan pada keputusan besar, maka akan menciptakan kepuasan kerja yang positif.

5.1.1.2 Kesimpulan Hipotesis 2

Hipotesis 2 yang dirumuskan pada penelitian ini adalah kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis data dalam penelitian ini berhasil disimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hipotesis yang dirumuskan pada penelitian ini menunjukkan hasil yang relatif sama dan mendukung beberapa penelitian terdahulu seperti Ostroff (1992), Blau (1967) dan (Morrison, 1997).

Hasil analisis diketahui bahwa kepuasan dengan rekan kerja (X_{18}) merupakan salah satu indikator dari kepuasan kerja karyawan merupakan indikator yang paling kuat. Hal ini memberikan pemahaman bahwa keberadaan rekan kerja yang kompak dan saling mendukung sangat berdampak pada kinerja karyawan tersebut pada organisasi (RSUD Kota Semarang).

5.1.1.3 Kesimpulan Hipotesis 3

Hipotesis 3 yang diajukan pada penelitian ini adalah gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasi. Pembuktian hipotesis dalam penelitian ini dapat sesuai dengan pembuktian oleh para peneliti terdahulu yang telah berhasil

merumuskan dan membangun hipotesis atas pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi, seperti Suhana (2007) dan Chen (2004).

Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan dapat diketahui bahwa diantara keputusan besar di tangan atasan (X_9) merupakan salah satu indikator dari gaya kepemimpinan direktif yang paling dominan dari gaya kepemimpinan. Semakin baik orientasi pimpinan pada keputusan besar, maka akan menciptakan komitmen yang tinggi dari para karyawan terhadap organisasi (RSUD Kota Semarang).

5.1.1.4 Kesimpulan Hipotesis 4

Hipotesis 4 yang diajukan pada penelitian ini adalah komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini berhasil menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat menjelaskan bahwa hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu, seperti riset Meyer dan Allen (1997), Steers, 1975 dalam Suhana (2007). McNeese-Smith (1996) dan Sulaiman (2002).

Hasil pengujian dapat diketahui bahwa indikator rasa senang dan gembira memilih bekerja pada organisasi ini (X_{24}) merupakan indikator yang paling dominan dari komitmen organisasi. Hal tersebut bermakna bahwa cita – cita karyawan untuk menjadi bagian dari organisasi pada RSUD Kota Semarang merupakan penentu dari komitmen organisasi dalam menentukan tinggi atau rendahnya kinerja karyawan.

5.1.1.5 Kesimpulan Hipotesis 5

Hipotesis 5 yang diajukan pada penelitian ini adalah gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini berhasil menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pembuktian hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu, seperti riset Fiedler (1996), Ogbonna dan Harris (2000) dan Armanu Thoyib (2005).

Hasil pengujian melalui alat analisis SEM dapat diketahui bahwa indikator keputusan besar di tangan atasan (X_9) merupakan indikator yang paling dominan dari gaya kepemimpinan. Hal tersebut bermakna bahwa gaya kepemimpinan yang berani mengambil keputusan besar merupakan bagian terbesar dalam menentukan kinerja karyawan. Semakin tinggi keberanian atasan untuk mengambil keputusan – keputusan besar, maka akan menciptakan kinerja karyawan lebih meningkat.

5.1.2. Kesimpulan Masalah Penelitian

Kesimpulan atas masalah penelitian didasarkan atas temuan permasalahan penelitian yang teridentifikasi dan tersusun pada Bab 1. Dimana tujuan dari penelitian ini adalah mencari jawaban atas rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini yaitu bagaimana meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi agar kinerja karyawan dapat terwujud sesuai dengan harapan?. Hasil dari temuan penelitian ini membuktikan dan memberi kesimpulan untuk menjawab persoalan tersebut yang secara singkat menghasilkan 3 (tiga) proses dasar untuk meningkatkan kinerja karyawan antara lain, yaitu:

1. **Pertama**, Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja dan Kinerja Karyawan

Seperti dijelaskan diatas bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja dengan koefisien sebesar 0,88. Semakin tinggi dan kuat gaya kepemimpinan membentuk karakter pimpinan (atasan) maka semakin tinggi kepuasan kerja. Hasil penelitian Ogbonna dan Harris (2000) menunjukkan bahwa Kepuasan kerja mampu memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. (**Gaya kepemimpinan → Kepuasan kerja**).

Kepuasan kerja mempunyai peranan secara langsung terhadap kinerja karyawan dengan koefisien sebesar 0,32. Chen (2004) dalam penelitiannya menguji pengaruh antara kepuasan kerja dan peran kepemimpinan terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada perusahaan industri kecil dan menengah di Taiwan. Sedangkan Armanu Thoyib (2005) menyatakan kepemimpinan, kepuasan kerja, dan strategi organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. (**Gaya kepemimpinan → Kepuasan kerja → Kinerja karyawan**)

Berikut ini tersaji dalam Gambar 5.1 proses alur proses dan mekanisme yang kedua dalam upaya mewujudkan kinerja karyawan.

Gambar 5. 1
Proses Alur Proses Dan Mekanisme Peningkatan
Kinerja Karyawan – Proses 1



Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini, 2008

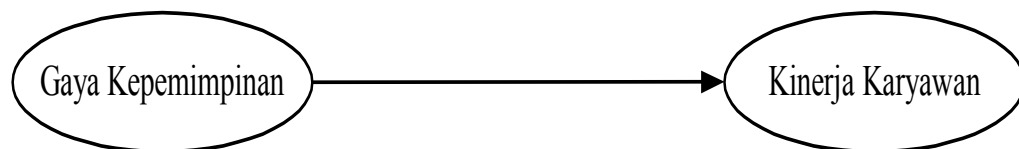
2. **Kedua**, gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan analisis full model dapat ditunjukkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan variabel yang mempengaruhi terwujudnya kinerja karyawan secara langsung. Studi Ogbonna dan Harris (2000) menunjukkan bahwa kepemimpinan oleh seorang pemimpin yang dapat diterima (baik) mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik. Karyawan akan berhati – hati serta berusaha mencapai target yang diharapkan perusahaan, hal tersebut berdampak pada kinerjanya.

Pada RSUD Kota Semarang perlu untuk memahami proses dasar dari gaya kepemimpinan yang berorientasi pada kebaikan dan kepentingan bersama dalam organisasi. Upaya ini dilakukan dengan maksud untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan (pegawai). Bagi organisasi (RSUD Kota Semarang) gaya kepemimpinan yang ideal bagi organisasi tersebut merupakan upaya untuk meningkatkan eksistensi organisasi melalui peningkatan kinerja dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel yang mempengaruhi dengan kofisien regresi secara langsung adalah 0,37 (**Gaya kepemimpinan → Kinerja karyawan**).

Semua karyawan atau pegawai menginginkan gaya kepemimpinan yang sesuai keinginan dari pegawai itu sendiri, sehingga pengaruhnya adalah langsung terhadap kinerja. Ketepatan gaya kepemimpinan dengan keinginan sebagian besar karyawan dapat secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan itu sendiri secara langsung. Berbagai dampak positif dapat timbul apabila pimpinan dapat menjadi panutan bagi semua karyawannya. Sehingga karyawan akan bekerja lebih baik dan dampak yang ditimbulkan adalah kinerja dari karyawan RSUD Kota Semarang dapat terwujud. Berikut ini tersaji dalam Gambar 5.2 proses alur proses dan mekanisme yang kedua dalam upaya mewujudkan kinerja karyawan.

Gambar 5. 2
Proses Alur Proses Dan Mekanisme Peningkatan
Kinerja Karyawan – Proses 1



Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini, 2008

3. **Ketiga, Gaya** Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Terdapat pengaruh antara perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan dan tugas terhadap komitmen organisasi (Suhana, 2007). Perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan yang meliputi membangun kepercayaan, memberikan inspirasi, visi, mendorong kreativitas

dan menekankan pengembangan berpengaruh secara positif pada komitmen afektif karyawan. Sementara perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas juga berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan.

Bagi organisasi mewujudkan gaya kepemimpinan harus menjadi sebuah referensi penting bagi penyusunan organisasi. Masyarakat secara umum akan lebih kritis menilai perhatian dan orientasi organisasi atas komitmen dari karyawan terhadap organisasinya. Pihak RSUD Kota Semarang perlu untuk memahami proses dasar ini, apabila ingin mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan. Pengaruh langsung dari gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi adalah sebesar 0,89 (**Gaya kepemimpinan → Komitmen organisasi**).

Masyarakat atau pihak organisasi akan dirugikan apabila karyawan yang ada didalamnya tidak mempunyai komitmen terhadap tempat dimana dia bekerja. Ketika gaya kepemimpinan dibangun dan diperkuat oleh komitmen organisasi, maka kinerja karyawan diyakini dapat diwujudkan oleh RSUD Kota Semarang. Pengaruh langsung dari komitmen organisasi terhadap kinerja adalah 0,28 (**Gaya kepemimpinan → Komitmen Organisasi → Kinerja karyawan**). Berikut ini tersaji dalam Gambar 5.3 proses alur proses dan mekanisme yang kedua dalam upaya mewujudkan kinerja karyawan.

Gambar 5. 3
Proses Alur Proses Dan Mekanisme Peningkatan
Kinerja Karyawan – Proses 2



Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini, 2008

Berdasarkan proses yang dikembangkan dalam penelitian ini maka masalah penelitian yang diajukan dan telah mendapat justifikasi melalui pengujian dengan *Structural Equation Model* (SEM) dapat disimpulkan bahwa rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini yaitu bagaimana meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi agar kinerja karyawan pada RSUD Kota Semarang tercapai. Alur yang dipakai paling sedikit dapat diwujudkan melalui 3 (tiga) proses dasar.

5.2. Implikasi

5.2.1. Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis memberikan gambaran sebuah perbandingan mengenai rujukan-rujukan yang dipergunakan dalam penelitian ini. Perbandingan ini dapat ditunjukkan dari rujukan penelitian terdahulu dengan temuan penelitian yang saat ini dianalisis. Implikasi teoritis ini dikembangkan untuk memperkuat dukungan atas beberapa penelitian terdahulu yang menjadi rujukan pada studi ini. Beberapa dukungan diberikan secara khusus pada beberapa studi rujukan sebagai berikut :

Tabel 5. 1

Implikasi Teoritis

Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang	Implikasi Teoritis
<p>- Studi dari Ogbonna dan Harris (2000) Kepuasan kerja mampu memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan</p>	<p>- Penelitian sekarang melahirkan sebuah kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu.</p> <p>- Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja secara langsung. Kemudian gaya kepemimpinan dimoderasi oleh kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.</p> <p>- Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan membuat kepuasan kerja akan menjadi semakin baik dan diterima oleh seluruh karyawan. Dimana dimensionalisasi yang dipergunakan dalam mengukur konstruk gaya kepemimpinan ini dapat diterima.</p> <p>- Hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja membuat kinerja karyawan semakin meningkat dimensionalisasi yang dipergunakan dalam mengukur konstruk kepuasan kerja ini dapat diterima.</p>	<p>Studi ini memperkuat penelitian Ogbonna dan Harris (2000), Chen (2004) Armanu Thoyib (2005) bahwa penelitian pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja organisasi telah mendapatkan justifikasi dukungan secara empirik. Sehingga hasil penelitian rujukan dan penelitian ini dapat diaplikasikan pada persoalan-persoalan yang sama.</p>
<p>- Studi Chen (2004) memberikan dasar rujukan penting pada studi ini yaitu kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.</p>	<p>- Penelitian sekarang melahirkan kesamaan pola pikir dimana gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja secara terpisah mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen dan kinerja karyawan.</p> <p>- Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, yaitu semakin baik dan diterima gaya kepemimpinan maka akan tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi.</p> <p>- Tingginya komitmen organisasi yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan tersebut mempengaruhi secara langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan</p>	<p>Studi ini memperkuat penelitian Chen (2004) dan McNeese-Smith (1996) bahwa penelitian pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja dan komitmen organisasi serta kinerja karyawan telah mendapatkan justifikasi dukungan secara empirik. Sehingga hasil penelitian rujukan dan penelitian ini dapat diaplikasikan pada persoalan-persoalan yang sama.</p>

<p>- Studi Suhana (2007) memberikan landasan dan dukungan teoritis utama pada kajian komitmen organisasi. studi ini menganalisis dasar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan</p>	<p>- Penelitian ini berusaha untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja, serta terhadap kinerja.</p> <p>- Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasi serta terhadap kepuasan kerja.</p> <p>- Hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Studi ini memperkuat penelitian Suhana (2007) dan Sulaimen bahwa penelitian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi serta terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung adalah telah mendapatkan justifikasi dukungan secara empirik. Sehingga hasil penelitian rujukan dan penelitian ini dapat diaplikasikan pada persoalan-persoalan yang sama</p>
---	---	--

Sumber : dikembangkan untuk tesis ini, 2008

5.2.2. Implikasi Manajerial

Hasil dari temuan penelitian dapat direkomendasikan beberapa implikasi kebijakan sesuai dengan prioritas yang dapat diberikan sebagai masukan bagi pihak pimpinan. Berikut ini diuraikan beberapa saran alternatif yang bersifat strategis :

1. Hal pertama yang paling penting untuk ditingkatkan adalah implikasi manajerial berhubungan dengan dampak strategis atas gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Guna meningkatkan gaya kepemimpinan RSUD Kota Semarang, maka yang harus senantiasa ditingkatkan, yaitu :

- a. Pada Gaya kepemimpinan partisipatif perlu adanya peningkatan pada indikator memperlakukan anak buah (karyawan) secara sama (X_3). Peningkatan ini dapat dikembangkan dengan memberikan teladan yang adil tanpa pilih kasih terhadap karyawan (anak buah). Pimpinan berusaha memberikan teguran yang sama terhadap semua karyawan apabila ada kesalahan – kesalahan kecil serta memberikan hukuman (sanksi) terhadap semua karyawan apabila kesalahan karyawan dipandang berat.
- b. Pada gaya kepemimpinan pengasuhan perlu adanya peningkatan pada perhatian secara pribadi (X_6) dan pada pemberian bantuan pada karyawan yang bekerja keras. Pimpinan harus dapat memanfaatkan momentum pribadi karyawan, misalnya tidak segan – segan mengucapkan selamat (ulang tahun, menempati rumah baru, perkawinan, prestasi yang diraih dan lain – lain) dari diri karyawan. Karyawan yang secara suka rela bekerja keras perlu mendapat apresiasi, misalkan dengan diberikan reward pribadi atau konsultasi – konsultasi mengenai beberapa hal yang dianggap positif dan tidak mengganggu hubungan kerja antar pimpinan dengan bawahan yang bekerja keras tersebut.
- c. Pada gaya kepemimpinan direktif perlu adanya peningkatan pada keputusan – keputusan penting pada atasan (X_9). Pimpinan harus dapat menunjukkan kemampuan dan bakat dalam hal kepemimpinan dan tingkat percaya diri. Bawahan (karyawan) tidak menyukai pemberian pendelagasian wewenang. Kepercayaan ini harus mampu ditunjukkan dengan pengambilan keputusan yang cepat, tegas dan tidak pandang bulu.

Keputusan – keputusan yang cepat dan tegas serta tidak pandang bulu mampu menunjukkan kewibawaan dari pimpinan.

- d. Pada gaya kepemimpinan suportif perlu adanya peningkatan pada kemampuan pimpinan dalam mengawasi kerja bawahan (karyawan) (X_{12}). Pimpinan harus dapat menunjukkan bahwa pekerjaan anak buah selalu terawasi. Hal ini diinginkan bawahan karena apabila ada karyawan yang melakukan kesalahan pimpinan benar – benar langsung mengetahui tanpa melalui perantara atau laporan dari karyawan lain yang syarat dengan berbagai kepentingan.
 - e. Pada gaya kepemimpinan berorientasi pada prestasi perlu adanya peningkatan pada penyelesaian pekerjaan tepat waktu (X_{22}). Pimpinan harus mampu memberikan supervisi pada anak buah berkenaan dengan pekerjaannya. Pimpinan mampu memberikan contoh pekerjaan – pekerjaan (tidak saja bicara) yang dilakukan dan menjadi aktivitas bawahannya.
2. Implikasi manajerial berhubungan atas kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (0,32). Guna meningkatkan kepuasan kerja pada RSUD Kota Semarang, yaitu pada peningkatan kepuasan pada rekan kerja (X_{18}). Peningkatannya dapat dilakukan dengan menempatkan karyawan dalam satu tim yang dapat bekerja secara tim dan saling menopang satu sama lain..
 3. Implikasi manajerial berhubungan dengan dampak strategis atas komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan komitmen organisasi mempunyai pengaruh sebesar 0,28 terhadap kinerja perusahaan dengan

pembuktian yang signifikan. Guna meningkatkan komitmen organisasi pada RSUD Kota Semarang adalah menumbuhkan rasa bangga menjadi bagian organisasi. Pimpinan harus mampu membangun pribadi karyawan mengenai kebanggaan menjadi bagian organisasi dengan cara meyakinkan bahwa PNS adalah abdi masyarakat dan mensyukuri telah menjadi PNS, sementara banyak orang lain yang berkeinginan masuk.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan penelitian yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasi pada kasus lain diluar obyek penelitian yaitu pada kasus – kasus rumah sakit swasta. Hal ini tentu berbeda tingkat kepuasan kerja yang dirasakan serta komitmen terhadap organisasi. Sehingga kasus pada penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan terhadap semua kasus di rumah sakit.
2. Hasil perhitungan dari *goodness of fit* masih muncul angka – angka marginal diluar ketentuan yaitu pada nilai GFI (*Goodness of Fit Index*) yang menunjukkan bahwa model penelitian masih belum optimal. Sehingga diperlukan adanya pengembangan kembali dari penelitian ini.

5.4. Agenda Penelitian Mendatang

Beberapa agenda penelitian mendatang yang dapat diberikan dari penelitian ini antara lain, adalah :

1. Penelitian ke depan perlu dengan menambah atau memasukkan konstruk variabel lain berupa konstruk eksogen yang dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi sehingga nilai koefisien determinasinya dapat lebih bervariasi secara signifikan dan dapat ditingkatkan dari 0,85 dari hasil keseluruhan model.
2. Penelitian mendatang hendaknya mengarahkan penelitian pada obyek penelitian yang lebih luas dengan mengambil obyek rumah sakti swasta serta milik pemerintah.
3. Mengembangkan variabel atau konstruk yang relevan dalam meningkatkan kinerja karyawan serta tidak menutup menambah jumlah sampel yang lebih besar sehingga nilai GFI (*Goodness of Fit Index*) dapat meningkat sehingga nilai yang tinggi dapat membuat kriteria menjadi *better fit*.

DAFTAR REFERENSI

- Abdulkadir, 2005, "Pengaruh Keadilan Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Gaji, Komitmen Organisasi dan Kinerja", **Jurnal Keuangan dan Perbankan**, Surabaya.
- Allen, Natalie J and Meyer, John P, 1990, "*The Measurement And Antecedents Of Affective, Countinuance And Normative Commitment To Organization,*" **Journal of Occupational Psychology**, 63, 1-18.
- Alimuddin, 2002, Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengawasan Daerah Kota Makassar, Tesis, Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Gajah Mada (tidak dipublikasikan)
- Ali, Muhamad, 2005, "Analisis Pengaruh Variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Koperasi Unit Desa (KUD) di Kabupaten Sorong", **Jurnal Keuangan dan Perbankan**, Th. IX, No, 2, Surabaya.
- Armanu Thoyib, 2005, "Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep," **Jurnal Manajemen & Kewirausahaan**, Vol. 7, No. 1, Maret 2005, h. 60- 73
- Bass, B.M dan Avolio, 1990, "The Implications of Transaksional and Transformational", **Team and Organization Development**, 4, p.231-273
- Bass, B.M. dan Avolio, 1997, "Does The Transactional - Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?", **Journal American Psychologist**, 52: 130-139
- Bourantas, Dimitris and Papalexanderis, Nancy, 1993, "Differences In Leadership Behavior And Influence Between Public And Private Organization In Greece," **The International Journal of Human Resources Management**, 4:4 December
- BPKP, 2000, **Pengukuran Kinerja, Suatu Tinjauan pada Instansi Pemerintah, Tim Study Pengembangan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah**, Jakarta.
- Burton, James P; Lee, Thomas W; Holtom, Brooks C, 2002, "The Influence of Motivation to Attend, Ability to Attend, and Organizational Commitment on Different Types of Absence Behaviours," **Journal of Managerial Issues**, Summer, 2002, p:181-197

- Chen, Li Yueh, 2004, "Examining The Effect Of Organization Culture And Leadership Behaviors On Organizational Commitment, Job Satisfaction, Adan Job Performance At Small And Middle-Sized Firma Of Taiwan," **Journal of American Academy of Business**, Sep 2004, 5, 1/2, 432-438.
- Conger dan Jay A, Kanungo, 1987, "Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings", **Academy of Management Review**, Vol. 12, No. 4, p.637-647
- Deluga, R.J, 1988, "Relationship of Transformational and Transactional Leadership With Employee Influencing Strategies", **Group and Organization Studies**, 13, (4): 456-467
- Djarwanto PS dan Subagyo, Pangestu, 1998, **Statistik Induktif**, Edisi keempat, BPFE, Yogyakarta.
- Ferdinand, Augusty, 2006, **Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Griffin, Ricky W, 1980, "Relationships Among Individual, Task Design, and Leader Behavior Variables", **Academy of Management Journal**, Vol. 23, No. 4, 665-683.
- Hadi, Sutrisno, 1993, **Metodologi Research**, Jilid I, Andi Offset, Yogyakarta.
- Hair, J.F., Jr., R.E. Anderson, R.L., Tatham & W.C. Black, (1995), **Multivariate Data Analysis With Readings**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Handoko, Hani, 2001, **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**, BPFE, Yogyakarta.
- Holdnack. et al, 1993, "An Examination of Leadership Style and its Relevance to Shift Work in an Organizational Setting", **Health Care Mngement Review**, 18(3) : 21-30.
- Indriantoro, Nur & Supomo, Bambang, 2002, **Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen**, Edisi 1, BPFE, Yogyakarta.
- Judge dan Bono, 2000, "Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership", **Journal of Applied Psychology**, 85 (5): 751- 765.
- Kabul, Imam, 2005, "Kepemimpinan Partisipasif dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Anggota Organisasi", **Jurnal Keuangan dan Perbankan**, Th. IX, No 2, Surabaya.

- Kreitner, Robert; dan Kinicki, Angelo, 2005, "**Perilaku Organisasi**", Buku 1, Edisi Kelima, Salemba Empat, Jakarta.
- Locke, E. A., 1997, Esensi Kepemimpinan (terjemahan), **Mitra Utama**, Jakarta.
- Lok dan Crawford, 2004, "The Effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment across-National Comparison", **The Journal of Management Development**, Vol. 23, No. 4, 321-337.
- Luthans, Fred, 2006, "**Perilaku Organisasi**", Edisi Sepuluh, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2000, **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan**, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Masrukin dan Waridin, 2006, Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pengelolaan Pasar Daerah di Kabupaten Demak, **Ekobis**. Semarang
- MacKenzie, Scoot., Podsakoff, Philip., Ahearne, Michael, 1998, "Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance", **Journal of Marketing**, Vol. 62, No. 3, p. 87
- Marzuki, Sukarno, 2002, Analisis Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Account Officer : Studi Empirik pada Kantor Cab BRI di Wilayah Jawa Timur, **Tesis**, Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro (tidak dipublikasikan)
- Maryani, Dwi dan Supomo Bambang. (2001). Studi Empiris Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Individual. Yogyakarta : **Jurnal Bisnis dan Akuntansi** Vol. 3, No. 1, April
- Meyer , BM, Ravlin, E.C and Adkins, C.L. 1989. A Work value Approach to comparate culture : a field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. **Journal of applied psychology**. 7 (3)
- Morrison, Kimberly, 1997, "How Franchise Job Satisfaction and Personality Affects Performance, Organizational Commitment, Franchisor Relations, and Intention to Remain", **Journal of Small Business Management**, Vol. 35, No. 3, p.39
- Mas'ud, Fuad, 2004, **Survai Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi**, **Badan Penerbit**, BP-UNDIP, Semarang.
- Mamduh, H., 1997, **Manajemen**, UPP AMP YKPN, Yogyakarta

- McNeese-Smith, Dona, 1996, "Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment", **Hospital and Health Services Administration**, Vol.41, No.2, pp.160-175
- Menon, Maria E, 2002, "Perceptions of Pre-Service and In-Service Teachers Regarding the Effectiveness of Elementary School Leadership in Cyprus", **The International Journal of Educational Management**, 16 February, p.91-97.
- Morrow, et al, 1988, "Work Commitment Among Department of Transportation Employees, Profesional Notes", **Review of Public Personnel Administration**, 8, No.3, pp.96-104
- Ostroff, C., 1992, "The Relationship Between Satisfaction Attitudes and Performance an Organization Level Analysis", **Journal of Applied Psychology**. Vol.77. No. 68. p. 933-974
- Ogbonna, Emmanuel and Harris, Lloyd C, 2000, "*Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies,*" **International Journal of Human Resource Management** 11:4 August, h. 766-788
- Panggabean, Mutiara S, 2001, "Perbedaan Komitmen Organisasional Berdasarkan Karakteristik Individu", **Media Riset Bisnis dan Manajemen**, Vol 1, No 2, 2001. Yogyakarta.
- Perryer, Chris and Jordan, Catherine, 2005, "*The Influence of Leader Behaviors on Organizational Commitment: A Study In The Australian Public Sector,*" **International Journal of Public Administration**, 28:379-396
- Petty. Mcgee, Gail. Cavender, Jerry, 1984, "A Meta-Analysis of the Relationships Between Individual Job Satisfaction and Individual Performance", **Academy of Management**, Vol. 9, No. 4, p. 712
- Quey dan Yeh, 1996, "The Link Between Managerial Style and the Job Characteristics of R&D Professional", **R & D Management**, 26(1) : 127-140.
- Robbins, Stephen P, 2006, **Perilaku Organisasi**, Edisi kesepuluh, PT Indeks Jakarta.
- Sainul, 2002, Komitmen dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Aparatur pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kendari, **Tesis**, Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Gajah Mada (tidak dipublikasikan)

- Scarnati, James T, 2002, "Leader as Role Models: 12 Rules", **Career Development International**, 7 Maret, p.181-189
- Siagian, S.P., 1999, **Tehnik Menumbuhkan dan Memelihara Perilaku Organisasional**, Haji Mas Agung , Jakarta.
- Sovylia Desianty, 2005, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT Pos Indonesia (PERSERO) Semarang". **Jurnal Studi Manajemen & Organisasi**. Vol 2. No. 1, Januari, h. 69-84.
- Stoner, James A.F; Freeman, R. Edward; Gilbert JR, Daniel. R, 1996, **Manajemen**, Jilid I, PT Bhuana Ilmu Populer.
- _____, 1996, "**Manajemen**", Jilid II, PT Bhuana Ilmu Populer.
- Su'ud, Muh, 2000, "Persepsi Sosial Tentang Kredibilitas Pemimpin", **Sinergi Kajian Bisnis dan Manajemen**, Vol.3, No.1. Hal 51-65
- Suhana, 2007, "Relationship Analysis of Leadership Style, HRM Practices, Organizational Culture, Commitment and Performance (Study in People Crediting Bank (BPR) in Central Java)," **Usahawan No. 10, TH XXXVI, Oktober 2007, h. 47- 53**
- Sulaiman, Abubakar M.T, 2002 "Is It Really A Mediating Construct? The Mediating Role Of Organizational Commitment In Work Climate-Performance Relationship," **Journal of Management Development**, Vol.21 , No. 3, Maret 2002, h. 170-183
- Sugiyono, (1999), **Metode Penelitian Bisnis**, Alfabeta, Bandung.
- Syafar, Abdul Wahid, 2000. Dimensi Budaya Kerja dan Implikasinya Terhadap Gaya Kepemimpinan Kasus Indonesia, **Jurnal Siasat Bisnis** no. 4, vol 2.
- Tadjudin, 1997/1995, "Menciptakan SDM Bermutu", **Usahawan**, No.1, tahun XXVI, Januari
- Thoha, M., 2001, **Kepemimpinan dalam Manajemen**, Suatu Pendekatan Perilaku, Rajawali Press , Jakarta.
- Trisaningsih, Sri, 2004, "Motivasi Sebagai "Moderating Variable" Dalam Hubungan antara Komitmen dengan Kepuasan Kerja", **Jurnal Maksi**, Vol 4 Januari 2004, Semarang.
- Umar, Husein, 1999, **Riset Manajemen Sumber Daya Manusia**, Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama.

Uchjana Effendy, 1981, **Kepemimpinan dan Komunikasi**, Penerbit Alumni, Bandung.

Walumbwa, et, al, 2005, “Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan and U.S. Financial Firms”, **Human Resources Development Quarterly**, Vol 16, No. 2, p.235-256

Yukl, Gary A, 1989, “Managerial Leadership: A Review of Theory and Research”, **Journal of Management**, Vol 15, No.2, 251-289.

Lampiran - Lampiran

Lampiran 1

Kuesioner Penelitian

Lampiran 2

Data Hasil Kuesioner

Lampiran 3

Data Frekuensi & Crostab

Lampiran 4
Hasil Perhitungan AMOS

Lampiran 5
TABEL Chi-Square

Lampiran 6

Daftar Riwayat Hidup

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

DATA PRIBADI

Nama : Darwito
Tempat/ Tgl. Lahir : Grobogan, 5 Agustus 1967
Jenis Kelamin : Pria
Agama : Islam
Status : Menikah
Alamat : Jl. Gendingan Tembalang
Handphone : 081325872356

PENDIDIKAN FORMAL

1994 – 1999 Fakultas Ekonomi Program Studi Manajemen Universitas
Diponegoro Semarang.
1983 – 1986 SMA Negeri Gubug
1980 – 1983 SMP Negeri Gubug
1973 – 1980 SDN I Jeketro

PENDIDIKAN NON FORMAL

2003 Outbond Leadership Training, NMA
2000 Ikut juga ESQ Ari GInanjar
1999

PENGALAMAN KERJA

2004 – sekarang Menggeluti Usaha Seni Kaligrafi dan melepas semua
pekerjaan yang melekat sebelumnya
2002 – 2004 Pernah jadi guru
1997 – 2002 Satuan Pengaman Perusahaan di dekat Tanjung Mas

PENGESAHAN DRAFT TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa draft tesis berjudul :

**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN
KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI UNTUK MENINGKATKAN
KINERJA KARYAWAN
(Studi Empiris pada RSUD Kota Semarang)**

yang disusun oleh Darwito, SE ; NIM. C4A006425
telah disetujui untuk dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada tanggal 2 Desember 2008

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

Dr. Hj. Indi Djastuti, MS.

Dra. Hj. Intan Ratnawati, M.Si

Reviewer

1. Drs. Mudji Rahardjo, SU (.....)
2. Drs. Susilo Toto R, MT (.....)
3. Drs. Sugiono, MSIE (.....)