

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMITMEN PEGAWAI  
TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI DENGAN SIKAP PERUBAHAN  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(Studi Empiris Pada Pegawai Kantor Kabupaten Tanah Karo)**

**R. ELFRIDA PANJAITAN**  
Sekretari, Politeknik Bisnis Indonesia  
E-mail: elfridapanjaitan34@yahoo.co.id

**Abstract**

*The State Civil Apparatus (ASN) who works as a state servant has important duties and responsibilities for the organization. The role of employees who work in government organizations is crucial to the success or failure of achieving the stated goals. In addition, the success of an organization is also influenced by the sincerity and willingness of each employee to carry out and complete their tasks. Human resources are the most valuable and most important assets or assets for an organization or company, because the success of the organization is largely determined by the human element. The attitude of change requires every organization and company to be more responsive in order to be able to survive and continue to develop. To support this organizational change, individual changes are needed. The process of aligning organizational change with individual changes is not easy. The leader is a role model in the organization, so that change must begin at the highest level, namely the leader himself. Therefore, organizations need reformist leaders who are able to become the driving force that drives organizational change. the challenge in developing clear employee job satisfaction lies mainly in the commitment of employees on the one hand and depends on the leadership that exists in the organization. The importance of the leadership role and commitment of employees in an organization is the focus that attracts the attention of researchers in the field of organizational behavior.*

**Keywords:** Leadership, Commitment, Job Satisfaction, Attitude for Change

**PENDAHULUAN**

Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja sebagai abdi negara memiliki tugas serta tanggung jawab yang penting bagi organisasi. Peran para pegawai yang bekerja dalam organisasi pemerintah sangat menentukan berhasil tidaknya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, keberhasilan suatu organisasi juga dipengaruhi oleh ketulusan dan kemauan dari setiap pegawai dalam melaksanakan serta menyelesaikan tugasnya.

Pegawai yang bekerja dalam sebuah instansi pemerintah dituntut untuk mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien karena kinerja sumber daya manusianya mampu memberikan kontribusi positif dan menguntungkan bagi instansi pemerintah (Sari, 2009). Sumber daya manusia merupakan harta atau aset yang paling berharga dan paling penting bagi suatu organisasi atau

perusahaan, karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia (Ardana,dkk., 2012:3). Menurut Sari (2009) keberhasilan suatu organisasi dalam mempertahankan pegawai yang telah dimiliki, tidak dapat dicapai dengan cara yang mudah, hal tersebut dapat diwujudkan melalui kemampuan organisasi dalam memahami kebutuhan pegawai sehingga dapat memberikan kepuasan kerja bagi para pegawai.

Pentingnya kepuasan kerja pegawai dalam suatu organisasi dapat dilihat dari pegawai yang merasa puas daam pekerjaannya cenderung memberikan respon positif teradap organisasi, begitu pula sebaliknya pegawai yang tidak puas dalam pekerjaannya akan cenderung memberikan respon yang tidak baik terhadap pekerjaannya, maka dari itu kepuasan kerja pegawai harus menjadi perhatian utama manajemen dalam suatu

organisasi (Afriani, 2013). Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, dimana kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2001:193). Kepuasan kerja secara umum menyangkut sikap seseorang mengenai pekerjaannya, kepuasan itu tidak terlihat nyata, tetapi dapat diwujudkan dalam suatu hasil pekerjaan (Koswara, 2013). Kepuasan kerja akan didapat apabila ada kesesuaian antara harapan pekerja dengan kenyataan yang didapat di tempat dia bekerja (Rahmania, 2013).

Menurut Firmansah dan Santy (2011) kepuasan kerja timbul akibat cara yang ditunjukkan para manajer dalam memperhatikan dan meminta pendapat serta keikutsertaan bawahannya, sehingga para pekerja merasa bahwa mereka merupakan bagian integral dari organisasinya dan merasa bahwa atasan memperhatikan mereka. Susanty (2012) menekankan kepuasan kerja karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. Kepuasan kerja karyawan sangat penting dan merupakan kunci pendorong moral dan kedisiplinan pegawai dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan (Hasibuan 2007:203).

Sapila (2013) menjelaskan bahwa, kepuasan kerja merupakan perbandingan antara apa yang dirasakan dan diperoleh seseorang dengan apa yang seharusnya dia rasakan dan dia peroleh dari pekerjaan, wujud dari kepuasan kerja adalah antara lain rajin masuk kerja, tingkat absensi rendah, tidak ada keluhan, dan jumlah karyawan yang berhenti bekerja secara sepihak relatif rendah. Kepuasan kerja ditandai dengan adanya rasa puas di dalam diri karyawan terhadap kondisi pekerjaan, kepuasan imbalan yang diterima, kepuasan terhadap pengawasan atasan dan kepuasan akan hubungan dengan rekan kerja (Sullaida, 2010). Siagian (2003:296) mengatakan bahwa seseorang merasa puas dalam pekerjaannya karena yang bersangkutan menyadari bahwa apa yang dicapainya sudah maksimal.

Kepuasan kerja tidak dapat dipisahkan dari kepemimpinan dan komitmen pegawai. Dengan kepemimpinan yang efektif dalam

menelola sumber daya manusia dalam suatu unit kerja akan berpengaruh pada sikap perubahan perilaku kerja yang diindikasikan dengan peningkatan kepuasan kerja individu dan produktivitas kerja unit itu sendiri, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Seorang pemimpin juga harus mampu menciptakan komitmen organisasi dengan menanamkan visi, misi, dan tujuan dengan baik untuk membangun loyalitas dan kepercayaan semua pihak.

Kepuasan kerja sebagai pemikiran, perasaan, dan kecenderungan tindakan seseorang, yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan. Hal ini secara jelas menggambarkan adanya hubungan timbal balik antara kinerja dengan kepuasan kerja. Di satu sisi dikatakan kepuasan kerja menyebabkan sikap perubahan dalam peningkatan kerja sehingga pegawai yang puas akan lebih produktif. Kepuasan pegawai dapat di lihat dari kepemimpinan dan komitmen pegawainya.

Sikap perubahan menuntut setiap organisasi dan perusahaan untuk bersikap lebih responsif agar sanggup bertahan dan terus berkembang. Untuk mendukung perubahan organisasi tersebut, maka diperlukan adanya perubahan individu. Proses menyelaraskan perubahan organisasi dengan perubahan individu ini tidaklah mudah. Pemimpin sebagai panutan dalam organisasi, sehingga perubahan harus dimulai dari tingkat yang paling atas yaitu pemimpin itu sendiri. Maka dari itu, organisasi memerlukan pemimpin reformis yang mampu menjadi motor penggerak yang mendorong perubahan organisasi.

Sampai saat ini, kepemimpinan masih menjadi topik yang menarik untuk dikaji dan diteliti, karena paling sering diamati namun merupakan fenomena yang sedikit dipahami. Fenomena kepemimpinan sering menjadi sebuah masalah menarik dan berpengaruh besar dalam kehidupan. Bukan hanya pada dunia bisnis, kepemimpinan juga berpengaruh kuat terhadap jalannya roda pemerintahan dalam suatu kota. Peran kepemimpinan sangat strategis dan penting dalam sebuah organisasi sebagai salah satu penentu keberhasilan dalam pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi.

Oleh karena itu, tantangan dalam mengembangkan kepuasan kerja pegawai yang

jelas terutama terletak pada komitmen pegawai di satu sisi dan tergantung pada kepemimpinan yang ada pada organisasi tersebut. Begitu pentingnya peran kepemimpinan dan komitmen pegawai dalam sebuah organisasi menjadi fokus yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian.

Kartini Kartono (2003;12) menyatakan bahwa “kepemimpinan merupakan inti dari organisasi dan manajemen”. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang ingin diraih bergantung pada kepemimpinannya yaitu apakah kepemimpinan tersebut mampu menggerakkan semua sumber daya yang ada secara efektif dan efisien serta terpadu dalam mencapai tujuan organisasi.

Seiring dengan perkembangan teknologi informasi yang semakin cepat dan perekonomian yang kurang stabil, hal ini bisa saja menjadi sumber, kendala organisasi namun bisa juga menjadi sumber keuntungan organisasi. Kepemimpinan yang efektif bisa membantu organisasi untuk bisa bertahan dalam situasi ketidakpastian di masa datang. Seorang pemimpin yang efektif harus tanggap terhadap perubahan, mampu menganalisis kekuatan dan kelemahan sumber daya manusianya sehingga mampu memaksimalkan kinerja organisasi dan memecahkan masalah dengan tepat. Pemimpin yang efektif sanggup mempengaruhi para pengikutnya untuk mempunyai optimisme yang lebih besar, rasa percaya diri, serta komitmen kepada tujuan dan misi organisasi. Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pemimpin berkewajiban untuk memberikan perhatian sungguh-sungguh dalam membina, menggerakkan dan mengarahkan seluruh potensi karyawan di lingkungannya agar dapat mewujudkan stabilitas organisasi dan peningkatan produktivitas yang berorientasi pada tujuan organisasi.

Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pimpinan itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Kepemimpinan sebagai suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan (*concoersive*) untuk mendorong orang-orang mencapai tujuan tertentu. Pencapaian tujuan organisasi merupakan cermin dari keefektifan

seorang pemimpin. Sedangkan pegawai atau bawahan menilai keefektifan pemimpin dari sudut pandang kepuasan yang mereka rasakan selama pengalaman kerja secara menyeluruh. Pada dasarnya pegawai yang puas terhadap pekerjaannya akan cenderung memiliki kinerja yang tinggi pula.

Komitmen didefinisikan sebagai sikap yang menunjukkan loyalitas pegawai dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya.

Aktivitas yang menunjukkan nuansa kesibukan kerja hanya tampak di satuan kerja yang “ada proyeknya”. Sehingga tidak salah jika ada sementara pengamat yang menyatakan bahwa Aparatur Sipil Negara (ASN) lebih cenderung berorientasi pada proyek ketimbang melaksanakan tugas-tugas rutinnnya (Yudoyono, 2002:64). Bahkan menurut Bupati Karo (2016) lebih dari 50% Aparatur Sipil Negara “belum produktif, efisien, dan efektif.” Disamping itu, banyak fakta menunjukkan bahwa 80 hingga 90 persen dana alokasi yang seharusnya diperuntukkan bagi pembangunan dan pemeliharaan sarana dan prasarana publik, habis untuk membiayai birokrasi dan legislasi pemerintahan daerah. Lebih menyedihkan lagi ternyata sebagian besar tidak lebih sebagai sarana “*bargaining*” politik untuk bagi-bagi kekuasaan. Sepertinya tindakan menghalalkan segala cara dalam mencapai tujuan sulit diatasi bahkan cenderung mengarah menjadi budaya baru.

Hal ini menunjukkan bahwa kerja Aparatur Sipil Negara termasuk pada pegawai kantor Pemko Tanah Karo belum terlalu kuat dan masih jauh dari harapan. Program komitmen kerja pegawai yang dicanangkan mencerminkan budaya kerja (kejujuran, ketekunan, kreativitas, kedisiplinan dan IPTEK) belum menunjukkan kemampuan dan komitmen pegawai sesuai dengan apa yang diharapkan, seperti:

1. Kurangnya kepemimpinan dalam hal mengembangkan pekerjaan
2. Kurangnya komitmen pegawai terhadap visi dan misi organisasi.
3. Sikap pegawai yang tidak memegang teguh amanah dan komitmen dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari.

4. Masih sering terjadi penyimpangan dan kesalahan (deviasi dan distorsi) dalam kebijakan kepegawaian yang berdampak luas kepada masyarakat.
5. Banyaknya sorotan masyarakat terhadap kemampuan pegawai yang bertugas.
6. Banyaknya pegawai yang sering mangkir, datang terlambat, pulang lebih awal, menunda-nunda pekerjaan dan lain-lain.

Sementara itu, persepsi masyarakat mengenai ASN adalah betapa nyamannya pekerjaan ASN. Datang telat, di kantor cuma rumpi-rumpi, nonton TV, baca koran, dan pulang sebelum jam kantor usai.

Pelaksanaan perubahan dalam organisasi tidak lepas dari adanya faktor-faktor yang berkontribusi terhadap efektivitas pelaksanaan perubahan tersebut. Salah satu faktor yang dapat berkontribusi terhadap efektivitas tersebut adalah kepemimpinan dan komitmen pegawai untuk berubah. Kesiapan pemimpin atau pegawai untuk berubah direfleksikan ke dalam kepercayaan, sikap, dan intensi terhadap pelaksanaan perubahan dalam suatu organisasi. Kepercayaan, sikap, dan intensi tersebut bergantung pada sejauh mana perubahan tersebut diperlukan dan kapasitas organisasi untuk melaksanakan perubahan tersebut dengan sukses. Kesiapan merupakan tanda kognitif terhadap tingkat laku, baik menahan (resistensi) maupun mendukung usaha untuk melaksanakan perubahan.

Kinerja seseorang akan dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja yang dimiliki. Kepuasan kerja seseorang juga dipengaruhi baik dari dalam maupun dari luar. Untuk sisi internal, tentu kepuasan kerja seseorang akan menyangkut komitmennya dalam bekerja, baik komitmen profesional maupun komitmen organisasional. Sedangkan dari sisi eksternal, tentu kepuasan kerja dipengaruhi oleh lingkungan tempat mereka bekerja, baik dari atasan, bawahan, maupun setingkat dengannya.

Dengan masih banyaknya kelemahan dan kekurangan tersebut, penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul “Pengaruh kepemimpinan dan komitmen pegawai terhadap kepuasan kerja pegawai dengan sikap perubahan sebagai variabel intervening (Studi Empiris Pada Pegawai Kantor Pemkab Tanah Karo).”

## METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini termasuk jenis penelitian survei. Penelitian survei menurut Keyliger (Sugiono, 2003:7) adalah “ Penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari data populasi tersebut.

Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan pegawai kantor Pemkab Tanah Karo yang berjumlah 100 orang. Mengingat jumlah populasinya hanya 100 orang, peneliti menggunakan seluruh populasi menjadi sampel. Suharsimi Arikunto (2002:108), mengatakan “apabila seseorang ingin meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi. Studi atau penelitiannya juga disebut studi populasi atau studi sensus”.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk menguji pengaruh antara pengawasan dan komunikasi terhadap kinerja guru dengan disiplin kerja sebagai variabel mediasi digunakan metode Analisis Jalur (Analysis Path).

**Tabel 1. Ringkasan Koefisien Jalur (Analysis Path)**

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Ringkasan hasil uji regresi dapat menjelaskan hasil hipotesis pada penelitian ini sebagai berikut:

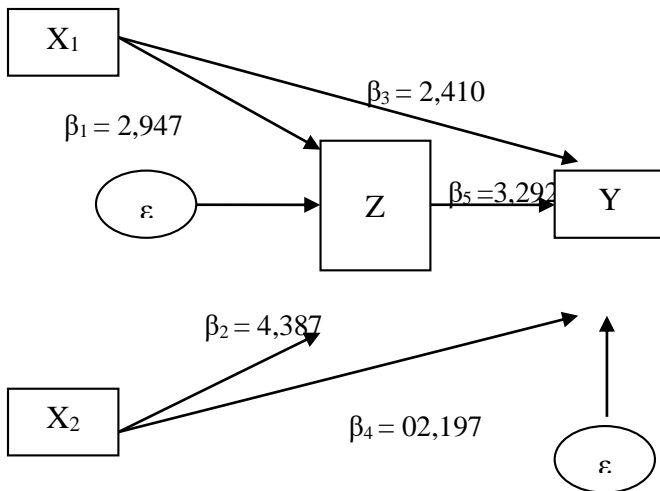
- |             |  |
|-------------|--|
| Hipotesis 1 | : Menyatakan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap sikap perubahan.     |
| Hipotesis 2 | : Menyatakan bahwa Komitmen pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap sikap perubahan. |
| Hipotesis 3 | : Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.               |
| Hipotesis 4 | : Komitmen pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.           |

- Hipotesis 5 : Sikap perubahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.
- Hipotesis 6 : Kepemimpinan dan komitmen pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai dengan sikap perubahan sebagai variabel intervening.

adalah jumlah data,  $80 - 3 = 77$ ). Didapat  $t_{tabel}$  adalah 1.99125. Oleh karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , ( $2.946 > 1.99125$ ), maka  $H_0$  ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Sikap Perubahan.

b) Berdasarkan nilai probabilitas dengan  $\alpha$

Berdasarkan ringkasan koefisien jalur dapat dibuat diagram jalur seperti gambar berikut:



Gambar 1. Ringkasan Hasil Kof. Diagram Jalur

Terdapat tiga pengaruh secara proporsional berdasarkan hasil analisis jalur yang terbentuk yaitu: 1. Hipotesis Pertamas

- a) Berdasarkan perbandingan nilai  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$ .

Jika  $|t_{hitung}| > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak

Jika  $|t_{hitung}| < t_{tabel}$ , maka  $H_1$  diterima

Terlihat bahwa  $t_{hitung}$  untuk koefisien Kepemimpinan adalah 2.946, Sedang  $t_{tabel}$  bisa dihitung pada tabel t-test, dengan  $\alpha = 0.05$ , karena digunakan hipotesis dua arah, ketika mencari  $t_{tabel}$ , nilai  $\alpha$  dibagi dua menjadi 0.025, dan  $df = 77$  (didapat dari rumus  $n-k$ , dimana  $n$

Hubungan	Koe fisi en Ko rel asi	Kate gori	Prob abilit as	Kesim pulan
Kepuasan Kerja (Y) dengan Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	0.435	Sangat Rendah	0.000	Signifikan
Kepuasan Kerja (Y) dengan Komitmen Pegawai (X <sub>2</sub> )	0.527	Kuat	0.000	Signifikan
Kepuasan Kerja (Y) dengan Sikap Perubahan (Z)	0.470	Sedang	0.000	Signifikan
Kepemimpinan (X <sub>1</sub> ) dengan Komitmen Pegawai (X <sub>2</sub> )	0.343	Sangat Rendah	0.002	Signifikan
Kepemimpinan (X <sub>1</sub> ) dengan Sikap Perubahan (Z)	0.357	Sangat Rendah	0.001	Signifikan
Motivasi (X <sub>2</sub> ) dengan Sikap Perubahan (Z)	0.462	Sangat Rendah	0.000	Signifikan

= 0.05:

Jika probabilitas  $> 0.05$ , maka  $H_0$  diterima

Jika probabilitas  $< 0.05$ , maka  $H_0$  ditolak.

Terlihat bahwa nilai probabilitas pada kolom Sig adalah 0.004 atau probabilitas dibawah 0.05 ( $0.004 < 0.05$ ). Dengan demikian  $H_0$  ditolak, sehingga mempunyai kesimpulan yang sama dengan uji t yaitu koefisien

Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Sikap Perubahan.

2. Hipotesis kedua : Komitmen Pegawai Terhadap Sikap Perubahan

Menguji signifikansi koefisien  $\rho_{yx2}$  (komitmen pegawai dengan sikap perubahan) pada model analisis jalur:

Berikut adalah hipotesis yang diajukan:

$H_0$  :  $\rho_{yx2} = 0$  (koefisien  $\rho_{yx2}$  (komitmen pegawai tidak berpengaruh signifikan terhadap sikap perubahan).

$H_1$  :  $\rho_{yx2} \neq 0$  (koefisien  $\rho_{yx2}$  (komitmen pegawai berpengaruh signifikan terhadap sikap perubahan)

Pengambilan keputusan didasarkan atas dua metode:

a) Berdasarkan perbandingan nilai  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$ .

Jika  $|t_{hitung}| > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak

Jika  $|t_{hitung}| < t_{tabel}$ , maka  $H_1$  diterima

Terlihat bahwa  $t_{hitung}$  untuk koefisien Komitmen Pegawai adalah 4.387, Sedangkan  $t_{tabel}$  bisa dihitung pada tabel t-test, dengan  $\alpha = 0.05$ , karena digunakan hipotesis dua arah, ketika mencari  $t_{tabel}$ , nilai  $\alpha$  dibagi dua menjadi 0.025, dan  $df = 77$  (didapat dari rumus  $n-k$ , dimana  $n$  adalah jumlah data,  $80 - 3 = 77$ ). Didapat  $t_{tabel}$  adalah 1.99125.

Oleh karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , ( $4.387 > 1.99125$ ), maka  $H_0$  ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa koefisien Komitmen Pegawai berpengaruh signifikan terhadap Sikap Perubahan.

b) Berdasarkan nilai probabilitas dengan  $\alpha = 0.05$ :

Jika probabilitas  $> 0.05$ , maka  $H_0$  diterima

Jika probabilitas  $< 0.05$ , maka  $H_0$  ditolak.

Terlihat bahwa nilai probabilitas pada kolom Sig adalah 0.000 atau probabilitas dibawah 0.05 ( $0.000 < 0.05$ ). Dengan demikian  $H_0$  ditolak, sehingga mempunyai kesimpulan yang sama dengan uji t yaitu koefisien Komitmen Pegawai berpengaruh signifikan terhadap Sikap Perubahan.

3. Hipotesis ke-tiga : Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja.

Menguji signifikansi koefisien  $\beta_{Zx1}$

(Kepemimpinan) pada model analisis regresi:

Berikut adalah hipotesis yang diajukan:

$H_0$  :  $\beta_{Zx1} = 0$  (koefisien  $\beta_{Zx1}$  (Kepemimpinan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja)

$H_1$  :  $\beta_{Zx1} \neq 0$  (koefisien  $\beta_{Zx1}$  (Kepemimpinan signifikan terhadap kepuasan kerja)

Pengambilan keputusan didasarkan atas dua metode:

a) Berdasarkan perbandingan nilai  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$ .

Jika  $|t_{hitung}| > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak

Jika  $|t_{hitung}| < t_{tabel}$ , maka  $H_1$  diterima

Terlihat bahwa  $t_{hitung}$  untuk koefisien Kepemimpinan adalah 2.410, sedang  $t_{tabel}$  bisa dihitung pada tabel t-test, dengan  $\alpha = 0.05$ , karena digunakan hipotesis dua arah, ketika mencari  $t_{tabel}$ , nilai  $\alpha$  dibagi dua menjadi 0.025, dan  $df = 77$  (didapat dari rumus  $n-k$ , dimana  $n$  adalah jumlah data,  $80 - 3 = 77$ ). Didapat  $t_{tabel}$  adalah 1.98.

Oleh karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , ( $2.410 > 1.99125$ ), maka  $H_0$  ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa koefisien Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

b) Berdasarkan nilai probabilitas dengan  $\alpha = 0.05$ :

Jika probabilitas  $> 0.05$ , maka  $H_0$  diterima

Jika probabilitas  $< 0.05$ , maka  $H_0$  ditolak

Terlihat bahwa nilai probabilitas pada kolom Sig adalah 0.018 atau probabilitas dibawah 0.05 ( $0.018 < 0.05$ ). Dengan demikian  $H_0$  ditolak, sehingga mempunyai kesimpulan yang sama dengan uji t yaitu koefisien Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

4. Hipotesis ke-Empat : Komitmen Pegawai Terhadap Kepuasan Kerja.

Menguji signifikansi koefisien  $\beta_{Zx2}$

(Komitmen Pegawai) pada model analisis jalur:

Berikut adalah hipotesis yang diajukan:

$H_0$  :  $\beta_{Zx2} = 0$  (koefisien  $\beta_{Zx2}$  (Komitmen Pegawai tidak signifikan Kepuasan Kerja)

$H_1$  :  $\beta_{Zx2} \neq 0$  (koefisien  $\beta_{Zx2}$  (Komitmen Pegawai signifikan Kepuasan Kerja)

Pengambilan keputusan didasarkan atas dua metode:

a) Berdasarkan perbandingan nilai  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$ .

Jika  $|t_{hitung}| > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak

Jika  $|t_{hitung}| < t_{tabel}$ , maka  $H_1$  diterima

Terlihat bahwa  $t_{hitung}$  untuk koefisien Komitmen Pegawai adalah 3.292, sedang  $t_{tabel}$  bisa dihitung pada tabel t-test, dengan  $\alpha = 0.05$ , karena digunakan hipotesis dua arah, ketika mencari  $t_{tabel}$ , nilai  $\alpha$  dibagi dua menjadi 0.025, dan  $df = 77$  (didapat dari rumus  $n-3$ , dimana  $n$  adalah jumlah data,  $80 - 3 = 77$ ). Didapat  $t_{tabel}$  adalah 1.99125.

Oleh karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , ( $3.292 > 1.99125$ ), maka  $H_0$  ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa koefisien Komitmen Pegawai signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

b) Berdasarkan nilai probabilitas dengan  $\alpha = 0.05$ :

Jika probabilitas  $> 0.05$ , maka  $H_0$  diterima

Jika probabilitas  $< 0.05$ , maka  $H_0$  ditolak

Terlihat bahwa nilai probabilitas pada kolom Sig adalah 0.031 atau probabilitas dibawah 0.05 ( $0.031 < 0.05$ ). Dengan demikian  $H_0$  ditolak, sehingga mempunyai kesimpulan yang sama dengan uji t yaitu koefisien Komitmen Pegawai signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

5. Hipotesis Ke-Lima : Sikap Perubahan Terhadap Kepuasan Kerja.

Menguji signifikansi koefisien  $\rho_{ZY}$  (Sikap Perubahan) pada model analisis jalur:

Berikut adalah hipotesis yang diajukan:

$H_0 : \rho_{ZY} = 0$  (koefisien  $\rho_{ZY}$  (Budaya Kerja tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja)

$H_1 : \rho_{ZY} \neq 0$  (koefisien  $\rho_{ZY}$  (Budaya Kerja signifikan terhadap Kepuasan Kerja)

Pengambilan keputusan didasarkan atas dua metode:

a) Berdasarkan perbandingan nilai  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$ .

Jika  $|t_{hitung}| > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak

Jika  $|t_{hitung}| < t_{tabel}$ , maka  $H_1$  diterima

Terlihat bahwa  $t_{hitung}$  untuk koefisien Sikap Perubahan adalah 2.197, Sedang  $t_{tabel}$  bisa dihitung pada tabel t-test, dengan  $\alpha = 0.05$ , karena digunakan hipotesis dua arah, ketika mencari  $t_{tabel}$ , nilai  $\alpha$  dibagi dua menjadi 0.025, dan  $df = 77$  (didapat dari rumus  $n-k$ , dimana  $n$  adalah jumlah data,  $80 - 3 = 77$ ). Didapat  $t_{tabel}$

adalah 1.99125.

Oleh karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , ( $2.197 > 1.99125$ ), maka  $H_0$  ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa koefisien Sikap Perubahan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

b) Berdasarkan nilai probabilitas dengan  $\alpha = 0.05$ : Jika probabilitas  $> 0.05$ , maka  $H_0$  diterima Jika probabilitas  $< 0.05$ , maka  $H_0$  ditolak.

Terlihat bahwa nilai probabilitas pada kolom Sig adalah 0.002 atau probabilitas dibawah 0.05 ( $0.002 < 0.05$ ). Dengan demikian  $H_0$  ditolak, sehingga mempunyai kesimpulan yang sama dengan uji t yaitu koefisien Sikap Perubahan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

6. Hipotesis Ke-Enam : Kepemimpinan dan Komitmen Pegawai terhadap kepuasan kerja dengan sikap perubahan sebagai variabel intervening.

## KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan komitmen pegawai terhadap kepuasan kerja dengan sikap perubahan sebagai variabel intervening. Responden penelitian ini berjumlah 80 orang Aparatur Sipil Negara (AS) yang bekerja pada pemerintahan Kabupaten Tanah Karo. Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan terhadap permasalahan dengan menggunakan model analisis jalur (*path analysis*), dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- (1) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Kepemimpinan terhadap Sikap Perubahan Pegawai di Pemerintahan Kabupaten Tanah Karo.
- (2) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Komitmen Pegawai terhadap Sikap Perubahan Pegawai di Pemerintahan Kabupaten Tanah Karo.
- (3) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di

Pemerintahan Kabupaten Tanah Karo.

- (4) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Komitmen Pegawai terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Pemerintahan Kabupaten Tanah Karo.
- (5) Terdapat Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Sikap Perubahan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Pemerintahan Kabupaten Tanah Karo.
- (6) Terdapat pengaruh antara pengawasan dan komunikasi terhadap kinerja polisi dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening di Kabupaten Tanah Karo.

## SARAN

Penelitian ini dimasa mendatang diharapkan dapat menyajikan hasil penelitian yang lebih berkualitas lagi dengan adanya beberapa masukan mengenai beberapa hal diantaranya:

1. Untuk penelitian mendatang, dapat memperluas wilayah sampel penelitian dengan memasukan bukan hanya pegawai di Pemerintahan Kabupaten Tanah Karo.
2. Untuk penelitian mendatang, sebaiknya menambah variabel independen, variabel moderating atau variabel intervening guna mengetahui variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi dan memperkuat atau memperlemah variabel dependen.
3. Untuk penelitian mendatang, disarankan survei dengan metode lain, misalnya wawancara secara langsung agar dapat dilakukan pengawasan atas jawaban responden dalam menjawab pertanyaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] Arikunto, Suharsimi. 2002. **Prosedur Penelitian, Suatu pendekatan Praktek**. Yogyakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- [2] Arbuckle, J.L., 2007. *AMOS Version 3.6*, Chicago, Illinois : Small Water Corporation.
- [3] Augusty, Ferdinand. 2006. **Metode Penelitian Manajemen**. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- [4] Cooper, R. Donald & C. William Emory, 2006, "**Metode Penelitian Bisnis**", Jakarta : Penerbit Erlangga, Jilid 1, Edisi Kelima.
- [5] Fathoni, H, Abdurrahmat. 2010. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- [6] Faturrochman, **Pengantar Psikologi Sosial**, Yogyakarta : Pustaka, 2006
- [7] Ghozali, Imam. (2001). **Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS**. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- [8] Gitosudarmo, Indriyo, dan Agus Mulyono. 2012. **Prinsip Dasar Manajemen**. Yogyakarta : Edisi Ketiga. BPFE.
- [9] Handoko, 2001. **Manajemen Personalia dan SDM**. Yogyakarta : Edisi 2.
- [10] Hasibuan, Malayu, SP. 2002. **Organisasi dan Motivasi**. Jakarta : Bumi Aksara.
- [11] Holland Ingredients. 2009. **Product datasheet. Carbon black liquid**. Product Description. Holland Ingredients
- [12] Husain, Walidun, 2011. **Partisipative Leadership**. Bandung : MQS Publishing.
- [13] Isbandi Rukminto. 2004. **Psikologi, Pekerjaan Sosial dan Ilmu Kesejahteraan Sosial**, Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- [14] Kartini, Kartono, 2003. **Pemimpin Dan Kepemimpinan**. Jakarta : Raja Grafindo Persada.



- [15] Keith, Davis, Jhon W. Newstrom, 2005. **Perilaku Dalam Organisasi**, Jakarta : Edisi Ketujuh, Erlangga.
- [16] Mangkunegara, A, Anwar Prabu. 2010. **Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan.** Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- [17] Mangkuprawira, TB, Sjafri & Aida, Vitayala, Hubeis. 2007. **Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia.** Jakarta : Ghalia Indonesia.
- [18] Martoyo, Susilo. 2010. **Manajemen Sumber Daya Manusia.** Yogyakarta : Edisi Keempat. BPFE.
- [19] Nawawi, Hadari, 2006. **Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi.** Jogjakarta : Gadjah Mada University Press.
- [20] Nur Indriantoro dan Bambang Supomo, 2002. **Metodologi Penelitian Bisnis.** Yogyakarta : BPFE.
- [21] Pasolong, Harbani, 2008. **Kepemimpinan Birokrasi.** Bandung : Alfabeta.
- [22] Parasuraman, Zeithaml, Britner. 2003. **Dimensi Kualitas Pelayanan.** Jakarta : Toko Gunung Agung.
- [23] Panggabean, Mutiara S. 2008. **Manajemen Sumber Daya Manusia.** Jakarta : Cetakan Ketiga. Erlangga.
- [24] Rivai, Veithzal. 2004. **Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi.** Jakarta: PT Remaja Grafindo Persada.
- [25] Riggio, R.E. 2005. **Introduction to Industrial/Organizational Psychologi,** Scott, Foresman & Co, USA.
- [26] Robbins, Stephans. 2006. **Organization Behaviour, Seventh Edition,** A Simon & Schuster Company, Englewood Cliffs, New Jersey 07632.