

Peningkatan Kinerja Karyawan melalui Kepuasan dan Komitmen yang Dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan

Zupri¹, Suarni Norawati², Muhammad Yusril³, Zulher⁴
^{1,2,3,4} Program Studi Magister Manajemen, STIE Bangkinang
Email : suarninorawati@pascabangkinang.ac.id

Abstrak

Kepemimpinan merupakan bagian terpenting dalam suatu organisasi, begitu juga organisasi di rumah sakit. Kepemimpinan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi, sehingga hal ini berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Tujuan penelitian ini membuktikan dan menganalisis pengaruh kepemimpinan pada kepuasan dan komitmen organisasi serta dampaknya pada peningkatan kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan pada karyawan di RSUD Bangkinang. Analisis data guna menguji hipotesis dilakukan dengan analisis SEM, dengan pengolahan data melalui program AMOS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memang benar dipengaruhi oleh kepemimpinan, dan kepuasan kerja tersebut juga berpengaruh signifikan pada kinerja. Kemudian komitmen organisasi juga ditentukan oleh gaya kepemimpinan dan komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Pada bagian akhir dari penelitian ini membuktikan bahwa secara langsung gaya kepemimpinan berdampak positif terhadap kinerja karyawan.

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

Abstract

This research analyses leadership style influence to job satisfaction and commitment of Leadership is the most important part in an organization, as well as organizations in hospitals. Leadership can increase employee job satisfaction and organizational commitment, so this has an impact on increasing employee performance. The purpose of this study is to prove and analyze the influence of leadership on organizational satisfaction and commitment and its impact on improving employee performance. This research was conducted on karyawan at Bangkinang Hospital. Data analysis to test the hypothesis was carried out by SEM analysis, with data processing through the AMOS program. The results show that job satisfaction is indeed influenced by leadership, and job satisfaction also has a significant effect on performance. Then organizational commitment is also determined by leadership style and commitment has a significant effect on performance. At the end of this research proves that leadership style directly has a positive impact on employee performance.

Keyword: Employee Performance; Job Satisfaction; Leadership Style; Organizational Commitment

PENDAHULUAN

RSUD Bangkinang merupakan salah satu unit pelaksana dari Dinas Kesehatan Kabupaten Bangkinang dengan tugas utama memberikan pelayanan kesehatan pada seluruh masyarakat Kampar. Dalam memberikan dukungan penyelenggaraan pelayanan kesehatan, sangat diperlukan adanya perhatian serius dari pemerintah, khusus pada kebijakan dan langkah strategis untuk mewujudkan masyarakat yang sehat. Dalam mencapai tujuan tersebut, RSUD Bangkinang saat ini sudah memperkerjakan 240 tenaga medis dan tenaga non medis, dengan penyebaran sebagai berikut:

Tabel 1 Jumlah Tenaga Medis di RSUD Bangkinang, Tahun 2020

No	Jenis Tenaga Medis	Jumlah (Orang)
1	Dokter Spesialis	19
2	Dokter Umum	13
3	Dokter Gigi	5
4	Keperawatan	141
5	Kebidanan	5
6	Tenaga Administrasi	16
7	Tenaga Kontrak	41
Jumlah		240

Sumber : RSUD Bangkinang

RSUD Bangkinang yang sudah berstatus Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) dipimpin oleh seorang Direktur Utama dengan dibantu oleh 4 orang tenaga manager. Berdasarkan data yang diperoleh pada saat pra penelitian, diketahui tingkat absensi karyawan pada bagian pelaksana selama dua tahun terakhir menunjukkan absensi antara 4-5% perbulan. Informasi yang diperoleh dari pimpinan RSUD Bangkinang, kondisi ini perlu dihindari, karena akan mengganggu pelayanan pada pelayanan kesehatan. Untuk mengatasi hal tersebut, pimpinan sudah menerapkan sanksi dengan adanya pemotongan insentif sebesar 5% setiap satu kali absen. Berikut disajikan data absensi karyawan pada RSUD Bangkinang Periode 2019-2020.

Tabel 2 Tingkat Absensi Pegawai RSUD Bangkinang, Periode 2019-2020

No	Bulan	Tingkat Absensi (%)	
		Tahun 2019	Tahun 2020
1	Januari	4,3	4,1
2	Februari	5,5	5,6
3	Maret	8,0	5,2
4	April	5,4	5,4
5	Mei	5,3	4,6
6	Juni	5,7	5,5
7	Juli	7,3	4,4
8	Agustus	4,6	5,3
9	September	4,1	6,2
10	Oktober	5,2	4,6
11	November	5,8	7,1
12	Desember	5,7	6,6
Rata-Rata/Bulan		4,3	5,3

Sumber : RSUD Bangkinang

Pada Tabel 2, terlihat jumlah karyawan yang absen cukup tinggi yaitu 4-5% per bulan. Terjadinya absensi tersebut salah satunya dikarena belum tercapainya kepuasan kerja karyawan. Hasil studi Burton et al (2012) menunjukkan adanya hasil adanya hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen dikaitkan dengan kemangkiran atau absensi. Tingkat absensi karyawan diupayakan untuk dapat diturunkan, karena absensi dalam organisasi merupakan masalah karena absensimerupakan kerugian organisasi karena akan menghambat pelaksanaan penyelesaian pekerjaan, penurunan efesiensi dan penurunan kinerja. Berbagai hasil penelitian memperlihatkan bahwa ada hubungan kuat antara kepuasan kerja dan komitmen dengan tingkat absensi. Gaya dan sikap kepemimpinan salah satu faktor penentu mempengaruhi kepuasan kerja, yang juga dapat mempengaruhi komitmen organisasi dan kinerja karyawan (Ostroff,2012). Tinggi rendahnya kepuasan, komitmen dan kinerja tergantung dengan baik tidaknya gaya dan sikap para atasan. Kepuasan kerja karyawan berhubungan dengan keinginan karyawan terhadap pimpinan, rekan kerja dan pekerjaan itu sendiri. Penelitian lain membuktikan kepuasan kerja berkaitan

dengan lingkungan tugas, sementara komitmen organisasi berkaitan dengan pencapaian pada pemberdayaan organisasi.

Penelitian ini penting untuk dilakukan karena danya beberapak identifikasi masalah yang kami jumpai yaitu kinerja pegawai pada RSUD Bangkinang terindikasi masih belum optimal atau masih rendah, hal ini terlihat dari tingkat rata-rata absensi pegawai per bulan selama 2 tahun terakhir diantara 4-5%, sedangkan ketentuan di RSUD tersebut jika tingkat absensi/mangkir pegawai diatas 3% per bulan, ini perlu mendapat perhatian serius dari pimpinan. Karena tingginya absensi dapat mempengaruhi pelayanan pada pasien, sehingga kinerja pegawai akan menurun. Berdasarkan hasil wawancara dengan bagian personalia, masih dijumpai adanya beberapa keluhan dari pegawai, seperti adanya pembagian jasa medik yang masih belum adil, belum adanya sanksi bagi yang mangkir dan lain sebagainya. Ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja pegawai masih belum tercapai. Masih rendahnya komitmen organisasi pada RSUD Bangkinang, hal ini diketahui dari adanya keluhan pegawai tentang tidak adanya penerapan sanksi hukum bagi pegawai yang melanggar.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan komitmen karyawan di RSUD Bangkinang. Bagaimana pengaruh langsung dan tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di RSUD Bangkinang. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada RSUD Bangkinang serta mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di RSUD Bangkinang.

Kinerja

Kinerja adalah pencapaian/prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya (Marwansyah, 2012). Pendapat lain menjelaskan bahwa kinerja adalah sesuatu yang secara aktual orang kerjakan dan dapat di observasi (Sudarmanto, 2011). Dalam pengertian ini, kinerja mencakup tindakan-tindakan dan perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi. Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional yang diambil.

Indikator pengukuran kinerja akan digunakan sebagai acuan dalam mengukur kinerja karyawan pada RSUD Bangkinang. Kinerja karyawan mengacu pada mutu pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan didalam implementasi mereka melayani program sosial. memfokuskan pada asumsi mutu bahwa perilaku beberapa orang yang lain lebih pandai daripada yang lainnya dan dapat diidentifikasi, digambarkan, dan terukur. Aspek dalam kinerja karyawan adalah proaktif dalam pendekatan pekerjaan, bermanfaat dari pengawasan, merasa terikat dalam melayani, berhubungan baik dengan staff lain, menunjukkan ketrampilan dan pengetahuan inti bekerja aktivitas, menunjukkan kebiasaan bekerja yang baik, dan mempunyai sikap positif dalam pekerjaan.

Kepemimpinan

Siagian (2019) merumuskan kepemimpinan sebagai suatu kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang-orang agar bekerja bersama-sama menuju suatu tujuan tertentu yang mereka inginkan bersama. Dengan kata lain, kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan kelompok tersebut. Hampir sebagian besar pendefinisian kepemimpinan memiliki titik kesamaan kata kunci yakni "suatu proses mempengaruhi. Setiap pemimpin sekurang-kurangnya memiliki tiga syarat, yakni memiliki persepsi sosial (*social perception*) dan keseimbangan emosional (*emotional stability*). Kepemimpinan tergantung kepada banyak faktor dan tiap-tiap pimpinan senantiasa dapat memperbaiki dan mempertinggi kemampuannya dalam bidang kepemimpinannya dengan jalan mengimitasi cara-cara yang ditempuh oleh pemimpin yang berhasil dalam tugas-tugas mereka atau mempelajari dan menerapkan prinsip-prinsip yang mendasari kepemimpinan yang baik. Konsep kepemimpinan menunjukkan bahwa dalam suatu organisasi terdapat orang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, mengarahkan, membimbing dan juga sebagian orang yang mempunyai kegiatan untuk

mempengaruhi perilaku orang lain agar mengikuti apa yang menjadi kehendak dari pada atasan atau pimpinan mereka.

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

Teori Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Apabila seseorang mendambakan sesuatu, berarti yang bersangkutan memiliki suatu harapan dan dengan demikian akan termotivasi untuk melakukan tindakan kearah pencapaian harapan tersebut. Jika harapan tersebut terpenuhi, maka akan dirasakan kepuasan. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan, sehingga kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan teori keadilan, perjanjian psikologis dan motivasi.

Kebutuhan peningkatan prestasi dan pengakuan ada kalanya dapat dipenuhi dengan memberikan bawahan suatu tugas yang menarik untuk dikerjakan. Ini adalah suatu tantangan bagaimana suatu pekerjaan direncanakan sedemikian rupa, sehingga dapat menstimulasi dan menantang si pekerja serta menyediakan kesempatan baginya untuk maju. Ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan yaitu :

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

Teori Komitmen Organisasi

McNeese-Smith (2016) mendefinisikan komitmen sebagai ukuran kekuatan identifikasi karyawan untuk terlibat dalam tujuan dan nilai-nilai organisasi. Komitmen menurut Mowdey et al (2014) adalah sebagai berikut :

1. Kepercayaan yang kuat terhadap organisasi dan terhadap nilai serta tujuan organisasi.
2. Keinginan untuk memberikan usaha terbaik terhadap organisasi.
3. Hasrat yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan (pekerjaan) dalam organisasi.

Yousef (2010) mengemukakan bahwa pekerja dengan komitmen yang tinggi akan cenderung lebih sesuai dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi, mau memberikan usaha lebih kepada organisasi dan berupaya memberikan manfaat kepada organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dengan komitmen tinggi akan bertanggung jawab dalam pekerjaannya. Setiap individu mencari organisasi yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginannya dan memungkinkan penggunaan atau pemanfaatan secara maksimal keterampilan dan kemampuannya. Komitmen terhadap organisasi terbangun bila masing-masing individu mengembangkan tiga sikap yang saling berhubungan terhadap organisasi (Morrow, Mc Elroy&Blum, 2018) :

1. Pemahaman atau penghayatan dari tujuan perusahaan (*identification*).
2. Perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan (*involvement*), pekerjaan adalah menyenangkan.
3. Perasaan loyal (*loyalty*), perusahaan adalah tempat kerja dan tempat tinggal

Penelitian Terdahulu

McNesse-Smith (2015), penelitiannya menelaah lima perilaku kepemimpinan (tantangan proses, inspirasi, visi bersama, memungkinkan oranglain untuk bertindak, percontohan cara, mendorong semangat). Penelitian ini mendukung adanya hubungan

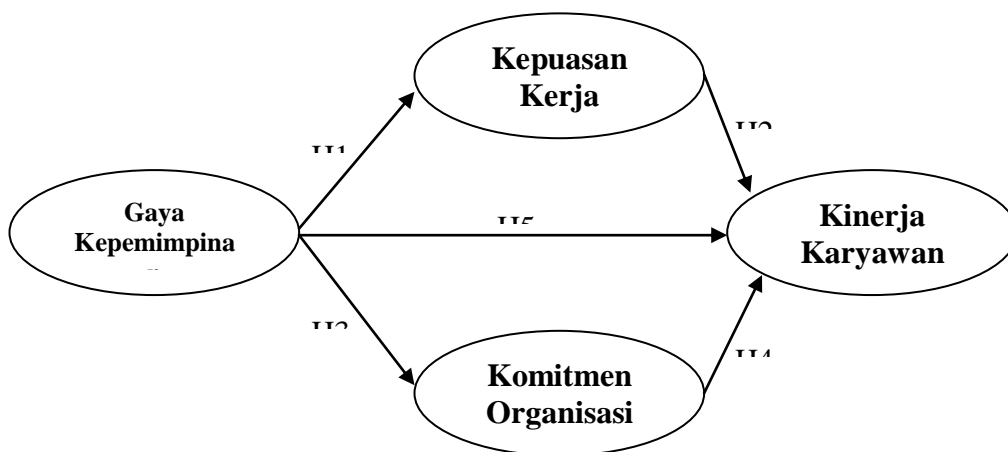
positif antara penggunaan perilaku kepemimpinan dengan kinerja karyawan, kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi. Lok dan Crawford (2014) meneliti tentang hubungan gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi, dengan perbandingan sampel antara Hongkong dan Australia. Ditemukan adanya hubungan yang signifikan antara gaya inovatif dan gaya supportif dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Sedangkan gaya birokrasi tidak ada hubungan yang signifikan.

Quey-jen Yeh (2016), penelitiannya menganalisis hubungan antara gaya kepemimpinan dengan karakteristik pekerjaan. Gaya supportif dan gaya direktif mempunyai hubungan signifikan dengan karakteristik pekerjaan seperti variasi ketrampilan, identitas tugas, arti tugas, otonomi, umpan balik dari pekerjaan dan dari agen, dan memotivasi potensi mencetak (prestasi). Holdnack, et al (2013), meneliti gaya kepemimpinan pada rumah sakit dan shift kerja. Hasil penelitian adanya hubungan signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja yaitu kepuasan gaji, supervisi, promosi, dan rekan kerja. Ostroff (2012), penelitiannya menganalisis hubungan antara kepuasan kerja, sikap karyawan (komitmen, penyesuaian dan *stress psychologis*) dan kinerja organisasi. Hasil penelitiannya mendukung adanya hubungan antara kepuasan kerja, sikap pekerja dengan kinerja organisasi.

Alimuddin (2012) melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis data menunjukkan terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Scarnati (2012) penelitian tentang pengamatan bawahan atau karyawan terhadap segala sesuatu yang dikatakan dan dilakukan pemimpin memiliki pengaruh pada organisasi, serta memberikan panduan, teknik, dan contoh tentang praktek terbaik yang berhasil membentuk persepsi kepemimpinan. Conger dan Kanungo (2017) mengetengahkan teori-teori tentang kepemimpinan karismatik dalam organisasi. Yukl (2018), Bass (1990), dan Deluga (1988) yang telah banyak menulis dan meneliti tentang kepemimpinan (*leadership*). Menurut Yukl (2018) Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

Kerangka Pemikiran

Berdasarkan telaah pustaka diatas, maka disusun suatu kerangka berfikir teoritis yang menyatakan pengaruh antara variabel dalam penelitian ini, untuk lebih jelasnya kerangka pemikiran teoritis digambarkan dalam Gambar 1:



Gambar 1 Diagram Kerangka Pemikiran

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian *survey* dengan jenis penelitian kausal komparatif dengan unit analisis yang diteliti adalah pegawai RSUD Bangkinang. Yaitu merupakan tipe

penelitian dengan karakteristik masalah berupa hubungan sebab akibat antara dua variabel atau lebih.

Jenis dan Sumber Data

1. Data Primer, yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli dan data dikumpulkan untuk menjawab pertanyaan penelitian yang sesuai dengan keinginan peneliti. Data primer dalam penelitian ini yaitu data yang terdiri dari identitas responden dan keadaan sosial seperti: usia, jabatan, pendidikan terakhir, dan masa kerja dari seluruh pegawai pada RSUD Bangkinang.
2. Data Sekunder, umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan. Data sekunder dalam penelitian ini bersumber dari RSUD Bangkinang seperti data tentang tingkat absensi pegawai. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara yaitu wawancara, pengamatan langsung dan kuesioner

Populasi dan Sampel

Jumlah sampel yang ideal dan representatif diperoleh melalui perhitungan yaitu pada jumlah indikator penelitian dikalikan 5 sampai 10. Dengan demikian sampel untuk penelitian ini adalah:

$$\begin{aligned} \text{Jumlah Sampel} &= \text{Jumlah indikator} \times 5 \\ \text{Jumlah Sampel} &= 24 \times 5 = 120 \end{aligned}$$

Penentuan jumlah sampel dilakukan dengan metode sebagai berikut:

Tabel 3 Sampel Penelitian pada RSUD Bangkinang

No	Jenis Tenaga Medis	Populasi	Persentase	Sampel
1	Medis (dokter, dokter gigi, dokter spesialis)	37	$(38/240) \times 120$	19
2	Perawat (Paramedis)	141	$(141/240) \times 120$	70
3	Tenaga Kesehatan Penunjang	46	$(46/240) \times 120$	23
4	Non Medis	16	$(41/240) \times 120$	8
Jumlah		240	-	120

Sumber : Hasil pengolahan Data Primer

Analisa Data

1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. (Ghozali, 2015). Pengujiannya dilakukan dengan kriteria sebagai berikut :

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

Reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. (Ghozali, 2015). Kriteria pengujian uji reliabel adalah sebagai berikut : (Ghozali, 2015)

- a. $\text{Alpha} \geq 0,6$ Konstruksi (variabel) memiliki reliabilitas
- b. $\text{Alpha} < 0,6$ Konstruksi (variabel) tidak memiliki reliabilitas

2. Analisis Structural Equation Modeling

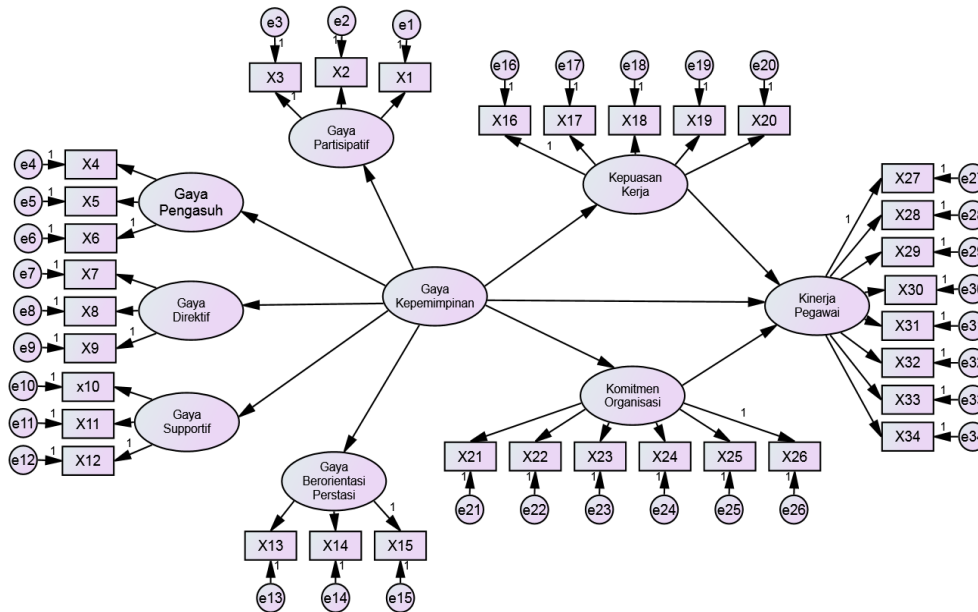
Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti. Untuk menganalisis data digunakan *The Structural Equation Modeling* (SEM) dari paket software statistik AMOS 4.0 dalam model dan pengkajian hipotesis. Untuk membuat pemodelan yang lengkap, perlu dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Pengembangan Model Teoritis

SEM digunakan bukan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik.

2. Pengembangan Path Diagram

Pada path diagram, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus Menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung.



Gambar 2 Diagram Alur

3. Konversi Path Diagram ke Dalam Persamaan

Persamaan yang diperoleh dari path diagram yang dikonversikan terdiri dari:

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

$$\eta_1 = \gamma_1\xi_1 + \zeta_1 \quad \eta_2 = \gamma_1\xi_1 + \beta_2\eta_1 + \zeta_2 \quad \eta_3 = \gamma_1\xi_1 + \beta_2\eta_1 + \beta_3\eta_2 + \zeta_2$$

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

c. Memilih matriks input dan estimasi model

SEM menggunakan input data yang hanya menggunakan matriks varians/kovarians atau matrik korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan.

d. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik.

- Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

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

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

Sumber: Ferdinand, 2016

f. Uji Reliabilitas dan *Variance Extract*

Pada dasarnya uji reliabilitas (*reliability*) menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama.

g. Interpretasi dan Modifikasi Model

Batas keamanan untuk jumlah residual yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan. Nilai residual yang lebih besar atau sama dengan 1,96 (kurang lebih) diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5%.

HASIL

Hasil Uji Reliabilitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui layak (sahih) dan tidaknya pertanyaan. Setelah diuji validitas, langkah selanjutnya adalah uji reliabilitas yaitu berhubungan dengan masalah ketepatan dari suatu data. Berdasarkan hasil analisis daya diketahui bahwa semua indikator (*observed*) adalah valid, hal ini ditandai dengan nilai *Corrected Item-Total Correlation* r tabel (0,176). Hasil ini menjelaskan semua indikator layak digunakan sebagai indikator dari konstruk Koefisien alpha (cronbach alpha) memiliki nilai di atas 0,60 sehingga dapat dijelaskan bahwa variabel-variabel penelitian (konstruk) yang berupa variabel gaya kepemimpinan, kepuasan kerja karyawan, komitmen organisasi dan kinerja karyawan adalah reliabel atau memiliki reliabilitas yang tinggi, sehingga mempunyai ketepatan yang tinggi untuk dijadikan variabel (konstruk) pada suatu penelitian.

Hasil Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian

Pengembangan model dalam penelitian ini didasarkan atas telaah pustaka dan kerangka pemikiran sebagai mana telah dijelaskan dalam Bab II. Secara umum model tersebut terdiri atas 1 variabel independen (*eksogen*) dan 3 variabel dependen (*endogen*). Satu variabel independen adalah gaya kepemimpinan. Sedangkan variabel dependen (*endogen*) terdiri dari kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Setelah pengembangan model berbasis teori dilakukan maka langkah selanjutnya adalah menyusun model tersebut dalam bentuk diagram. Model yang telah dinyatakan dalam diagram alur tersebut, selanjutnya dinyatakan ke dalam persamaan structural. Berdasarkan hasil analisis pada penelitian ini tidak menunjukkan adanya nilai *standardized residual covariance* yang melebihi + 2,58 (Ferdinand, 2006). Hasil ini menunjukkan bahwa data tidak perlu dilakukan modifikasi model terhadap model yang dikembangkan dalam penelitian ini.

Hasil Uji Reliabilitas dan Variance Extract

1. Hasil Uji Reliabilitas

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

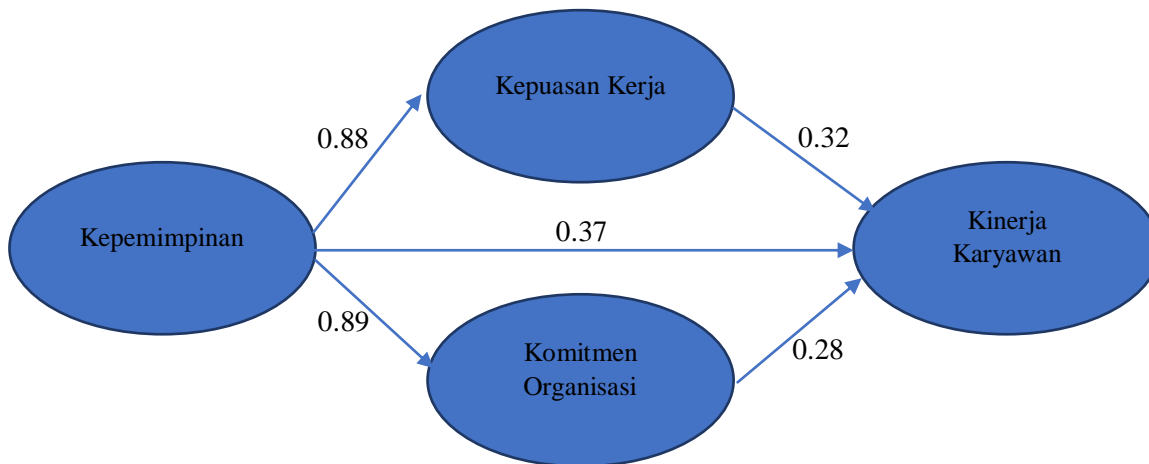
2. Variance Extract

Variance extract menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah minimum 0,50. Berdasarkan pengamatan menggambarkan bahwa tidak terdapat nilai reliabilitas yang lebih kecil dari 0,70. Begitu pula pada uji variance extract juga tidak ditemukan nilai yang berada di bawah 0,50. Hasil pengujian ini menunjukkan semua indikator-indikator (*observed*) pada konstruk (gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan) yang dipakai sebagai *observed variable* bagi konstruk atau variabel latennya mampu menjelaskan konstruk atau variabel laten yang dibentuknya.

Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis ini adalah dengan menganalisis nilai Critical Ratio (CR) dan nilai Probability (P) hasil olah data, dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, yaitu

dias 1,96 untuk nilai CR dan dibawah 0,05 untuk nilai P (probabilitas). Apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima. Analisis pengaruh dilakukan untuk menganalisis kekuatan pengaruh antar konstruk baik pengaruh yang langsung, tidak langsung, dan pengaruh totalnya. Efek langsung (*direct effect*) tidak lain adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung. Efek tidak langsung (*indirect effect*) adalah efek yang muncul melalui sebuah variabel antara. Efek total (*total effect*) adalah efek dari berbagai hubungan (Ferdinand, 2006).



Gambar 4. Pengaruh Antar Variable Dalam Diagram Alur

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan hasil koefisien dari *Structural Equation Modelling* menunjukkan pengaruh langsung, tidak langsung, dan pengaruh total dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Kemudian ringkasan hasil pengujian hipotesis adalah :

Tabel 6: Kesimpulan Hipotesis

	Hipotesis	Nilai CR dan P	Hasil Uji
H1	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja	CR = 7,899 P = 0,000	Diterima
H2	Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi	CR = 2,308 P = 0,021	Diterima
H3	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi	CR = 8,416 P = 0,000	Diterima
H4	Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	CR = 2,006 P = 0,045	Diterima
H5	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	CR = 2,060 P = 0,039	Diterima

Sumber: Hasil Pengolahan Data

PEMBAHASAN

Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada RSUD Kota Bangkinang adalah sebesar 7,899 nilai P sebesar 0,000. Hasil ini memberikan menjelaskan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada RSUD Bangkinang dapat diterima. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada RSUD Bangkinang adalah sebesar 2,308 nilai P sebesar 0,021. Hasil ini memberikan arti bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada RSUD Bangkinang.

Kepemimpinan juga berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hasil dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara variabel kepemimpinan terhadap komitmen organisasi pada RSUD Bangkinang sebesar 8,416 dengan nilai P sebesar 0,000. Ini menjelaskan bahwa pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi pada RSUD Bangkinang. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil pengolahan data diketahui nilai CR pengaruh antara variabel komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada RSUD Bangkinang sebesar 2,006 dengan nilai P sebesar 0,045. Hasil ini memberikan arti bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian juga menjelaskan pengaruh langsung dari kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,367; efek tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,535 sedangkan efek tidak langsung dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebesar 0,282 dan efek tidak langsung dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebesar 0,252. Berdasarkan hasil pengamatan pada analisis pengaruh diatas menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang melalui kepuasan kerja (0,282) lebih besar dari pada melalui komitmen organisasi (0,252). Hasil ini menunjukkan bahwa semua faktor yang diteliti mempunyai pengaruh yang signifikan dan membentuk kinerja karyawan, namun kepuasan kerja mempunyai dampak yang lebih tinggi kepada kinerja karyawan dibandingkan dengan komitmen organisasi. Pada pengaruh langsung antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan (0,367) lebih tinggi dibandingkan efek tidak langsung dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan baik yang melalui kepuasan kerja (0,282) maupun yang melalui komitmen organisasi (0,252). Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan akan tetap mempengaruhi kinerja karyawan meskipun tidak dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan maupun oleh komitmen organisasi.

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

Pada kasus di RSUD Bangkinang menunjukkan bahwa pembentuk kinerja karyawan adalah lebih tinggi kepuasan kerja dan komitmen organisasi daripada pengaruh langsungnya. Namun demikian apabila diperbandingan secara parsial, gaya kepemimpinan akan tetap mempengaruhi kinerja karyawan tanpa dimediasi (*intervening*) oleh variabel kepuasan kerja karyawan maupun komitmen organisasi. Penelitian ini berhasil menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu, seperti riset Walumbwa, (2005), Kabul (2005), serta Suhana (2007). Gaya kepemimpinan pada penelitian ini dibentuk oleh gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan pengasuh, gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif dan gaya kepemimpinan berorientasi pada prestasi, Indikator keputusan besar di tangan atasan (X₉) merupakan salah satu indikator dari gaya kepemimpinan direktif yang paling dominan dari gaya kepemimpinan. Semakin baik orientasi pimpinan pada keputusan besar, maka akan menciptakan kepuasan kerja yang positif.

Hasil analisis diketahui bahwa kepuasan dengan rekan kerja (X₁₈) merupakan salah satu indikator dari kepuasan kerja karyawan merupakan indikator yang paling kuat. Hal ini memberikan pemahaman bahwa keberadaan rekan kerja yang kompak dan saling mendukung sangat berdampak pada kinerja karyawan tersebut pada RSUD Bangkinang. Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasi. Pembuktian hipotesis dalam penelitian ini dapat sesuai dengan pembuktian oleh para peneliti terdahulu yang telah berhasil merumuskan dan membangun hipotesis atas pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi,

seperti Suhana (2007) dan Chen (2004). Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan dapat diketahui bahwa diantara keputusan besar di tangan atasan merupakan salah satu indikator dari gaya kepemimpinan direktif yang paling dominan dari gaya kepemimpinan. Semakin baik orientasi pimpinan pada keputusan besar, maka akan menciptakan komitmen yang tinggi dari para karyawan terhadap organisasi RSUD Bangkinang.

SIMPULAN

Kesimpulan penelitian ini adalah: 1) Penelitian ini berhasil menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja; 2) Berdasarkan hasil analisis data dalam penelitian ini berhasil disimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan; 3) Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasi; 4) Penelitian ini berhasil menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan; dan 5) Penelitian ini berhasil menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

DAFTAR PUSTAKA

- Alimuddin. 2012. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengawasan Daerah Kota Makassar*, Tesis, Program PascaSarjana Magister Manajemen Universitas Gajah Mada (tidakdipublikasikan)
- Bass, B.M., & Avolio. 1997. *Does The Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?*, Journal American Psychologist, 52: 130-139
- Burton, James P; Lee, Thomas W; Holtom, Brooks C. 2012. *The Influence of Motivation to Attend, Ability to Attend, and Organizational Commitment on Different Types of Absence Behaviours*, Journal of Managerial Issues, Summer, 2002, p:181-197.
- Chen, L. Y. 2014. *Examining The Effect Of Organization Culture And Leadership Behaviors On Organizational Commitment, Job Satisfaction, Adan Job Performance At Small And Middle-Sized Firma Of Taiwan*, Journal of American Academy of Business, Sep 2004,5, 1/2, 432-438.
- Conger., & Jay, A, K. 1987. *Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings*, Academy of Management Review, Vol. 12, No. 4, p.637-647
- Deluga, R. J. 1988. *Relationship of Transformational and Transactional Leadership With Employee Influencing Strategies*, Group and Organization Studies, 13, (4): 456-467
- Ferdinand, A. 2016. *Structural Equation Modeling Dalam PenelitianManajemen*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali, I., & Hengky, L. 2015. *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Penerbit BP Undip. Semarang
- Holdnack. 2013, *An Examination of Leadership Style and its Relevance toShift Work in an Organizational Setting*, Health Care MnagementReview, 18(3) : 21-30
- Kabul, I. 2015. *Kepemimpinan Partisipasif dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Anggota Organisasi*, Jurnal Keuangan dan Perbankan, Th. IX, No 2, Surabaya
- Lok., & Crawford. 2014. *The Effect of organizational culture and leadership Style on job Satisfaction and organizational commitment Across-National Comparison*, The Journal of Management Development, Vol. 23, No. 4, 321-337
- Marwansyah. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Pustaka Setia, Bandung.
- McNeese-Smith, D. 2006. *Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment Hospital & Health Services Administration*, Vol. 41: 2, p. 160-175
- Morrow. 1988. *Work Commitment Among Departement of TransportationEmployees, Profesional Notes*, Review of Public PersonnelAdministration, 8, No.3, pp.96-104
- Ostroff, C. 2012. *The Relationship Between Satisfaction Attitudes and Performance an Organization Level Analysis*, Journal of Applied Psychology. Vol.77. No. 68. p. 933-974
- Scarnati, J. T. 2012. *Leader as Role Models: 12 Rules*, Career Development International, 7 Maret, p.181-189

- Sondang P. S. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Bumi Aksara, Jakarta
- Sudarmanto. 2011. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, Penerbit Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- Suhana. 2017. *Relationship Analysis of Leadership Style, HRM Practices, Organizational Culture, Commitment and Performance (Study in People Crediting Bank (BPR) in Central Java)*, *Usahawan* No. 10, TH XXXVI, Oktober 2007, h. 47- 53
- Quey., & Yeh. 1996. *The Link Between Managerial Style and the Job Characteristics of R&D Professional*, *R & D Management*, 26(1) : 127-140
- Walumbma. 2015. *Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan and U.S. Financial Firms*, *Human Resources Development Quarterly*, Vol 16, No. 2, p.235-256
- Yousef, D. A. 2010. *Organizational Commitment: a Mediator of the Relationships of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance in a Nonwestern Country*. *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 6-16