

Perilaku Kepemimpinan dan Komitmen Karyawan Pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Provinsi DKI Jakarta)

Hidayat

Program Doktor Ilmu Manajemen FEB Universitas Brawijaya Malang
Surachman, Djumilah Zain, Margono Setiawan
Jurusan Manajemen FEB Universitas Brawijaya Malang

***Abstract:** The primary mission of the Department of Population and Civil Registration of Jakarta is providing excellent service to the people of Jakarta. The services provided to people of Jakarta requires providing a good working devices are primarily human resources are the employees as servants and public servants. Demands of population and settlement of civil society need to be dealt with professionally, given that the condition of the people of Jakarta is a plural society (heterogeneous), which consists of various tribes and races and nations, because the city of Jakarta which serves as the State Capital. Problems faced by the Department of Population and Civil Registration DKI Jakarta is the completion of the Jakarta public document that is the problem of population birth certificate, identity card, family card and immigration documents that require the completion of a rapid, precise and accurate. Research method used was cluster random sampling method, by taking a sample of 100 employees with the status of civil servants as well as honorary workers in 6 (six) units Tribe Department of Population and Civil Registration DKI Jakarta. By distributing questionnaires and interviews. This research uses descriptive analysis to determine the characteristics of respondents and the respondents' descriptions of the indicators of research variables. Meanwhile, to examine the pattern of relationships between the variables used research tool that inferential analysis of Structural Equation Modelling (SEM) with AMOS approach 7. The results of this study indicate that the behavior of good leadership can improve employee performance by considering employee commitment and job satisfaction. This study found a finding that to improve employee performance, leadership behaviors that are transformational and high commitment from employees need to get serious attention.*

Keywords: leadership behavior, commitment, satisfaction and employee performance

***Abstrak:** Tujuan utama dari Departemen Kependudukan dan Pencatatan Sipil di Jakarta adalah menyediakan pelayanan yang terbaik bagi warga Jakarta. Pelayanan yang disediakan untuk warga Jakarta membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan yang baik dalam bekerja sebagai pegawai dan pelayan masyarakat. Tuntutan dari kependudukan dan tempat tinggal warga membutuhkan profesionalitas. Seperti yang telah diketahui bahwa warga Jakarta merupakan masyarakat yang heterogen, yang meliputi berbagai suku, ras dan kebangsaan. Hal ini dikarenakan Jakarta memiliki status sebagai Ibu Kota Negara. Permasalahan yang dihadapi oleh Departemen Kependudukan dan Pencatatan Sipil DKI Jakarta adalah kelengkapan dokumen seperti akte lahir, kartu tanda penduduk, kartu keluarga, dan dokumen keimigrasian yang perlu dilengkapi dengan cepat, tepat dan akurat. Metode penelitian yang digunakan adalah metode sampling acak, dengan mengambil 100 pegawai yang berstatus sebagai pegawai negeri sipil dan aparatur pelayan masyarakat di enam unit di departemen tersebut. Penelitian ini*

Alamat Korespondensi:

Hidayat, Program Doktor Ilmu Manajemen FEB-Universitas
Brawijaya Jl. MT Haryono No. 165 Malang

menggunakan analisis deskriptif dalam menentukan karakter responden dan deskripsi responden dari indikator setiap variable. Sementara itu, untuk menguji hubungan antar variabel, penelitian ini menggunakan analisis inferensial dari SEM dengan AMOS 7. Hasil dari penelitian mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan mempertimbangkan komitmen pegawai dan kepuasan dalam bekerja. Selain itu dalam meningkatkan kinerja pegawai, perilaku kepemimpinan transformasional dan komitmen yang tinggi dari para pegawai memerlukan perhatian yang cukup serius.

Kata kunci: pengaruh kepemimpinan, komitmen pegawai, kepuasan

Organisasi merupakan wadah sekelompok orang yang mempunyai tujuan sama dicapai melalui orang-orang yang ada di dalamnya. Pencapaian melalui orang-orang tersebut merupakan kunci tercapainya tujuan yang telah ditentukan. Pada umumnya masyarakat menilai bahwa keberhasilan suatu organisasi dikaitkan dengan hasil produksi yang berkualitas dan berkuantitas. Namun, dibalik hasil produksi yang berkualitas tersebut terdapat sumberdaya manusia yang melaksanakan tugas kerja.

Perkembangan untuk mencapai kinerja yang baik dapat dicapai karena keterkaitan yang saling menunjang antara pemimpin dan bawahannya yang berkomitmen terhadap organisasi untuk melaksanakan kinerja yang diharapkan dapat mencapai tujuan. Ada faktor yang paling penting selain keterkaitan saling menunjang antara pimpinan dan bawahan yaitu perilaku kepemimpinan yang mampu mempengaruhi bawahannya lebih termotivasi dan puas dalam bekerja. Sebab itu, untuk mencapai kinerja karyawan yang baik diperlukan perilaku kepemimpinan yang mempunyai kemampuan sehingga terbentuk kepuasan kerja karyawan.

Perlu ada upaya untuk meningkatkan kualitas perilaku kepemimpinan yang dapat membangkitkan motivasi, komitmen para pegawai, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja pegawai, sehingga tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai. Dalam organisasi manapun diperlukan seorang pemimpin yang berhasil atau memiliki sebuah ciri yang membedakan dengan organisasi yang kurang berhasil, yaitu perilaku kepemimpinan yang dinamis dan efektif (Luthan, 1996).

Telah banyak studi-studi yang dilakukan oleh peneliti terdahulu mengenai kinerja yang dikaitkan dengan perilaku kepemimpinan dan komitmen. Di satu pihak, ada yang menyatakan bahwa perilaku

kepemimpinan telah sesuai dengan kondisi organisasi dan memang mampu meningkatkan kinerja karyawan (Harris, *et al.*, 2009; Yiing dan Ahmad, 2008). Di samping itu, ada juga peneliti lain yang menyatakan tidak berpengaruh langsung (Politis, 2005; Griffith, 2003) bahwa perilaku kepemimpinan yang berhasil akan memberikan kepuasan karyawannya dan bila karyawan puas, kinerja karyawan menjadi lebih baik. Adapun Griffith(2003) menggunakan alat ukur perilaku kepemimpinan transformasional dengan tiga dimensi yaitu (1) inspirasi atau karisma, (2) pertimbangan individual, dan (3) stimulasi intelektual, yang diarahkan terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa kinerja karyawan yang baik tidak akan terlaksana apabila perilaku kepemimpinan tidak mampu menghasilkan kepuasan kerja karyawannya.

Organisasi manapun (baik swasta maupun lembaga publik) sudah barang tentu menginginkan sumber daya manusia yang berorientasi pada hasil yang baik. Namun membangun sumber daya manusia yang berorientasi pada hasil itu tidak bisa dilakukan dalam waktu singkat, diperlukan suatu proses bagaimana agar SDM mau dan mampu bekerja lebih baik. Seorang pemimpin harus memiliki ketrampilan untuk mempengaruhi ataupun menggerakkan perilaku orang lain, mampu bekerja sama secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin dituntut untuk dapat memahami perilaku orang lain ataupun para pegawai yang menjadi wewenangnya dan menggerakkan sesuai dengan visi dan misi organisasi, dan ini berarti seorang pemimpin untuk diangkat sebagai pemimpin harus memiliki kompetensi (Robbins, 2001).

Salah satu syaratnya adalah diawali dengan perilaku kepemimpinan yang mempunyai kemampuan memotivasi bawahannya dalam bekerja, kemampuan

untuk mensejahterakan bawahannya agar bawahan puas dalam bekerja, kemampuan untuk mengarahkan agar bawahan bekerja sesuai aturan yang ada, kemampuan untuk mendelegasikan wewenang sesuai dengan proporsi bawahan. Selain itu, juga memiliki kemampuan untuk berkomitmen dengan bawahan dalam mencapai tujuan organisasi melalui kinerja yang baik. Kepuasan kerja karyawan tidak hanya bisa dipengaruhi oleh komitmen namun diperlukan juga perilaku kepemimpinan.

Perilaku kepemimpinan adalah tingkat sampai mana seorang pemimpin akan menetapkan dan menyusun perannya dan peran bawahannya dalam usaha mencapai tujuan. Pemimpin berorientasi pada pekerjaan dimana perilaku pemimpinnya dalam penyelesaian tugasnya memberikan tugas, mengatur pelaksanaan, mengawasi dan mengevaluasi kinerja bawahan sebagai hasil pelaksanaan tugas. Sedangkan perilaku kepemimpinan yang efektif adalah perilaku kepemimpinan yang dapat mengerahkan bawahan mencapai sasaran bersama yang sesuai dengan kehendak pimpinan tanpa mengabaikan kepuasan bawahan (Politics, 2005).

Berdasarkan penelusuran, salah satu lembaga publik di DKI Jakarta ditemukan suatu fenomena kinerja yang belum sesuai harapan yaitu Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil DKI Jakarta. Salah satu indikasinya adalah tidak konsistennya data kependudukan. Dari sekitar sembilan puluh persen data penduduk yang tercatat, ternyata empat puluh persen tidak sesuai (Sugeng, 2010). Selain itu, terdapat persoalan internal, diantaranya kurang ada suasana kerja yang saling membantu.

Oleh sebab itu, yang paling penting dalam menghadapi permasalahan kependudukan di DKI Jakarta adalah bagaimana cara meningkatkan kinerja yang baik sesuai dengan harapan masyarakat. Kinerja yang baik tentunya diperlukan perilaku kepemimpinan yang baik, dan konsisten terhadap komitmen sehingga bisa menciptakan kepuasan kerja karyawannya.

Menurut *handbook of leadership* perilaku kepemimpinan adalah suatu interaksi antara anggota suatu kelompok. Pemimpin merupakan agen perubahan, orang yang perilakunya akan lebih mempengaruhi orang lain daripada perilaku orang lain yang mempengaruhi mereka. Terry mengatakan, perilaku kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-

orang untuk mencapai tujuan kelompok secara sukarela. Atau kata Koontz & O'Donnel (1981), perilaku kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi orang-orang untuk ikut dalam pencapaian tujuan bersama. Karena pemimpin selalu berhubungan dengan bawahannya, maka bawahan sangat memperhatikan bagaimana pemimpin memperlakukan mereka.

Perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada consideration maka pemimpin akan lebih penuh perhatian (*considerate*), mendukung, dan membantu para bawahan. Jenis dimensi yang berorientasi pada consideration ternyata berkorelasi dengan perilaku kepemimpinan yang efektif, termasuk memperlihatkan kepercayaan dan rasa dipercaya, bertindak ramah-tamah dan penuh perhatian, mencoba untuk mengerti masalah bawahan, membantu untuk mengembangkan para bawahan, dan meningkatkan karir mereka, selalu memberi informasi kepada bawahan, memperlihatkan apresiasi terhadap ide-ide para bawahan, dan memberi pengakuan terhadap kontribusi dan keberhasilan bawahan.

Para pemimpin yang berorientasi pada *consideration* cenderung menggunakan pengontrolan yang ketat. Artinya, para pemimpin menetapkan tujuan-tujuan dan pedoman umum bagi para bawahan, namun memberi kepada mereka beberapa otonomi dalam menentukan bagaimana melakukan suatu pekerjaan dan bagaimana menentukan kecepatan kerja mereka. Seorang pemimpin yang baik harus memperlakukan tiap karyawan dengan cara yang sedemikian rupa sehingga karyawan tersebut akan merasa pemimpin tersebut mendukungnya dan hal tersebut akan membangun dan mempertahankan harga diri dan rasa dipentingkan dalam diri karyawan.

Perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada *initiating structure*, para pemimpin tidak menggunakan waktu dan usaha-usahanya dengan melakukan pekerjaan yang sama seperti para karyawannya. Sebaliknya, para pemimpin akan berkonsentrasi pada fungsi-fungsi yang berorientasi pada tugas, seperti misalnya merencanakan dan mengatur pekerjaan, mengkoordinasi kegiatan para bawahan, dan menyediakan keperluan, peralatan, dan bantuan teknis yang dibutuhkan. Di samping itu, para pemimpin akan memandu para karyawan dalam menetapkan tujuan-tujuan kinerja (*performance goals*) yang tinggi, namun realistis.

Ada empat tipe perilaku kepemimpinan melihat ketiga komponen di atas (pemimpin, level kematangan bawahan dan kadar dukungan sosioekonomis); yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard, yaitu: (1) memberitahukan (*telling*), (2) menjajakan (*selling*), (3) mengikutsertakan (4) mendelegasikan (*delegating*). Perilaku kepemimpinan transaksional merupakan perilaku kepemimpinan mengenalkan apa yang diinginkan atau disenangi para pengikut dan membantu mereka mencapai tingkat pelaksanaan yang menghasilkan penghargaan yang memuaskan mereka (Gibson, *et al.*, 1997).

Perilaku kepemimpinan akan berlangsung efektif bilamana mampu memenuhi fungsinya, meskipun dalam kenyataannya tidak semua tipe perilaku kepemimpinan memberikan peluang yang sama untuk mewujudkannya.

Dalam hubungan itu sulit untuk dibantah bahwa setiap proses perilaku kepemimpinan juga akan menghasilkan situasi sosial yang berlangsung di dalam kelompok atau organisasi masing-masing. Untuk itu setiap pemimpin harus mampu menganalisa situasi sosial kelompok atau organisasinya yang dapat dimanfaatkan dalam mewujudkan fungsi perilaku kepemimpinan dengan kerja sama dan bantuan orang-orang yang dipimpinya. Fungsi perilaku kepemimpinan menurut Hill dan Caroll (1997) memiliki dua dimensi sebagai berikut:

- Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin, yang terlihat pada tanggapan orang-orang yang dipimpinya;
- Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok atau organisasi, yang dijabarkan dan dimanifestasikan melalui keputusan-keputusan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan pemimpin.

Model tiga komponen komitmen kerja yang dikembangkan oleh Meyer, Allen & Smith (*dalam* Spector, 2000) terdiri dari komitmen kerja afektif, komitmen kerja kontinuans, dan komitmen kerja normatif. Adapun definisi dari setiap komponen komitmen kerja adalah sebagai berikut:

- Komitmen kerja afektif (*affective occupational commitment*), yaitu komitmen sebagai keterikatan afektif/psikologis karyawan terhadap

pekerjaannya. Komitmen ini menyebabkan karyawan bertahan pada suatu pekerjaan karena mereka menginginkannya.

- Komitmen kerja kontinuans (*continuance occupational commitment*), mengarah pada perhitungan untung-rugi dalam diri karyawan sehubungan dengan keinginannya untuk tetap mempertahankan atau meninggalkan pekerjaannya. Artinya, komitmen kerja di sini dianggap sebagai persepsi harga yang harus dibayar jika karyawan meninggalkan pekerjaannya. Komitmen ini menyebabkan karyawan bertahan pada suatu pekerjaan karena mereka membutuhkannya.
- Komitmen kerja normatif (*normative occupational commitment*), yaitu komitmen sebagai kewajiban untuk bertahan dalam pekerjaan. Komitmen ini menyebabkan karyawan bertahan pada suatu pekerjaan karena mereka merasa wajib untuk melakukannya serta didasari pada adanya keyakinan tentang apa yang benar dan berkaitan dengan masalah moral.

Banyak yang berpendapat bahwa kepuasan kerja timbul karena faktor gaji dan upah. Tetapi ada faktor-faktor lain yang mendukung tumbuhnya kepuasan kerja. Seperti komentar Witson yang dikutip oleh As'ad (2004) bahwasanya memberikan gaji yang cukup tinggi belum tentu menjamin adanya kepuasan kerja bagi karyawan. Jadi gaji atau upah bukan merupakan satu-satunya faktor yang menimbulkan kepuasan kerja. Menurut As'ad (2004) kepuasan kerja terbagi menjadi beberapa faktor yaitu:

- Faktor psikologik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi:
 - Minat yaitu sikap yang membuat orang senang akan obyek situasi atau ide-ide tertentu.
 - Ketentraman dalam kerja, yakni merasakan kenyamanan dan ketenangan dalam kerja.
 - Sikap terhadap kerja merupakan sikap atau perilaku dalam melakukan pekerjaan.
 - Bakat ialah kemampuan dasar yang menentukan sejauhmana kesuksesan individu untuk memperoleh keahlian atau pengetahuan tertentu, apabila individu itu diberi latihan-latihan tentu.
 - Keterampilan: menurut Gibson dkk *dalam* Djarkasih (1995) adalah kecakapan yang

berhubungan dengan tugas yang dimiliki dan dipergunakan oleh seseorang pada waktu yang tepat.

- Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan atasannya, maupun dengan karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.
- Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan Umur.
- Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial

Menurut para ahli, penilaian kinerja dapat dilaksanakan oleh berbagai pihak, yaitu:

- Atasan langsung. Penilaian atasan langsung terhadap bawahannya merupakan cara yang paling banyak dilaksanakan pada suatu organisasi. Namun banyak juga organisasi yang merasa penilaian tersebut mengandung kecacatan, karena ada atasan langsung yang enggan sebagai penentu dari karir bawahannya (Robbins, 2001).
- Rekan kerja. Merupakan salah satu sumber paling handal dari data penilaian, karena, interaksi yang terjadi menyebabkan rekan sekerja mengenal secara menyeluruh kinerja seorang karyawan. Penilaian dari rekan sekerja sering berguna bagi penilaian kinerja pekerja profesional seperti perawat, pengacara dan guru besar (Dreher dan Dougherty, 2001). Kelemahan dari penilai ini adalah rekan sekerja tidak bersedia untuk saling menilai, dan hasil yang bias karena prasangka ataupun disebabkan hubungan persahabatan (Robbins, 2001).
- Diri sendiri. Penilaian diri sendiri cenderung mengurangi kedefensifan para karyawan mengenai proses penilaian. Kelemahan cara penilaian diri sendiri adalah hasil penilaian yang sangat dibesar-besarkan, serta hasil penilaian diri sendiri dengan penilaian oleh atasan seringkali tidak cocok (Robbins, 2001). Menurut Dreher dan

Dougherty (2001) serta Robbins (2001), penilaian cara ini berguna sebagai bagian dari konseling kinerja ataupun *feedback* dari atasan terhadap bawahan, jadi lebih berguna untuk pengembangan, bukan untuk maksud evaluatif.

- Bawahan langsung. Evaluasi bawahan langsung dapat memberikan informasi yang tepat dan rinci mengenai perilaku seorang manajer, karena penilai mempunyai kontak yang erat dengan yang dinilai. Kelemahan cara ini adalah rasa takut bawahan terhadap pembalasan dari atasan yang dinilai (Robbins, 2001).
- Penilaian 360 derajat. Merupakan penilaian kinerja menyeluruh dari segala arah, sehingga seorang pekerja mendapat *feedback* dari berbagai sumber, yaitu dari atasan langsung, dari rekan sekerja, dari bawahan, penilaian diri sendiri dan dari pelanggan baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal (Dreher dan Dougherty, 2001).

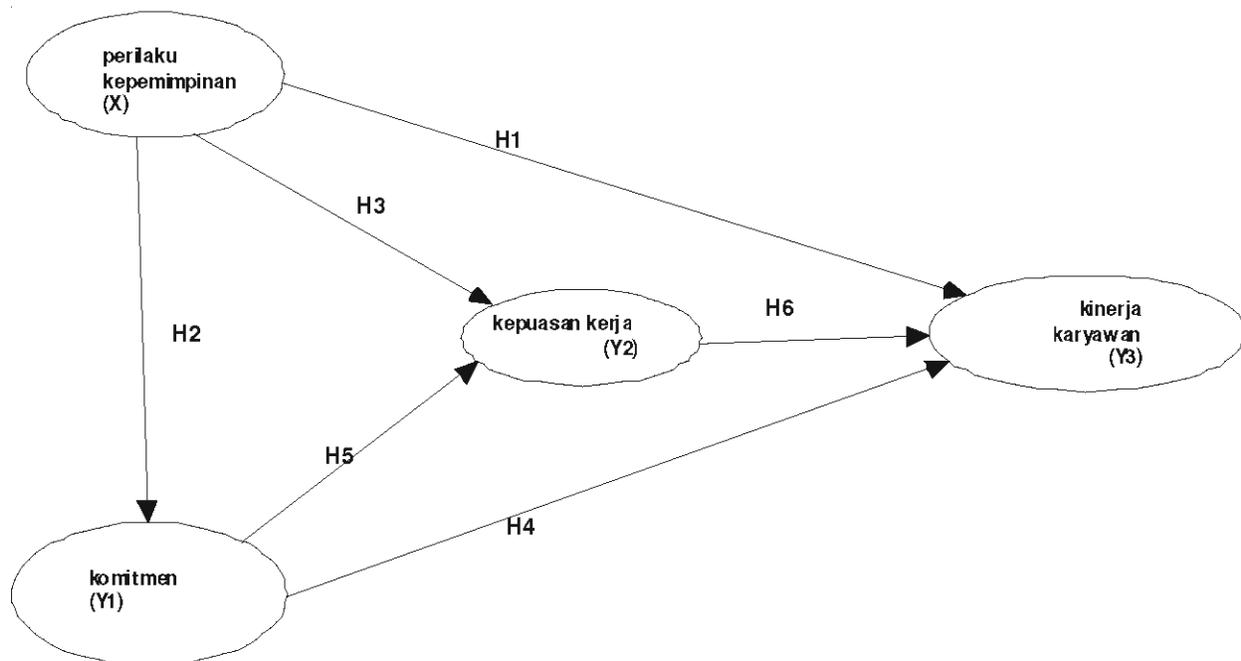
Berdasarkan teori-teori dan hasil penelitian terdahulu yang relevan sehingga dapat dikembangkan kerangka konseptual penelitian pada Gambar 1.

Didukung oleh penelitian dan konsep Lawler dan Porter (1967); Hasibuan dalam Sujak (1990); Kneth J. Harist, *et al.* (2009); Osman M. Karatepe, *et al.* (2006).

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah dan tujuan penelitian serta kerangka konseptual yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- Perilaku Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- Perilaku Kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen kerja.
- Perilaku Kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
- Komitmen kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
- Komitmen kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan
- Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.



Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian

Keterangan:

- H1 : Perilaku Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Didukung penelitian dan konsep John D. Politics (2005), Dione et al. (2003); Mine Sancar, (2009); Rajiv Metha, Allan Dubinsky Dan Ralp E. Anderson, (2003); Deterlin Elenko, (2000); Daniel Goleman, (2000).
- H2 : Perilaku Kepemimpinan berpengaruh terhadap Komitmen Kerja Pegawai Didukung penelitian dan konsep Ying dan Zaman (2008); Meyer & Allen (1991); Gibson (2003); Carmeli (2003); Luthans (1996); Robins (2001) dan Goleman (2004).
- H3 : Perilaku Kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja Didukung penelitian dan konsep Judge dan Locke (1993); Luthans (1997); Koh et al (1995); Lee Kwik Ying (2008); John D. Politics (2005); Philip M. Podsakoff et al (1996).
- H4 : Komitmen kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Didukung penelitian dan konsep Lee Kwik Ying dan Ahmad bin Kamarul Jaman (2008); Luthans (1996); Carmeli (2003).
- H5 : Komitmen kerja berpengaruh pada kepuasan kerja pegawai Didukung penelitian dan konsep Phillip M. Podsakoff et al (1996); Shore and Martin (1998); Crossman (2003); Bartolo dan F. Furtonger (1998).
- H6 : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

METODE

Objek Penelitian

Adapun yang menjadi objek penelitian adalah Dinas kependudukan dan pencatatan sipil di provinsi DKI Jakarta yang terdiri dari lima wilayah kotamadya.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai/karyawan di Dinas kependudukan dan pencatatan sipil di provinsi DKI Jakarta di lima wilayah kotamadya DKI, mulai dari tingkatan pimpinan sampai dengan tingkatan staf sebanyak 678 pegawai (berdasarkan laporan per Juni 2010).

Metode penarikan sample yang dipakai yaitu *cluster random sampling method*. Tekniknya adalah setelah menetapkan jumlah sample yang ditetapkan dengan menggunakan rumus Slovin dengan taraf signifikan $\alpha = 0,10$.

$$\text{Maka: } n = \frac{N}{N \cdot d^2 + 1}$$

Di mana:

- n = Jumlah sampel
- N = Jumlah populasi
- d² = Presisi yang ditetapkan (10%)

$$n = \frac{N}{N \cdot d^2 + 1} = \frac{678}{678 \cdot (0,1)^2 + 1} = 99,09 \text{ Pegawai}$$

Jumlah sampel dibulatkan menjadi sebanyak 100 pegawai. Hal ini untuk memenuhi kecukupan sampel pada teknik analisa data yang digunakan yaitu SEM, sampel tersebut terdiri dari semua golongan, dari golongan II, golongan III dan golongan IV. Ciri-ciri responden pegawai yang masa kerjanya 5 tahun keatas dan berpendidikan SLTA keatas, pegawai tetap dan pegawai honorer. Berikut adalah tabel penentuan jumlah sampel untuk masing-masing wilayah, sebagaimana Tabel 1.

Teknik Pengumpulan Data

Wawancara

Wawancara dilakukan kepada responden di Dinas Kependudukan dan Pencatatan sipil yang bertugas melayani masalah kependudukan di Pemda DKI Jakarta, dan pihak-pihak lainnya yang terkait dengan masalah kependudukan untuk mendapatkan informasi atau data yang diperlukan serta masalah-masalah faktual yang menjadi permasalahan dalam penanganan kependudukan tersebut. Data yang diperoleh melalui wawancara ini dapat menjadi data pendukung guna mengidentifikasi permasalahan yang terjadi untuk menjawab tujuan penelitian.

Kuesioner

Kuesioner penelitian berupa daftar pertanyaan terstruktur yang ditujukan pada responden yang dipilih sebagai sampel untuk mendapatkan data primer.

Adapun yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah seluruh pimpinan dan staf guna mendapatkan data-data yang berkaitan dengan item pertanyaan dari variabel penelitian. Adapun Teknik penyebaran daftar kuesioner dilakukan dengan cara Penyebaran secara langsung dilakukan dengan cara menemui para pegawai yang menjadi responden.

Pengukuran variabel penelitian menggunakan teknik skala yang digunakan adalah skala likert dengan data ordinal dimana pengukuran terdiri dari lima tingkatan (Sekaran, 2000; Irawan, 2002; dan Sugiyono, 2008;). Skala ordinal adalah skala pengukuran yang menyatakan kategori dan peringkat *construct* yang diukur. Peringkat nilai menunjukkan suatu urutan penilaian/tingkat preferensi secara relatif (Indriantoro, 2002).

Variabel Penelitian

Identifikasi Variabel

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari variabel bebas (variabel X sebagai variabel yang mempengaruhi), Variabel *intervening* dan variabel terikat (variabel y sebagai variabel yang dipengaruhi). Untuk lebih jelasnya dapat di jelaskan sebagai berikut:

- Variabel bebas: Perilaku Kepemimpinan (X1),
- Variabel Intervening: Komitmen kerja (Y1) dan kepuasan kerja (Y2)
- Variabel terikat: Kinerja Karyawan (Y3)

Metode analisis data

Penelitian ini menggunakan dua macam analisis, metode statistik deskriptif dan metode statistik inferensial terhadap data yang diperoleh di lapangan. Metode

Tabel 1. Jumlah Sampel Penelitian Masing-masing Wilayah

No.	Unit kerja	Populasi (orang)	Sampel (orang)	Terdiri dari golongan
1.	Kantor Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Pusat	46 orang	10 orang	II, III, IV
2.	Sudin Kepnddk Jak. Pusat	125 orang	17 orang	II, III, IV
3.	Sudin Kepnddk Jak. Selatan	135 orang	19 orang	II, III, IV
4.	Sudin Kepnddk Jak. Barat	130 orang	19 orang	II, III, IV
5.	Sudin Kepnddk Jak. Utara	110 orang	15 orang	II, III, IV
6.	Sudin Kepndkk Jak. Timut	132 orang	20 orang	
	Jumlah	678 orang	100 orang	

(Sumber: data diolah (2010))

deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan secara lebih mendalam terhadap masing-masing variabel penelitian. Sedangkan metode inferensial digunakan untuk melihat kuagat lemahnya pengaruh antar variabel bebas dengan variabel terikat, yaitu dengan cara menganalisis terhadap data yang telah diberi skor sesuai dengan skala pengukuran yang telah ditetapkan melalui suatu formula-formula statistik.

HASIL

Deskripsi Responden

Dalam pelaksanaan penelitian untuk penulisan disertasi ini, penulis melibatkan 100 orang responden dari berbagai unit kerja di lingkungan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Propinsi DKI Jakarta Raya dari 6 wilayah. Deskripsi umum responden dapat dilihat dalam tabel berikut:

Jumlah pegawai pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil berjumlah 678 orang, dengan penempatan kerja pada unit kerja wilayah:

- Kantor Pusat Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil sebanyak 46 orang
- Suku Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Jakarta Pusat, 125 orang
- Suku Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Jakarta Selatan, 135 orang
- Suku Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Jakarta Barat, 130 orang
- Suku Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Jakarta Utara, 110 orang
- Suku Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Jakarta Timur, 132 orang

Adapun karakteristik responden dalam penelitian ini, dapat dilihat pada Tabel 2.

Dalam penelitian ini sebanyak 64% responden adalah laki-laki dan 36% responden adalah wanita, sebagai suatu cermin bahwa laki-laki sebagai pemimpin yang mampu mengayomi, memiliki kewibawaan yang tinggi dan dapat bertindak cepat, tepat dan penuh rasa tanggung jawab. Hal ini bukan berarti bahwa responden wanita tidak memiliki kontribusi terhadap laki-laki, akan tetapi wanita sebagai partner dan mitra kerja memang sangat dibutuhkan dalam setiap kegiatan ataupun aktivitas.

Berdasarkan data tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa 60% responden dari golongan III dan merupakan tenaga yang sangat potensial dan produktif

Tabel 2. Karakteristik Responden

No.	Karakteristik Responden	Keadaan	
		Jumlah	Prosentase
1	Jenis kelamin		
	a. Pria	64	64%
	b. Wanita	36	36%
2	Golongan		
	a. II	18	18%
	b. III	60	60%
	c. IV	22	22%
3	Tingkat Pendidikan		
	a. SMP	0	0%
	b. SMU/SMK	0	0%
	c. Diploma	18	18%
	d. Sarjana	64	64%
	e. Pasca Sarjana	18	18%
4	Masa kerja		
	a. 5 th - 10 th	32	32%
	b. 10 th - 15 th	34	34%
	c. 15 th - 20 th	25	25%
	d. 20 th ke atas	9	9%

(Sumber: data diolah (2010))

untuk penyelesaian tugas-tugas. Sedangkan tenaga pembina sebesar 22% adalah pimpinan unit kerja, yang cukup dari golongan II sebanyak 18% juga tidak kalah pentingnya karena tanpa tenaga tersebut pelaksanaan tugas akan terganggu dan mengalami kendala.

Berdasarkan pada paparan data tersebut pada Tabel 2 dapat dijelaskan bahwa dari segi pendidikan formal karyawan pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil sangat mendukung untuk kelancaran pelaksanaan tugas, baik dari segi kepemimpinan, komitmen maupun menciptakan kepuasan kerja dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Pada tabel tersebut di atas menyatakan bahwa rata-rata masa kerja karyawan masih cukup panjang untuk melaksanakan pengabdian kepada pemerintah daerah Propinsi DKI Jakarta, sehingga masih memungkinkan mewujudkan visi dan misi unit kerja, menciptakan kepuasan pelayanan kepada masyarakat yang menjadi harapan seluruh warga masyarakat propinsi DKI Jakarta.

Tabel 2 juga menjelaskan bahwa sebanyak 82% pegawai pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil

Tabel 3. Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

No.	Variabel	Validitas			Reliabilitas	
		Item	Korelasi	Keterangan	Alpha	Keterangan
1	Perilaku Kepemimpinan	X1	0.371	Valid	0.689	reliabel
		X2	0.545		0.698	
		X3	0.509		0.685	
		X4	0.584		0.660	
		X5	0.548		0.673	
2	Komitmen	Y1.1	0.606		0.627	
		Y1.2	0.615		0.628	
		Y1.3	0.547		0.658	
3	Kepuasan	Y2.1	0.569		0.668	
		y2.2	0.551		0.633	
		Y2.3	0.512		0.627	
		Y2.4	0.437		0.627	
4	Kinerja pegawai	Y3.1	0.796		0.617	
		Y3.2	0.454		0.691	
		Y3.3	0.368		0.741	

(Sumber: data diolah (2010))

adalah golongan III dan IV dan sangat potensial untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat, karena didukung pengalaman kerja sebagai pegawai negeri sipil dalam lingkungan pemerintah daerah propinsi DKI Jakarta Raya, jenjang pendidikan formal yang sebagian besar adalah sarjana juga sangat membantu untuk memberikan pelayanan yang maksimal kepada warga masyarakat, jenjang pendidikan formal yang sebagian besar adalah sarjana. juga sangat membantu untuk memberikan pelayanan yang maksimal kepada warga masyarakat. Disamping itu sebanyak 68% pegawai pada Kantor Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil memiliki pengalaman kerja di atas 10 tahun.

Hasil pengujian validitas menunjukkan seluruh item mempunyai nilai koefisien korelasi lebih dari 0,30 dengan tingkat signifikansi di bawah 0,01. Dengan demikian seluruh item adalah valid. Sedangkan hasil pengujian reliabilitas seluruh indikator dari variabel independen dan variabel dependen menunjukkan nilai alpha cronbach di atas 0,60 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua instrumen yang digunakan adalah reliabel.

Analisis Deskriptif

Analisis deskripsi dilakukan untuk menggambarkan persepsi responden terhadap pertanyaan yang berhubungan dengan variabel-variabel penelitian yang digunakan. Analisis deskriptif dihitung berdasarkan persentase jawaban responden terhadap pertanyaan penelitian dengan menggunakan nilai rerata (mean) dari setiap indikator yang diajukan untuk menggambarkan persepsi seluruh responden. Berdasarkan nilai rerata (mean) tersebut, selanjutnya dilakukan interpretasi persepsi responden

Variabel Perilaku Kepemimpinan (X)

Variabel independen dari penelitian ini adalah perilaku kepemimpinan (X). Perilaku kepemimpinan didefinisikan perilaku yang menjelaskan tentang respon pegawai terhadap evaluasi perilaku kepemimpinan dari pemimpin sebelumnya yang dialami oleh pegawai dengan kinerja yang factual. Ada lima indikator yang digunakan, yaitu motivasi, komunikasi, interaksi, pengambilan keputusan dan pengendalian. Hasil analisis terhadap variabel perilaku kepemimpinan

dengan menggunakan skor rata-rata adalah sebagaimana Tabel 4.

tidak setuju perilaku kepemimpinan, sebesar 29% ragu-ragu terhadap perilaku kepemimpinan yang berlaku, 51% responden menyatakan setuju dengan perilaku

Tabel 4. Deskripsi Skor Rata-rata Variabel Perilaku Kepemimpinan

Indikator	Frekuensi Jawaban					Total	Mean/rerata
	1	2	3	4	5		
X1 --- Motivasi	0	4%	30%	52%	14%	100	3.76
X2 --- Komunikasi	0	11%	32%	44%	13%	100	4.03
X3 --- Interaksi	0	5%	32%	53%	10%	100	3.68
X4 --- Pengamb.Keptsn	0	9%	27%	52%	12%	100	3.92
X5 --- Pengendalian	0	10%	24%	54%	12%	100	3.69
Indeks persepsi rata-rata (X)							3.82

(Sumber: data diolah (2010) (lampiran 2))

Dari Tabel 4 menunjukkan bahwa skor rata-rata variabel perilaku kepemimpinan adalah sebesar 3,82 dengan demikian responden dalam penelitian ini dapat dikategorikan memiliki tanggapan yang baik terhadap perilaku kepemimpinan. Indikator komunikasi memiliki skor tertinggi yaitu 4.03, diikuti dengan indikator pengambilan keputusan dengan skor 3,92 dan secara berturut-turut adalah indikator motivasi dengan skor 3.76; indikator pengendalian dengan skor 3.69 dan terakhir adalah indikator interaksi dengan skor 3.68. Berdasarkan hasil tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa indikator komunikasi (4,03) telah dengan baik mendukung terbentuknya perilaku kepemimpinan. Adapun indikator pengambilan keputusan yang memperoleh skor 3,92 dapat dijelaskan bahwa seluruh staf telah dengan baik diikuti sertakan dan dilibatkan dari proses pengambilan keputusan perilaku kepemimpinan. Dengan melibatkan staf dalam proses pengambilan keputusan berdampak terhadap peningkatan motivasi pegawai untuk mempermudah pengendalian dan meningkatkan proses interaksi antara pemimpin dan seluruh staf yang ada dalam organisasi. Dari tabel 4. menyatakan bahwa 8% responden menyatakan

kepemimpinan saat ini dan 12% responden menyatakan sangat setuju dengan perilaku kepemimpinan yang ada.

Variabel Komitmen (Y1)

Komitmen (Y1) sebagai variabel *intervening* yang terbentuk dari indikator afektif, kontinuan dan normative menjelaskan tentang respon responden terhadap komitmen yang dipersepsikan sebagai bentuk rasa tanggung jawab terhadap pelaksanaan tugas. Hasil analisis terhadap variabel komitmen adalah sebagaimana Tabel 5.

Berdasarkan skor jawaban responden sebanyak 100 responden terhadap Komitmen Kerja Karyawan dapat dijelaskan bahwa indikator Kontinuan (Y1.2.) memperoleh skor cukup tinggi yaitu 3,70 hal ini membuktikan bahwa komitmen kerja karyawan pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil DKI Jakarta adalah positif terhadap pelaksanaan tugas. Pada urutan berikutnya adalah indikator normative (Y1.1) yang memperoleh skor sebesar 3,66. Hal tersebut didasari oleh norma-norma yang berlaku dalam pelaksanaan kegiatan. Sedangkan peringkat ketiga adalah

Tabel 5. Deskripsi Skor Rata-rata Variabel Komitmen

Indikator	Frekuensi Jawaban					Total	Mean/rerata
	1	2	3	4	5		
Y1.1 --- Afektif	3%	7%	27%	52%	12%	100	3.66
Y1.2 --- Kontinuant	0	8%	26%	54%	12%	100	3.7
Y1.3 --- Normatif	0	15%	26%	46%	13%	100	3.57
Indeks persepsi rata-rata (Y1)							3.64

(Sumber: data diolah (2010) (lampiran 2))

indikator afektif (Y1.3) yang memperoleh skor 3,57 dan dengan hasil ini maka indikator afektif masih perlu ditingkatkan secara terus-menerus dan berkelanjutan. Skor rata-rata variabel komitmen kerja karyawan adalah 3,64

Dari hasil tersebut indikator kontinuan sangat menentukan dalam membentuk variabel komitmen karyawan, dan pembentukan variabel tersebut didukung oleh indikator normative dan juga didukung oleh indikator afektif, sehingga variabel komitmen karyawan dapat terbentuk. Indikator normative yang memperoleh skor 3,57 berarti bahwa komitmen karyawan masih terikat pada hal yang bersifat normative, artinya masih berdasarkan aturan norma yang terdapat dalam komitmen karyawan. Demikian pula indikator afektif yang memperoleh skor 3,66 belum sepenuhnya mendukung terhadap komitmen karyawan. Indikator kontinuan memperoleh skor 3,7 artinya adalah bahwa kontinuan merupakan faktor yang perlu ditingkatkan. Sebesar 10% responden menyatakan tidak setuju terhadap komitmen kerja karyawan, 27% responden menyatakan ragu-ragu terhadap komitmen kerja karyawan dan 51% responden menyatakan setuju dengan komitmen kerja karyawan yang saat ini berlaku serta 12% karyawan menyatakan sangat setuju dengan adanya komitmen kerja karyawan.

Variabel Kepuasan (Y2)

Kepuasan pegawai sebagai variabel intervening yang membentuk variabel kepuasan dapat didefinisikan sebagai suatu kondisi yang dapat menjelaskan tentang tanggapan responden terhadap kinerja. Hasil analisis variabel intervening kepuasan adalah sebagaimana Tabel 6.

Skor jawaban 100 responden terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dapat dijelaskan sebagai berikut:

Dimensi Kepuasan Kerja Karyawan skor tertinggi diperoleh dari responden adalah untuk indikator puas terhadap hubungan rekan kerja (Y2.1) dengan skor 3,81 yang membuktikan bahwa kerja tim telah berjalan dengan baik. Kerjasama tim memerlukan pengawasan (Y2.4), yang dalam hal ini telah dinyatakan dengan jawaban responden terhadap kepuasan kerja dengan skor 3,61 yang selanjutnya diikuti oleh indikator imbalan (Y2.3) yang memperoleh skor 3,41. Sedangkan indikator promosi (Y2.2) memperoleh skor 3,00. Skor indeks persepsi rata-rata variabel kepuasan kerja adalah 3,47. Untuk terwujudnya kinerja karyawan yang semakin meningkat, maka upaya dan usaha serta terobosan-terobosan baru harus terus dilaksanakan.

Berdasarkan persepsi responden tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa indikator rekan kerja yang memperoleh skor tertinggi sebagai pembentuk variabel

Tabel 6. Deskripsi Skor Rata-rata Variabel Kepuasan

Indikator	Frekuensi Jawaban					Total	Mean/ rerata
	1	2	3	4	5		
Y2.1 --- Rekan kerja	0	0	31%	53%	16%	100	3.81
Y2.2 --- Promosi	11%	23%	25%	46%	4%	100	3.00
Y2.3 --- Imbalan	0	21%	25%	46%	8%	100	3.41
Y2.4 --- Pengawasan	0	8%	32%	51%	9%	100	3.61
Indeks persepsi rata-rata (Y2)							3.47

(Sumber: data diolah (2010) (lampiran 2))

Tabel 7. Deskripsi Skor Rata-rata Variabel Kinerja Karyawan

Indikator	Frekuensi Jawaban					Total	Mean/ rerata
	1	2	3	4	5		
Y3.1 --- Kualitas	0	0	22%	56%	22%	100	4
Y3.2 --- Kuantitas	0	15%	29%	47%	8%	100	3.5
Y3.3 --- Waktu	0	16%	26%	47%	11%	100	3.53
Indeks persepsi rata-rata (Y3)							3.68

(Sumber: data diolah (2010) (lampiran 2))

kepuasan, sangat didukung oleh pengawasan yang dilaksanakan terhadap pegawai. Di samping hal tersebut indikator imbalan juga termasuk yang cukup menentukan untuk tercapainya tingkat kepuasan yang selanjutnya indikator promosi yang turut serta sebagai pembentuk variabel kepuasan kerja karyawan. Sebab dengan imbalan yang cukup memadai dan pemberian kesempatan kepada pegawai untuk dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi merupakan pendorong terciptanya kepuasan pegawai.

Persepsi responden terhadap kepuasan kerja dinyatakan, sebesar 11% responden menyatakan sangat tidak puas, sebesar 13% responden tidak puas, 26% responden menyatakan ragu-ragu, 39% menyatakan puas dan 11% menyatakan sangat puas.

Variabel Kinerja Pegawai (Y3)

Sebagai variabel independen Kinerja karyawan terbentuk oleh indikator kualitas, kuantitas dan waktu. Hasil analisis variabel kinerja karyawan dapat dipersepsikan bahwa responden memiliki rasa optimis terhadap kinerja. Indikator pembentuk variabel kinerja terdiri dari kualitas, kuantitas dan waktu. Berikut adalah tabel hasil analisis kinerja karyawan:

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari jawaban responden terhadap Kinerja Karyawan, tanggapannya terhadap peningkatan kinerja karyawan kualitas(Y3.1) meningkat dengan peroleh skor sebesar 4,00 Peroleh skor tersebut diikuti oleh perolehan skor terhadap ketepatan waktu (Y3.3) sebesar 3,53. Selanjutnya adalah indikator kuantitas (Y3.2) yang diperoleh jawaban dari responden dengan skor sebesar 3,50. Sedangkan skor rata-rata variabel kinerja karyawan adalah 3,68 Hal ini menyatakan bahwa masih diperlukan usaha yang terus menerus dan berkesinambungan untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga visi dan misi yang telah ditetapkan dapat terwujud dengan baik.

Dapat dijelaskan bahwa indikator kualitas yang memperoleh skor 4,00 sebagai pembentuk variabel kinerja karyawan sudah baik yang didasarkan pada indikator tepat waktu dengan skor 3,53 dalam penyelesaian tugas, serta kuantitas (jumlah) atau hasil dengan skor 3,50 sebagai pendukung dalam membentuk variabel kinerja pegawai dengan pelaksanaan tugas yang dapat memenuhi target yang telah ditetapkan. Persepsi responden terhadap kinerja karyawan dapat dijelaskan bahwa sebesar 10% responden menyatakan

tidak setuju atas kinerja karyawan, 26% menyatakan ragu-ragu atas kinerja karyawan, 50% responden menyatakan puas dengan kinerja karyawan dan 14% responden sangat setuju dengan kinerja karyawan saat ini.

PEMBAHASAN

Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Perilaku kepemimpinan yang ditugaskan oleh pemerintah dalam suatu instansi adalah untuk mengatur tata pemerintahan, tata kelola sumber daya. Tata kelola dan pemberian pelayanan kepada masyarakat sangat tergantung pada bagaimana sikap dan perilaku pimpinan instansi tersebut berbuat dan bertindak. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan pula bahwa perilaku kepemimpinan mendapat dukungan positif dari aparaturnya, walaupun dukungan tersebut belum signifikan ataupun belum sesuai dengan yang diharapkan. Bentuk dukungan tersebut adalah menyangkut pelaksanaan tugas dan fungsi dari Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil DKI Jakarta. Meskipun demikian perilaku kepemimpinan masih berpengaruh terhadap bawahan untuk dapat meningkatkan kinerjanya. Hal ini sesuai dengan pendapat dari Bass (1990) dan Koh dkk (1995) yang menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional dapat diukur dalam hubungannya serta pengaruhnya dengan bawahannya.

Selanjutnya Bass (1990) menyatakan bahwa 3 cara seorang pemimpin transformasional dalam memotivasi bawahannya, yaitu: (1) berorientasi pada hasil, artinya seorang pemimpin mendorong bawahan untuk lebih menyadari arti penting suatu hasil usaha; (2) seorang pemimpin harus bias mendorong bawahan untuk lebih mendahulukan kepentingan kelompok (tim kerja) dari pada kepentingan individu; (3) seorang pemimpin harus memperhatikan dan mementingkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi, menyangkut harga diri serta aktualisasi diri karyawan. Teori-teori ini mengemukakan tentang hubungan pemimpin dengan kinerja karyawan. Antara lain Ying dan Zaman (2008) yang meneliti tentang perilaku kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen, kepuasan kerja dan kinerja karyawan dan memperoleh hasil penelitian

yang menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan secara signifikan terkait dengan budaya organisasi dan komitmen.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dari pemimpin, komunikasi yang dilakukan pemimpin, interaksi pemimpin dengan karyawan/bawahan, pengambilan keputusan pemimpin yang benar, serta monitoring kinerja bawahan yang dilakukan pemimpin dapat meningkatkan kinerja karyawan secara kualitatif maupun kuantitatif dalam bentuk keterampilan manajerial, keterampilan konseptual, kepercayaan diri karyawan yang tinggi, bekerja secara efektif dan efisien serta kreatif dan inovatif.

Dengan hasil yang diperoleh tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen. Tentang perilaku kepemimpinan juga menjadi obyek penelitian yang dilakukan oleh Politic (2005). Perilaku kepemimpinan memiliki peran yang sangat besar untuk menyatukan berbagai kepentingan yang ada di masyarakat. Di samping itu seorang pemimpin juga harus mengikuti perkembangan dan dinamika masyarakat yang menuntut pelayanan cepat, tepat dan murah serta akurat, oleh sebab itu diperlukan strategi untuk memenuhi hal tersebut.

Peran pemimpin dituntut harus dapat memenuhi keinginan dan kehendak masyarakatnya, karena dinamika masyarakat yang semakin tinggi tersebut disebabkan antara lain karena:

- Masyarakat semakin cerdas dan menuntut lebih banyak kepada pemerintah, dalam hal ini Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil DKI Jakarta;
- Tingkat pendidikan yang semakin tinggi, yang menyebabkan masyarakat semakin sadar akan pentingnya dokumen kependudukan, sehingga menuntut kepada pemerintah untuk memberikan pelayanan yang terbaik;
- Tingkat perkembangan penduduk dan mobilitas penduduk yang semakin tinggi, hal ini juga menuntut adanya kemudahan dalam proses penyelesaian dokumen kependudukan.

Berdasarkan hal-hal tersebut di atas hasil penelitian yang dilakukan oleh Politic (2005) ini menyimpulkan adanya hubungan yang signifikan antara strategi, perilaku kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian juga menandakan bahwa lingkungan kerja yang diwakili oleh indikator sarana kerja,

prasarana, rekan kerja, jaminan kesehatan kerja dan program ketrampilan member peran langsung terhadap kinerja. Artinya semakin baik lingkungan kerja dan kepemimpinan, seorang karyawan akan memberikan dukungan kepada pimpinan dan rekan kerja atau menunjukkan hasil kerja yang lebih baik. Dengan demikian temuan ini memperkuat penelitian sebelumnya dan didukung oleh beberapa fakta dan data empiris yang menyatakan bahwa lingkungan kerja dan perilaku kepemimpinan, berupa sarana kerja, prasarana, rekan kerja, jaminan kesehatan kerja dan program ketrampilan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. (James, *et al.*, 1990, Pattanayak, 2002).

Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen kerja karyawan dapat diartikan sebagai suatu ikatan secara psikologis antara karyawan dengan pekerjaan yang ditekuninya. Karena komitmen juga merupakan ikatan moral atau kejiwaan seseorang dengan tempat dan lingkungan kerjanya. Dengan komitmen menimbulkan kepercayaan, sehingga dalam kegiatannya atau pelaksanaannya komitmen menjadi lebih fleksibel (Reilly, 1989 dan Weiner 1988).

Fleksibilitas dari komitmen ini disebabkan oleh karena penyesuaian yang terjadi antara karyawan dengan tempat dan lingkungan kerjanya dimanapun, walaupun harus berpindah-pindah tempat. Fleksibilitas komitmen tidak datang secara tiba-tiba, akan tetapi melalui suatu proses. Proses tersebut melalui tahapan kepatuhan individu karyawan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil DKI Jakarta terhadap pimpinan unit kerjanya

Dengan kepatuhan karyawan terhadap unit kerjanya menimbulkan suatu kebanggaan karena merasa bahwa yang bersangkutan telah menjadi bagian dari tempat dan lingkungan kerjanya. Banyak sekali definisi tentang komitmen dan hampir semuanya mengatakan bahwa komitmen seluruhnya melibatkan individu (Spector, 2000). Komitmen yang merupakan variabel yang memiliki hubungan keterikatan individu terhadap pekerjaan tertentu dalam suatu organisasi unit kerja, sehingga hal tersebut menganggap bahwa keterikatan individu tersebut merupakan bagian dari unit kerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keunggulan kerja karyawan, teguh pada janji, karyawan merasa memiliki organisasi, karyawan bersikap ramah dalam pelayanan, karyawan bekerja secara prosedural, sikap karyawan menghindari konflik, serta karyawan bekerja secara efektif dan efisien dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan semakin profesional, sikap ramah dalam pelayanan, serta efektif dan efisien dalam bekerja.

Hal ini membuktikan bahwa hubungan emosional yang dirasakan bawahan terhadap pekerjaannya memiliki dampak terhadap berbagai perilaku kerja dan yang paling penting adalah dampak bahwa karyawan yang bersangkutan untuk tetap mempertahankan dirinya dalam pekerjaan tersebut.

Berdasarkan uraian tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa komponen atau indikator komitmen terdiri atas: (1) afektif, yaitu keterikatan batin/psikologis karyawan terhadap pekerjaannya, karena keinginannya untuk mendapatkan sesuatu; (2) kontinuans, yang banyak menjadikan bahan pertimbangan karyawan dalam menentukan sikapnya terhadap pekerjaannya, apakah tetap bertahan pada pekerjaannya sekarang atau meninggalkan pekerjaannya; (3) normative, yang menganggap bahwa komitmen adalah sebagai suatu kewajiban yang harus dilaksanakan, sehingga merasa wajib melaksanakan pekerjaan yang dalam pelaksanaannya didasari oleh keyakinan bahwa yang dilakukan adalah benar, serta berkaitan dengan moral.

Banyak faktor yang mempengaruhi komitmen kerja, antara lain karakteristik pekerjaan, adanya kesempatan tersedianya pekerjaan lain, karakteristik individu karyawan serta perlakuan dari unit kerja terhadap karyawan.

Unsur-unsur komitmen tersebut tumbuh karena indikator dari afektif yang berkaitan dengan tugas, tanggung jawab serta pengalaman kerja. Sedangkan komitmen kontinuans mulai tersusun saat karyawan yang bersangkutan menyadari telah menjadi bagian dari organisasi dan timbul dari akumulasi investasi yang mungkin akan hilang apabila karyawan tersebut meninggalkan pekerjaan.

Unsur lainnya komitmen normatif yang merupakan hasil dari pengalaman kerja yang menyenangkan juga hasil dari sosialisasi pengalaman yang menekankan pada masalah kepantasan untuk tetap bertahan pada suatu pekerjaan tertentu. Schooll (dalam

Meyer, Allen & Smith, 1993) mengemukakan bahwa komitmen normatif dapat terbentuk melalui perolehan keuntungan, sehingga timbul perasaan wajib untuk membalas dari diri karyawan terhadap organisasi.

Dari uraian dan penjelasan tersebut di atas dapat disampaikan bahwa komitmen kerja yang ada dalam diri karyawan, dalam hal ini adalah karyawan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil DKI Jakarta dapat meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut di atas menandakan bahwa komitmen organisasi yang diwakili oleh indikator komitmen afektif berkelanjutan dan komitmen normative memberi peran langsung terhadap kinerja. Artinya semakin tinggi tingkat komitmen seseorang karyawan terhadap organisasi semakin baik hasil kerja yang ditunjukkan. Dengan demikian temuan ini memperkuat penelitian sebelumnya dan didukung oleh beberapa fakta dan data empiris yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berupa komitmen afektif, komitmen kontinuans/berkelanjutan dan komitmen normative berpengaruh signifikan dan positif kinerja (Wagner dan Rush, 2000, Ackfeid dan Coote, 2000, Bogler & Somech 2004, Peffet, *et.al.*, 2007).

Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa indikator komitmen berkelanjutan sangat kuat dalam membentuk variabel komitmen organisasi, hal ini didukung dari hasil penelitian terdahulu, seperti tersebut di atas.

Pengaruh Kepuasan terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Nawawi (2003) bahwa kepuasan kerja adalah sikap seorang karyawan terhadap jabatan atau pekerjaannya. Demikian pula Tiffin dalam Anoraga (2005) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dan bawahan. Sedangkan menurut Gibbson, dkk., dalam Djarkasih (1995) mengemukakan bahwa kepuasan adalah sikap yang dikembangkan oleh karyawan, penyelia dan rekan sekerja yang berkaitan dengan pekerjaan, imbalan, promosi dan pengawasan.

Definisi tentang kepuasan dikemukakan juga oleh As'ad (2004) yang mengemukakan tentang kepuasan dan ketidakpuasan yang didasari oleh dua aspek nilai, yaitu: (1) pertentangan, yaitu apa yang diinginkan

seorang individu dengan apa yang diterima; (2) arti pentingnya apa yang diterima oleh karyawan; dan dari dua aspek tersebut disebut dengan *theory pertentangan*, artinya bahwa kedua aspek tersebut menyatakan bahwa apa yang dirasakan oleh karyawan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh karyawan yang bersangkutan.

Teori berikutnya yang menjelaskan tentang kepuasan dan ketidakpuasan adalah *theory equity* (keadilan) yang menyatakan bahwa seseorang akan merasa puas atau tidak puas sangat tergantung dari apakah ia merasakan adanya keadilan atau ketidakadilan. Sehingga dengan demikian dapat dijelaskan bahwa kedua teori tersebut merupakan dua hal yang berbeda, artinya bahwa kepuasan atau ketidakpuasan terhadap pekerjaan bukan merupakan variabel kontinu.

Sedangkan Munandar (2004) mengemukakan teori kepuasan, antara lain: (1) teori pertentangan (*discrepancy theory*) yang menyatakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan terhadap pekerjaan tercermin dari dua nilai, yaitu (a) persepsi apa yang diinginkan dengan apa yang diterima; (b) tentang pentingnya sesuatu yang diterima dan diinginkan oleh setiap individu; (2) model kepuasan bidang (bagian)/fact Satisfaction yaitu kepuasan akan tercapai apabila jumlah dan bidang tertentu yang dipersepsikan harus diterima oleh yang bersangkutan untuk melaksanakan tugas, sama dengan yang dipersepsikan yang secara fakta diterima oleh yang bersangkutan; (3) teori proses bertentangan (*opponent process theory*) yaitu bahwa mereka yang menerima ganjaran atau imbalan akan merasa puas dan senang, sedangkan pihak lain ada yang merasa tidak puas atau merasa tidak senang.

Dari penelitian yang dilaksanakan dalam lingkungan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil DKI Jakarta diperoleh hasil bahwa karyawan yang memperoleh gaji yang diharapkan, memperoleh promosi, dan interaksi yang baik dengan rekan kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan secara kualitatif, kuantitatif dan tepat waktu. Dengan demikian hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi terhadap kinerja karyawan dan dapat mendukung teori-teori sebelumnya.

Dampak positif dari kepuasan dan ketidakpuasan adalah menyangkut produktivitas kerja, absensi karyawan dan juga terhadap kesehatan. Apabila produktivitas tinggi, absensi karyawan juga tinggi,

maka akan dapat meningkatkan kepuasan, sehingga kinerja karyawan juga meningkat, dan sebaliknya juga akan berlaku hal yang sama.

Hasil penelitian yang dilakukan di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil DKI Jakarta memperoleh hasil yang memuaskan terhadap 4 (empat) faktor tersebut diatas, dan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut menandakan bahwa kepuasan kerja yang diwakili oleh indikator rekan kerja, promosi, imbalan dan pengawasan memberi peran langsung terhadap kinerja. Artinya semakin tercapainya tingkat kepuasan kerja seseorang karyawan, maka semakin baik hasil kerja yang ditunjukkan. Dengan demikian temuan ini memperkuat penelitian sebelumnya dan didukung oleh beberapa fakta dan data empiris yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berupa pekerjaan itu sendiri, imbalan, promosi, pengawasan serta rekan kerja memberi pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi (Crnelly dan Fround, 2001; Soumendu Biswas dan Arup Varma, 2007).

Temuan ini selaras dengan hasil penelitian Suzanna (2007), menjelaskan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi kinerja dengan nilai sebesar 0.14 nilai koefisien ini secara statistic tidak nyata pada signifikan 5%. Dengan demikian dapat diartikan bahwa secara statistic kinerja tidak dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Artinya meskipun karyawan merasa puas akan pekerjaannya, puas akan pembayarannya, puas akan promosi yang diberikan oleh perusahaan dan dukungan yang diterima dari atasan tidak membuat karyawan tersebut berkinerja baik. Karena kepuasan yang dirasakan oleh karyawan hanya membuat karyawan termotivasi untuk bekerja, tetapi tidak meningkatkan kinerja mereka. Selanjutnya jika pengawasan memiliki kepuasan atas pembayaran dan promosi juga dukungan atasan akan membuat karyawan lebih termotivasi untuk meningkatkan kecakapan, ketrampilan dan kemampuannya. Dengan memiliki motivasi, mutu karyawan akan meningkat juga kerapian, ketelitian dan kecakapan yang akan berdampak pada peningkatan kinerja.

Dari hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa indikator pembayaran imbalan sangat kuat dalam membentuk peningkatan kinerja.

Hal ini di dukung dari hasil penelitian terdahulu bahwa ada peneliti yang menguji antara kepuasan kerja dengan kinerja, tetapi masih terbatas pada penelitian yang mengkaji hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kontradiksi temuan antara kepuasan kerja ke kinerja disebabkan oleh obyek yang berbeda dan pengukuran yang berbeda, serta persepsi responden tentang kepuasan kerja ke kinerja dapat meningkatkan motivasi untuk bekerja, tetapi tidak meningkatkan kinerja mereka (Suzzanna, 2007).

Pengaruh Perilaku Kepemimpinan dan Komitmen terhadap Kinerja dengan Mediasi Kepuasan Karyawan

Variabel lingkungan pekerjaan maupun diluar lingkungan pekerjaan berpengaruh terhadap perilaku pekerja yang pada akhirnya membentuk kinerja seseorang. Perilaku karyawan tidak dapat dipahami tanpa mempertimbangkan kepribadian seseorang. Kepribadian seseorang amat banyak dipengaruhi oleh faktor kebudayaan dan faktor sosial. Sedangkan kepribadian adalah perilaku dan proses mental yang menjadikan ciri seseorang. Dalam hal ini ada pengaruh budaya terhadap perilaku pekerja yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja.

Untuk menilai kinerja yaitu dengan membandingkan hasil terhadap standar baku. Melalui penilaian dapat diketahui apakah pekerjaan telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan dan uraian tugas sebagai tolok ukurnya. Ilyas (1999) berpendapat bahwa suatu kegiatan penilaian kinerja harus didasarkan pada perilaku individu karyawan yang berkaitan dengan tugas pekerjaannya. Ada beberapa hal yang tidak dimasukkan dalam penilaian kinerja, meliputi antara lain : sifat pekerja, karakter pekerja dan kepribadian pekerja.

Menurut Robbins (2001) kriteria penilaian kinerja ada tiga macam yaitu: (1) hasil kerja perseorangan; (2) perilaku; dan (3) sifat; sedangkan Sigit (2003) mengatakan ada 4 (empat) kriteria pendekatan penilaian kinerja, meliputi: (1) pendekatan watak; (2) pendekatan perilaku; (3) pendekatan hasil; (4) pendekatan kontijensi. Yang terakhir ini tidak memiliki kriteria tertentu dalam penilaian kinerja. Masing-masing pendekatan dapat digunakan tergantung pada situasi dan

kondisi, sehingga pendekatan ini merupakan pendekatan penilaian yang tidak mutlak.

Berkaitan hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dari pemimpin, komunikasi yang dilakukan pemimpin, interaksi pemimpin dengan karyawan/bawahan, pengambilan keputusan pemimpin yang benar, monitoring kinerja bawahan yang dilakukan pemimpin, keunggulan kerja karyawan, teguh pada janji, karyawan merasa memiliki organisasi, karyawan bersikap ramah dalam pelayanan, karyawan bekerja secara prosedural, sikap karyawan menghindari konflik, serta karyawan bekerja secara efektif dan efisien dapat semakin meningkatkan kinerja karyawan dalam bentuk mutu pekerjaan, kreatif dan inovatif serta keterampilan yang semakin baik. Hal ini dapat terjadi apabila karyawan memperoleh kepuasan kerja dalam bentuk mampu bekerja secara tim, membantu rekan kerja, memperoleh promosi jabatan, memperoleh promosi jabatan, gaji yang memadai, diadakan evaluasi kerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Bahwa berdasarkan analisis data sebagaimana telah diuraikan pada bab V, maka kesimpulan penelitian adalah sebagai berikut:

Perilaku Kepemimpinan lebih selektif terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin baik perilaku kepemimpinan akan meningkatkan kinerja karyawan dan mendorong terciptanya suasana kerja yang kondusif dalam organisasi.

Dengan perilaku kepemimpinan yang baik akan semakin menumbuhkan kepercayaan yang semakin tinggi, bukan hanya dalam organisasi/unit kerja yang bersangkutan tetapi juga terhadap unit kerja lainnya.

Komitmen yang tinggi dari seluruh unsur dan karyawan akan menumbuhkan perasaan puas, yang selanjutnya dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Komitmen juga dapat menumbuhkan secara baik faktor kepemimpinan, apabila perilaku kepemimpinan baik, saling mendukung antar satu dengan lainnya terutama dalam pelaksanaan tugas sesuai dengan visi dan misi Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil DKI Jakarta.

Kepuasan karyawan juga menjadi perhatian yang utama untuk mewujudkan visi dan misi organisasi

Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil baik tingkat Walikota maupun tingkat Provinsi DKI Jakarta.

Berdasarkan uraian tersebut diatas tentang hasil penelitian dapat dinyatakan bahwa kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan, komitmen kerja dan kepuasan karyawan. Kinerja karyawan yang baik dan meningkat disebabkan oleh kondisi unit kerja yang kuat karena terciptanya perilaku kepemimpinan dan komitmen yang tinggi.

Saran

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi seperti tersebut di atas, maka perlu dipertimbangkan saran-saran sebagai berikut:

- Bagi Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil DKI Jakarta.
Faktor Perilaku Kepemimpinan perlu dibangun secara konsisten dan kontinu dengan meningkatkan kompetensi, membangun dan menjaga kepercayaan publik secara menyeluruh melalui pelayanan masyarakat secara baik dan berkelanjutan. Hal ini perlu mendapat perhatian dari pimpinan tertinggi di setiap unit kerja, terutama dalam mengelola dan manajemen sumber daya yang tersedia. Penggunaan secara optimal sumber-sumber daya diharapkan dapat meningkatkan performance dan kinerja Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil DKI Jakarta.
Tantangan di masa depan akan semakin besar dan berat, oleh karena itu diperlukan kapasitas pemimpin yang kredibel. Dengan pemimpin yang kredibel diharapkan dapat membentuk karakter dan *performance* sesuai dengan tuntutan pengembangan organisasi Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil DKI Jakarta.
Demi kelancaran pelayanan masyarakat dan keseimbangan dengan jumlah pertumbuhan penduduk, segera ada penambahan karyawan di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil DKI Jakarta. Secara periodik maupun berkala memberikan penghargaan khusus kepada karyawan yang berprestasi dan memiliki kinerja yang baik.
Memberikan tunjangan yang memadai kepada pimpinan dan juga kepada bawahan untuk meningkatkan motivasi dan sikap profesionalisme dalam pelaksanaan tugas.

Dalam hal mengangkat pimpinan, hendaknya lebih mengutamakan kepada prestasi kerja, perilaku kepemimpinan, komitmen serta *track record* calon pemimpin, di samping perlu dipertimbangkan syarat jabatan, pangkat dan golongan serta senioritas.

Dengan demikian diharapkan bahwa pemimpin tersebut dapat memiliki kapasitas, dapat melaksanakan tugas dan kewajibannya secara profesional, juga memiliki komitmen yang tinggi terhadap tanggung jawabnya.

- Bagi Para Akademisi
Bahwa hasil penelitian ini masih banyak kelemahan dan kekurangannya, yang memungkinkan pihak lain yang memerlukan dapat melaksanakan penelitian lanjutan, sesuai dengan variabel yang akan diteliti.
- Bagi Masyarakat Umum Khususnya Masyarakat DKI Jakarta
Dengan hasil penelitian ini diharapkan masyarakat di wilayah DKI Jakarta dapat memahami dan memanfaatkan hasil penelitian ini untuk meningkatkan pelayanan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil DKI Jakarta.

DAFTAR RUJUKAN

- Alf Crossman. 2003. *Job satisfaction and employee performance of Lebanese* Journal of Managerial Psychology Vol. 18 No. 4, 2003 pp. 368–376.
- As'ad, M. 1995. *Psikologi Industri*. Edisi Keempat. Yogyakarta: Liberty.
- Bass, B.M. 1990. *Bass and Stogdill's Hand Book of Leadership*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. 1997. *Does Transactional–Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?* *Journal American Psychologist*, 52:130–139.
- Bycio, P., Hackett, R.D., and Allen, J.S. 1995. Further Assessments of Bass's (1985). *Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership*. *Journal of Applied Psychology*, 80 (4):468–478.
- Cheng, C.Y., et al. 2009. *A Study on the Leadership Behavior, Safety Culture, and Safety Performance of the Healthcare Industry* *World Academy of Science, Engineering and Technology* 53 2009.
- Dionne, S., and Francis, J.Y. 2003. *Transformational leadership and team performance*. *Journal of Organizational Change management* Vol. 17 No. 2, 2004 pp. 177–193.

- Ferdinand, A. 2005. *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*, Edisi 3, Semarang, BP Undip.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H. 1997. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*, Jilid 1, Edisi kelima, Jakarta: Penerbit Erlangga, 35. 81.
- Greenberg, J., & Baron, R.A. 1993. *Behavior in Organizations (Fourth Edition)*. Singapore.: Allyn and Bacon.
- Goleman, D. 2000. *Leadership That Gets Result*, Harvard business review, USA, March–April.
- Harlen. 2007. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Strategi bisnis, dan kualitas layanan terhadap kinerja perusahaan*. Disertasi. Program Pascasarjana Universitas Brawijaya, Malang.
- Howell, J.M., and Hall-Merenda, K.E. 1999. *The Ties That Bind: The Impact of Leader-Member Exchange, Transformational and Transactional Leadership, and Distance on Predicting Follower Performance*. *Journal of Applied Psychology*, 84 (5):395–401.
- Ilyas, Y. 1999. *Kinerja. Teori, Penilaian dan Penelitian*, Jakarta: FKM UI.
- Irving, P. G., Coleman, D.F., & Cooper, C.L. 1997. Further Assesments of a Three-Component Model of Occupational Commitment : Generalizability and Differences across Occupations. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, No. 3, 444–452.
- James, G. 2003. *Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance*. *Journal of Educational Administration* Vol. 42 No. 3, 2004 pp. 333–356.
- Judge, T.A., and Bono, J.E. 2000. *Five-factors Model of Personality and transactional Leadership*. *Journal of Applied Psychology*, 85 (5):751–765.
- Kaplan, R.S., and David, P.N. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Actions*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Keller, R.T. 1992. *Transformational Leadership and The Performance of Research and Development Project Groups*. *Journal of Management*, 18 (3):489–501.
- Kim Buch, dan Drew, R. 2001. *TQM: The Role Of Leadership and Culture*. *Leadership and organization Development Journal*. 22/8 (2001) pp 365–371.
- Komara, A.H. 2007. *Pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, strategi organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai*, *Desertasi*. Program Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang.
- Lee Kwik Yiing, & Ahmad, Kamarul bin Zaman. 2008. *The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance*. *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 30 No. 1, 2009 pp. 53–86.
- Lee, S., Craswell, J. P., & Allen, N.J. 2000. *Foundations of Behavioral Research (Fourth Edition)*. Orlando, Florida: Hartcourt Brace College Publishers.
- Luthans, F. 2006, *Perilaku Organisasi*, Edisi 10, Yogyakarta. _____ . 1995. *Organizational Behavior*, 7th ed, New York: Mc Graw Hill.
- Majer, K. 2006. *Values Based Leadership, Kepemimpinan Berbasis Nilai*, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Mangkunegara, A.A.P. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Ndraha, T. 2003. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Nurwati. 2010 Disertasi : *Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi, Komitmen Kerja, Perilaku Kerja dan Kinerja Pegawai*, Program Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi Brawijaya, Malang.
- Osman, M.K., et.al. 2005. *The effects of selected individual characteristics on frontline employee performance and job satisfaction*. *Tourism management* Vol 27 (2006) pp 547–560.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S.B., and Bommer, W.H. 1996. *Transformational Leader Behavior and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors*. *Journal of Management*, 22 (2): 259–298.
- Popper, M., and Zakkai, E. 1994. *Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: Conditions Conducive to Their Predominance*. *Leadership and Organizational Development Journal*, vol 15 1994.
- Rajiv, M. Alland, D., dan Raplh, E.A. 2003. *Leadership Style, Motivation and Performance in International Marketing Channels*, *School of Management*, New Yersey Institute of Techbology<Newark, New Yersey USA.
- Robbins, S.P., & Coulter, M. 1999 *Management* sixth edition, Prentice hall, Inc. Engewood clift, NJ 07632.
- Schein, E.H. 1994. *Organization Culture and Leadership*, Eleventh Printing Jossey Bass Inc, San Francisco.
- Singarimbun, M., & Sofian, E. 1989. *Metode Peneltian Survey*. Jakarta. Lembaga Penelitian, Pendidikan dan Penerangan ekonomi dan social, LP3ES.
- Solimun. 2002. *Pemodelan Persamaan Struktural pendekatan PLS dan SEM*, Fakultas MIPA dan program Pasca-sarjaya Universitas Brawijaya, Malang.
- Sugiyono. 1999. *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta, Bandung. Sukamdiyo.seperti yang dikutip Husein Umar (2000).

- Therese, A.J. 2000. *The Influence of National Culture and Organization Culture Aligment on job Stress and Performance: Evidence From Greece*. Journal of managerial Psychology. Vol 16 No 3. 2001 pp 229–242.
- Thoha, M. 2002. *Perilaku Organisasi-Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wallach, Ellen, J. 1983. "Individuals and Organizations: The Cultural Match". *Training and Development Journal*, pp. 29–36.
- Wexley, K.N., and Yukl, L.A. 1988. *Organizational Behavior and Personnel Psychology*. Boston: Richard D. Irwin, Inc.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*, Edisi Pertama. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada,
- Yukl, G.A. 1998. *Leadership in Organization*. Second Edition. Englewood Clifs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universits Brawijaya Malang 2008. Buku Pemoman Tesis dan Disertasi.