

PENGARUH PERILAKU KEPEMIMPINAN DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PEGAWAI DINAS PENGENDALIAN PENDUDUK DAN KELUARGA BERENCANA KABUPATEN KONAWA

Fatmah Yuliana

fatmahyuliana1977sp@gmail.com

Program Studi Ilmu Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Halu Oleo

Samdin

samdin61@gmail.com

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Halu Oleo

La Hatani

hatani1974@gmail.com

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Halu Oleo

Info Jurnal

Sejarah Artikel:

Diterima

06 – 09 – 2021

Disetujui

16 – 09 – 2021

Dipublikasikan

28 – 09 - 2021

Keywords:

Employee

Performance; Job

Satisfaction;

Leadership Behavior;

Organizational

Commitment.

Klasifikasi JEL:

H10, H11

Abstract

The purpose of this research is to examine and explain the influence of leadership behavior on employee performance mediated by organizational commitment and job satisfaction in the Konawe District PPKB Office. This research approach is a survey with explanatory research design. Data collection is done cross-section using instruments in the form of questionnaires. The population of this study is a Vertical ASN at the Konawe Regency PPKB Office with a sample of 63 people. The analysis equipment used for hypothesis testing is Partial least square (PLS).

The results showed that leadership behavior have a positive and significant effect on commitment and job satisfaction, but on employee performance have not significant effect. Organizational commitment has a positive and significant effect on employee performance. Job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance. Furthermore, organizational commitment and job satisfaction serve as a perfect mediation on the influence of leadership behavior on employee performance. This means that good leadership behavior contributes significantly to improving organizational commitment and job satisfaction. Then organizational commitment and high job satisfaction then employee performance is significantly improved. However, direct leadership behavior does not contribute significantly to improving employee performance, unless it first increases organizational commitment and employee job satisfaction.

I. PENDAHULUAN

Pelaksanaan pembangunan pada seluruh Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana di Indonesia tidak dapat dilakukan secara terpisah-pisah harus dengan pendekatan yang menyeluruh yang

menyentuh berbagai aspek yang sesuai dengan sasaran yang direncanakan dan tujuan pembangunan. Permasalahan yang sering muncul diorganisasi publik khususnya pada Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana (PPKB) Kabupaten Konawe masih menjadi sorotan masyarakat dicermati dari banyaknya keluhan dari masyarakat pada kinerja aparatur sipil negara karena belum menunjukkan kapabilitas maksimal dalam menjalankan tugas, mengakibatkan rendahnya kepercayaan masyarakat terhadap kinerja ASN pemerintah. Upaya meningkatkan kinerja pelayanan publik kepada masyarakat perlu didukung oleh pegawai yang baik sebagai pejabat struktural maupun staf. Pegawai pada Dinas PPKB Kabupaten Konawe memiliki peran penting bagi terciptanya stabilitas di daerah yang aman, tertib, tenteram dan harmonis dalam kehidupan bermasyarakat, serta terwujudnya kehidupan sosial masyarakat yang demokratis, sehat dan santun. Ironisnya berdasarkan fakta yang terjadi dari hasil *pra-survey* kesenjangan empiris dalam studi ini bahwa keputusan pimpinan pada Dinas PPKB Kabupaten Konawe bersifat *top-down*, dimana para pegawai hanya menjadi pelaksana kebijakan yang seharusnya menjadi ujung tombak dalam pelayanan sehingga berakibat pada kinerja pegawai yang tidak maksimal. Kondisi ini berakibat pada terciptanya komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai kurang maksimal.

Pengamatan awal yang dilakukan peneliti, fenomena yang terjadi pada pegawai pada Dinas PPKB Kabupaten Konawe yaitu: (1) belum optimalnya kinerja SDM aparatur; (2) kurangnya pemahaman pegawai terhadap tupoksinya; (3) kurangnya koordinasi antar pegawai; (4) kurang optimalnya penggunaan prasarana dan sarana. Selanjutnya komposisi Pegawai Dinas PPKB Kabupaten Konawe relatif belum proporsional. Karena itu saat ini yang perlu mendapatkan perhatian terhadap sumber daya manusia ini adalah belum memadainya jumlah petugas lapangan baik PPKB maupun PLKB yang bertugas di kecamatan/kelurahan/desa. Rasio petugas lapangan yang ada dengan jumlah desa yang mendapatkan pelayanan KB masih sangat timpang karena jumlah petugas lapangan hanya 63 orang sedangkan jumlah desa sebanyak 291 desa (Renstra Dinas PPKB, 2018-2023:40). Berdasarkan fenomena yang telah dikemukakan tersebut yang menjadi *grand theory* dalam membangun konsep studi ini yaitu Manajemen SDM. Menurut Armstrong (2020:3) manajemen SDM adalah pendekatan strategis, terpadu dan koheren untuk pelaksanaan pekerjaan pegawai, pengembangan dan kesejahteraan pegawai yang bekerja di organisasi. Fokus kajian riset ini adalah kinerja pegawai pada sektor publik, dimana secara teoritis maupun hasil penelitian terdahulu dipengaruhi oleh banyak faktor baik secara langsung maupun tidak langsung antara lain kepemimpinan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Kajian teori kepemimpinan merupakan hasil sintesa *path-goal leadership theory* yang dikemukakan oleh House dan Mitchell (1974) dikutip dari Robbins dan Judge (2017:383) menyatakan tugas pemimpin yaitu membantu para pengikutnya dalam mencapai tujuan dan memberi pengarahan sesuai yang dibutuhkan. Teori *path-goal* menjelaskan dampak perilaku pemimpin terhadap kepuasan dan kinerjanya (Luthans, 2011:124).

Peningkatan kinerja pegawai melalui reformasi birokrasi juga tidak terlepas dari komitmen organisasional pegawai dan kepuasan kerja. Kunci penting untuk mendapatkan komitmen organisasi pegawai adalah dengan membantu pegawai mengaktualisasikan diri mencapai kinerja (Dressler, 2019). Konsisten dengan pendapat Armstrong (2020) mengemukakan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Implementasi strategi Manajemen SDM, dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai perlu didukung kepuasan kerja yang tinggi dalam organisasi. Karena itu salah satu faktor yang dapat mendorong peningkatan kinerja yang merupakan antaseden yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kepuasan kerja. Teori kepuasan kerja yang dirujuk dalam studi ini untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dikemukakan Dessler (2019:231) bahwa kepuasan kerja sebagai satu set perasaan yang menguntungkan atau tidak menguntungkan bagi pegawai untuk memahami pekerjaannya dan menentukan keberhasilan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. Peningkatan kinerja pegawai yang merupakan antaseden yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kepuasan kerja. Karena itu penelitian ini juga pengujian peran komitmen organisasi dan kepuasan kerja sebagai mediasi pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Pendekatan dalam pengujian mediasi komitmen dan kepuasan kerja menggunakan pendekatan *Knowledge Based View* (KBV). Pendekatan KBV menyatakan bahwa jika organisasi ingin memiliki kinerja yang tinggi, sangat penting untuk meningkatkan perilaku kepemimpinan, didalamnya terdapat komitmen dan kepuasan kerja (Grant, 2002). Pandangan tersebut merefleksikan perspektif universalistik, namun perspektif universalistik dianggap terlalu sederhana dalam menjelaskan realitas.

Hasil telaah teoritis berdasarkan kajian literatur dan temuan penelitian sebelumnya pengujian pengaruh antara konstruk yang dikaji, mayoritas mampu membuktikan kepemimpinan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja yang tinggi baik secara langsung mampu tidak langsung (mediasi) mampu meningkatkan kinerja pegawai. Meskipun secara empiris hasil penelitian terdahulu masih terdapat

kontradiktif. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi oleh Hadian & Afshari (2019), Mwesigwa *et al.* (2020), Handry (2020), Huynh dan Hua (2020). Kemudian Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja oleh Selvarajan *et al.* (2018), Wahyu & Arief (2020), Mwesigwa *et al.* (2020), Aboramadan *et al.* (2020), Huynh & Hua (2020). Selanjutnya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai oleh Selvarajan *et al.* (2018), Gökhan & Kuzey (2019), Handry (2020), Wahyu & Arief (2020), Aboramadan *et al.* (2020) dan Jermstittiparsert (2020). Masih terdapat kontradiksi atau kesenjangan dari hasil penelitian Jiannan & Bocong (2017) kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan pada kepuasan kerja. Kemudian Ahmad (2018) dan Sahat *et al.*, (2018) menemukan kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya Solihin (2019) menemukan kepemimpinan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Kesenjangan hasil penelitian tersebut menjadi celah peneliti untuk melakukan pengujian kembali pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Berdasarkan fenomena, dasar teori dan *research gap* penelitian ini bermaksud ingin menginvestigasi pengaruh perilaku kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai baik secara langsung maupun melalui peran mediasi komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Dengan demikian dipandang perlu adanya penelitian lanjutan khususnya pada Dinas PPKB Kabupaten Konawe dengan permasalahan pokok penelitian apakah perilaku kepemimpinan berpengaruh baik secara simultan maupun parsial terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai?. Kemudian apakah komitmen organisasi dan kepuasan kerja berperan sebagai mediasi pengaruh antara perilaku kepemimpinan terhadap kinerja pegawai?. Berdasarkan permasalahan pokok tersebut maka tujuan yang ingin dicapai adalah menguji dan menjelaskan pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya menguji dan menjelaskan peran komitmen organisasi dan kepuasan kerja sebagai mediasi pengaruh antara perilaku kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

II. TINJAUAN LITERATUR

Telaah literatur baik secara teoritik dan empiris, penelitian saat ini berfokus pada empat konstruk utama, yaitu perilaku kepemimpinan, komitmen, kepuasan kerja dan kinerja pegawai berdasarkan pada teori Manajemen SDM dan perilaku organisasi. Berdasarkan telaah teoritis dan hasil penelitian dari keempat konstruk utama, maka model penelitian diajukan dan pengembangan hipotesis. Pengaruh antara konstruk yang diuji dalam studi ini mayoritas para peneliti sebelumnya telah membuktikan perilaku kepemimpinan dan komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan peningkatan kinerja pegawai. Namun secara empiris ternyata hubungan konstruk perilaku kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai sangat beragam dan kontradiktif. Dengan demikian dari kajian teoritis dan hasil review studi terdahulu, maka uraian pengaruh antar konstruk yang akan diuji pada studi ini adalah:

Pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap komitmen organisasi, kepuasan dan kinerja pegawai

Kajian teoritis yang menjadi rujukan dalam menginvestigasi pengaruh antara keempat variabel penelitian ini mengacu pada teori Manajemen SDM. Menurut Armstrong (2020:3) Manajemen SDM adalah pendekatan strategis, terpadu dan koheren untuk pelaksanaan pekerjaan pegawai, pengembangan dan kesejahteraan pegawai yang bekerja di organisasi. Konsisten dengan pendapat Dressler (2019:2) mengemukakan manajemen SDM yaitu proses mendapatkan pegawai (seleksi), melatih, pemberian kompensasi, penilaian hasil kerja pegawai, menjalin hubungan kerja, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan. Pendapat yang sama oleh Malthis dan Jackson (2011:14) manajemen SDM adalah sistem rancangan formal yang memiliki keterkaitan erat dengan aktivitas dalam organisasi agar meningkatkan efektivitas dan efisiensi pencapaian kinerja dan sasaran organisasi. Selanjutnya teori perilaku organisasi menurut Griffin & Moorhead (2014) dan Robbins & Judge (2015) menyatakan perilaku organisasi menyangkut aktivitas individu pada organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan berpengaruh terhadap anggota kelompok dalam organisasi dan membantu anggota organisasi untuk mencapai kinerja organisasi. Teori kepemimpinan yang menjadi rujukan pengujian dalam penelitian dikemukakan oleh Luthans (2011) dalam *Path Goal Teori* bahwa perilaku kepemimpinan dapat mempengaruhi motivasi, kepuasan dan kinerja bawahan. Gibson *et al.* (2012)

menyatakan perilaku pemimpin memiliki dampak atas prestasi bawahannya atau kinerja organisasi. Jennifer & Jones (2005:363) kepemimpinan berpengaruh terhadap anggota kelompok dalam organisasi dan membantu anggota organisasi untuk mencapai kinerja organisasi. Schermerhorn (2010:341) kepemimpinan berorientasi pada prestasi agar mencapai standar kinerja yang tinggi. Daft Richard (2015:4) dan Robbins & Judge (2015:384) bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk saling mempengaruhi antara pemimpin, pengikut maupun kelompok menuju pencapaian tujuan bersama. Selanjutnya Yukl (2013:4) menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusi atau komitmen yang tinggi dalam upaya efektivitas pencapaian kinerja pegawai. Kreitner dan Kinicki (2014:347) menyatakan pemimpin harus melakukan pengaruh sosial untuk mencari partisipasi sukarela dari bawahan dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Konsisten dengan pendapat Daft Richard (2015:4) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah sebuah hubungan yang saling mempengaruhi di antara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersamanya. Robbins dan Judge (2015:384) bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian tujuan atau sasaran. Konsisten dengan pendapat Armstrong (2009:106) kepemimpinan adalah cara manajer melaksanakan peran kepemimpinan yang mencirikan perilaku dalam mengatur orang.

Hasil penelitian terdahulu yang telah membuktikan bahwa kepemimpinan terhadap komitmen organisasi oleh Sri Limbarwati & Fitri (2019), Hadian & Afshari (2019), Mwesigwa *et al.* (2020), Handry (2020), Aboramadan *et al.* (2020), Huynh dan Hua (2020) menemukan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Kemudian Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja oleh Selvarajan *et al.* (2018), Robby (2018), Hadian & Afshari (2019), Handry (2020), Wahyu & Arief (2020), Mwesigwa *et al.* (2020), Aboramadan *et al.* (2020), Huynh & Hua (2020) dan Jermsttiparsert (2020). Selanjutnya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai oleh Selvarajan *et al.* (2018), Gökhan & Kuzey (2019), Ouakouak, *et al.* (2020), Robby (2018), Sri Limbarwati & Fitri (2019), Hadian & Afshari (2019), Handry (2020), Wahyu & Arief (2020), Aboramadan *et al.* (2020) dan Jermsttiparsert (2020). Terdapat kontradiktif dari hasil penelitian oleh Jiannan & Bocong (2017) kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan pada kepuasan kerja. Kemudian Ahmad (2018) dan Sahat *et al.*, (2018) menemukan kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya Solihin (2019) menemukan kepemimpinan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Kesenjangan hasil penelitian tersebut disebabkan oleh keragaman indikator pengukuran kepemimpinan dan kinerja pegawai, obyek yang diteliti, metode analisis, jumlah sampel dan dasar teori yang digunakan, sehingga menjadi celah peneliti untuk melakukan pengujian kembali pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Dengan demikian, dari argumen teoritis di atas, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H1: H1a. Perilaku kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan pada komitmen organisasi

H1b. Perilaku kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

H1c. Perilaku kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Pengaruh komitmen dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

Implementasi strategi Manajemen SDM, dibutuhkan komitmen yang tinggi dalam organisasi yang merupakan bagian penting dari Manajemen SDM. Armstrong (2020:215) mengemukakan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Konsisten dengan pendapat Robbins (2010) menjelaskan komitmen organisasi adalah keadaan di mana seorang pegawai memihak pada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut. Kunci penting untuk mendapatkan komitmen organisasi adalah dengan membantu pegawai mengaktualisasikan diri mencapai kinerja (Dressler, 2019). Kreitner dan Kinicki (2014:165) menyatakan komitmen organisasi mencerminkan perilaku individu mengidentifikasi diri dan berkomitmen untuk mencapai kinerja organisasi. Organisasi yang sukses membutuhkan pegawai yang mau melakukan lebih dari sekedar tugas formal mereka dan mau memberikan kinerja yang melebihi harapan yaitu kepuasan kerja. Teori kepuasan kerja yang dirujuk dalam menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dikemukakan Dessler (2019:231) mengemukakan kepuasan kerja sebagai satu set perasaan yang menguntungkan atau tidak menguntungkan bagi pegawai untuk memahami pekerjaannya dan menentukan

keberhasilan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. Selanjutnya Robbins dan Judge (2018: 78) mengemukakan kepuasan kerja adalah perilaku yang bersifat general terhadap kinerja pegawai.

Kepuasan kerja ditentukan oleh emosi yang menyenangkan berdasarkan hasil penilaian kerja (pretasi kerja) dan pengalaman dari pekerjaan oleh Colquitt *et al.* (2015:105). Selanjutnya Veithzal dan Sagala (2014:126) berpendapat kepuasan kerja merupakan faktor terpenting dalam membentuk dan meningkatkan kinerja pegawai. Pendapat yang sama oleh Gibson *et al.* (2015:218) bahwa kepuasan kerja sebagai penghargaan yang bersifat ekstrinsik berupa gaji, promosi, hubungan interpersonal, status, tunjangan dan lainnya yang disediakan oleh organisasi seperti atasan atau tim kerja agar dapat memotivasi pegawai dalam meningkatkan kerjanya. Kondisi tersebut dipahami bahwa ketika pegawai merasa puas maka ada kecenderungan pegawai untuk berbicara secara positif tentang organisasi, membantu rekan kerja, dan membuat kinerja mereka melampaui perkiraan normal, bahkan lebih dari itu pegawai yang puas lebih patuh terhadap panggilan tugas, karena mereka ingin mengulang pengalaman-pengalaman positifnya (Griffin & Moorhead, 2014:82). Pada umumnya pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja dapat direfleksikan bahwa pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya mengharapkan penghargaan dan kinerja yang baik, memiliki relasi yang baik dengan rekan kerja, merasa aman di lingkungan kerjanya dan melanjutkan pekerjaan secara bangga dan tuntas dalam organisasi tersebut. Karena itu dasar teori yang menjadi rujukan dalam penelitian adalah teori perbandingan intrapersonal (*discrepancy theory*) oleh Porter (1961) dikutip dari Veithzal Rivai dan Jauvani (2013:480) bahwa kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan oleh individu merupakan hasil dari perbandingan atau kesenjangan yang dilakukan oleh diri sendiri terhadap berbagai hasil yang sudah diperolehnya dari pekerjaan dan yang menjadi harapannya. Selanjutnya teori keadilan (*equity theory*) oleh Adam (1963) yang dikutip dari Gibson *et al.* (2015) bahwa seorang pegawai yang merasa puas atau tidak puas tergantung ia merasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi.

Penelitian terdahulu oleh Hendri (2019) dan Aboramadan *et al.* (2020) menemukan bahwa komitmen organisasi yang tinggi dapat meningkatkan kinerja pegawai. Hasil penelitian tersebut diperkuat pula dengan hasil penelitian Otto (2018), Salih *et al.* (2019). Robby (2018), Sri Limbarwati & Fitri (2019), Hadian & Afshari (2019), Soomro & Shah (2019) menemukan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja pegawai. Selanjutnya hasil penelitian terdahulu Ahmad (2018), Robby (2018), Gökhan & Kuzey (2019), Solihin (2019), Soomro & Shah (2019), Hendri (2019), Jermisittiparsert (2020), Aboramadan *et al.* (2020) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Meskipun demikian temuan penelitian terdahulu masih terdapat kesenjangan oleh Hendri (2019) dan Ardham & Vinai (2018) menemukan komitmen organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Kemudian hasil penelitian Suharno *et al.* (2017) menemukan kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya Solihin (2019), menemukan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Karena itu masih terdapat kontradiksi yang disebabkan oleh keragaman dalam pengukuran. Belum adanya konsep yang jelas terhadap indikator pengukuran komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai khususnya pada sektor publik merupakan celah yang penting untuk diteliti. Dengan demikian adanya inkonsistensi hasil penelitian terdahulu maka perlu dilakukan penelitian dan pengujian lebih lanjut pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan argumen teoritis dan kesenjangan hasil penelitian, maka hipotesis yang dalam penelitian adalah:

H2: H2a. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

H2b. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Peran mediasi komitmen organisasi dan kepuasan kerja

Pengujian pengaruh antar konstruk penelitian ini dilakukan baik secara universal maupun kontingensi yakni melalui peran mediasi komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Rujukan teoritis yang menjadi dasar dalam pengujian peran mediasi komitmen organisasi dan kepuasan kerja adalah teori manajemen SDM yang dikemukakan oleh Dressler (2019:2) yaitu proses mendapatkan pegawai (seleksi), melatih, pemberian kompensasi, penilaian hasil kerja pegawai, menjalin hubungan kerja, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan. Pandapat yang sama oleh Robbins dan Judge (2015:16) bahwa manajemen SDM fokus pada bagaimana untuk merekrut, melatih, mempekerjakan, memotivasi, dan mempertahankan pegawai. Selanjutnya dalam penelitian ini pengujian mediasi mengadopsi teori perilaku organisasi yang dikemukakan oleh Griffin dan Moorhead (2014:21) bahwa perilaku organisasi menyangkut aktivitas individu pada organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Pendapat yang sama oleh Schermerhorn *et. al* (2012:17) bahwa perilaku organisasi adalah disiplin ilmu yang menyelidiki

dampak perilaku individu terhadap organisasi untuk memahami perilaku individu dan kelompok dan dinamika organisasi.

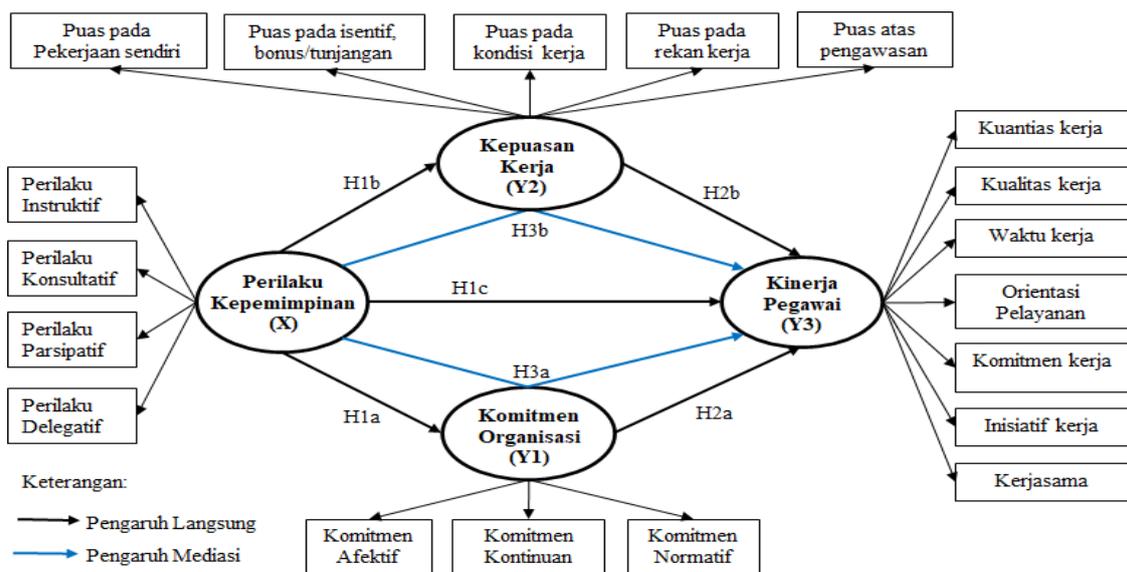
Pengujian peran komitmen organisasi dan kepuasan kerja sebagai mediasi pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap kinerja pegawai yang didasarkan pada perspektif *Knowledge Based View* (KBV). Dengan demikian pengujian pengaruh antar variabel penelitian ini dilakukan baik secara langsung (perspektif universal) maupun tidak langsung (kontingensi) atau mediasi komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Pendekatan KBV menyatakan bahwa jika organisasi ingin memiliki kinerja yang tinggi, sangat penting untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai, di dalamnya terdapat faktor kepemimpinan (Grant, 2002). Hasil penelitian Ahmad (2018), Afshari (2019) dan Aboramadan *et al.* (2020) menemukan praktek terbaik MSDM memberikan kontribusi terhadap kinerja sesuai tujuan strategisnya dapat secara langsung maupun tidak langsung yaitu melalui konstruk mediasi. Pandangan KBV tersebut merefleksikan perspektif universalistik, namun perspektif universalistik dianggap terlalu sederhana dalam menjelaskan realitas. Hasil penelitian Gökhan & Kuzey (2019). Solihin (2019), Wahyu dan Arief (2020), Jermsttiparsert (2020), Aboramadan *et al.* (2020) menemukan kepuasan kerja berperan sebagai mediasi pengaruh antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai. Namun terjadi kontradiksi dengan temuan penelitian Suharno *et al.* (2017) bahwa kepuasan kerja tidak berperan memediasi pengaruh kepemimpinan dan kinerja pegawai. Selanjutnya komitmen organisasi berperan memediasi pengaruh kepemimpinan dengan kinerja pegawai oleh Hadian dan Afshari (2019), Sri & Fitri (2019) dan Aboramadan *et al.* (2020). Namun Robby (2018) menemukan Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh antara gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan kajian literatur yang dijelaskan di atas, peneliti mengusulkan untuk menguji dua hipotesa berikut ini:

H3: H3a. Komitmen organisasi berperan sebagai mediasi pengaruh antara perilaku kepemimpinan dengan kinerja pegawai.

H3b. Kepuasan kerja berperan sebagai mediasi pengaruh antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai.

Hasil telaah teoritis dan kajian empiris yang bersumber dari penelitian terdahulu, maka kerangka konsep studi dirancang menggunakan empat konstruk yaitu: perilaku kepemimpinan, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Lebih jelasnya pengujian dari ketiga konstruk baik secara langsung maupun tidak langsung (mediasi) pada studi ini dapat disajikan melalui kerangka konseptual yang disajikan pada Gambar 1 berikut ini.

Gambar 1 Kerangka Konseptual dan Hipotesis Penelitian



III. METODE PENELITIAN

Paradigma studi ini merujuk pada teori positivis yang fokus pada informasi pengamatan dan investigasi dengan cara mengidentifikasi akurasi pengamatan pada pengujian hipotesis. Selanjutnya rancangan studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif *cross-sectional* dengan pengujian kausal. Pengumpulan data studi ini adalah survei dengan menggunakan *cross section* melalui angket dimana data hanya sekali dikumpulkan. Metode survei yaitu kegiatan penelitian dilakukan pada saat tertentu untuk menjelaskan kondisi responden (Sekaran dan Bougie, 2016:77). Selanjutnya obyek studi adalah pada Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana (PPKB) Kabupaten Konawe. Populasi studi ini adalah seluruh Aparat Sipil Negara (ASN) Vertikal untuk jabatan fungsional sebanyak 63 orang. Populasi pada studi ini relatif sedikit dan mudah dijangkau oleh peneliti karena teman sejawat, maka semua populasi sebanyak 63 orang di jadikan responden. Jenis dan sumber data yang digunakan pada studi ini yaitu data kualitatif dan kuantitatif. Selanjutnya metode pengumpulan data adalah survei dengan menggunakan instrument berupa angket yaitu metode pengumpulan yang dilakukan melalui penyebaran instrumen berupa angket kepada para pegawai. Sebelum pengumpulan data terlebih dahulu dilakukan Uji validitas dan reliabilitas instrumen.

Uji validitas dan reliabilitas instrumen, peneliti menggunakan 30 responden. Berdasarkan hasil uji validitas instrumen menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian adalah valid yang dibuktikan nilai koefisien korelasi (r) seluruh butir pernyataan dalam variabel penelitian ini lebih besar dari 0,30 atau nilai signifikansi lebih kecil ($p < \alpha = 0,05$). Hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa seluruh butir (item) pernyataan yang digunakan untuk pengukuran variabel-variabel yang dianalisis dalam penelitian ini yakni: perilaku kepemimpinan, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai adalah valid. Selanjutnya Hasil uji reliabilitas instrumen menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian adalah reliabel yang dibuktikan nilai Cronbach's Alpha seluruh variabel yang diuji adalah $\geq 0,60$ yang berarti semua item pernyataan yang dijadikan sebagai instrumen dapat dipercaya keandalannya.

Metode analisis data penelitian ini adalah analisis deskriptif dan *Partial Least Square* (PLS). Tujuan analisis deskripsi agar menginterpretasikan hasil jawaban responden berupa tanggapan atas pernyataan melalui distribusi frekuensi pernyataan responden dalam bentuk jumlah, rerata dan persentase. Metode PLS merupakan metode analisis multivariat yang *power full*. Tujuan PLS adalah untuk menguji pengaruh antar variabel studi ini, kemudian melakukan kombinasi dengan analisis deskripsi untuk menjelaskan loading dari setiap indikator dalam SEM-PLS. PLS adalah teknik pemodelan persamaan struktural (SEM) berbasis analisis multivariat, kuat untuk konfirmasi teori, termasuk fleksibilitas analitik dan generalitas (Henseler et al., 2016). Selain itu, PLS memiliki keunggulan dalam mengintegrasikan berbagai proses statistik untuk penilaian parameter dan pengujian hipotesis (Hair et al., 2017). Berdasarkan pada kajian literatur dan hasil review penelitian sebelumnya, telah banyak digunakan untuk dasar-dasar teknis analisis struktur kovarian dan *partial least squares*. Selanjutnya, penerapan metode analisis PLS terdiri dari lima tahapan (Hair et al., 2017) untuk mengukur model struktural, yaitu: (1) penilaian kolinearitas antara konstruk; (2) evaluasi koefisien jalur model struktural; (3) memeriksa koefisien determinasi (nilai R^2); (4) evaluasi relevansi prediksi Q^2 melalui Uji *Stone-Geisser* (Q^2) yang menunjukkan kemampuan prediksi variabel endogen dan (5) melakukan metode bootstrap. Model pengujian secara empiris berbasis *variance* yaitu PLS melalui *software SmartPLS*. Variabel penelitian ini secara keseluruhan diukur melalui indikator bersifat reflektif, karena itu model pengukuran dievaluasi melalui kriteria:

- 1) Konstruk laten dinilai mempunyai *convergent validity*, apabila nilai estimasi *loading* faktor $\geq 0,70$ dengan nilai *critical ratio* signifikan pada $\alpha = 0,05$ (Hair et al., 2017).
- 2) Pengujian *discriminant validity* dievaluasi melalui nilai *Average Variance Extracted* (AVE), disarankan apabila nilai AVE $\geq 0,50$ maka konstruk laten mempunyai *discriminant validity* yang akurat.
- 3) Konstruk laten yang baik jika reliabilitas komposit (*composite reliability*) $\geq 0,70$ (Solimun, 2012).

Goodness of Fit untuk *inner model* dievaluasi dengan melihat persentase varian yang dijelaskan yaitu dengan melihat R^2 (*R-square* variabel eksogen) untuk konstruk laten, mengukur seberapa nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-square* > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai *Q-square* < 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Perhitungan *Q-square* dilakukan dengan rumus: $Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$. Di mana $R_1^2, R_2^2 \dots R_p^2$ adalah *R-square* variabel eksogen dalam model persamaan. Besaran Q^2 setara dengan koefisien determinan total R^2_m pada analisis jalur. Asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan *R-square* untuk konstruk dependen, *Q-square test* untuk relevansi prediktif, t-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien *path*.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian saat ini dilakukan pada Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana (PPKB) Kabupaten Konawe dengan target populasi studi ini adalah seluruh Aparat Sipil Negara (ASN) Vertikal untuk jabatan fungsional pada Dinas PPKB Kabupaten Konawe. Karena itu responden penelitian adalah Aparat Sipil Negara (ASN) Vertikal untuk jabatan fungsional pada Dinas PPKB Kabupaten Konawe sebanyak 63 orang. Deskripsi karakteristik responden penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan karakteristik pegawai yang dijadikan responden menurut: jenis kelamin, umur, pendidikan, masa kerja, dan pangkat/golongan disajikan pada Gambar 2.

Gambar 2. Karakteristik Responden Penelitian



Gambar 2 tampak bahwa pegawai pada Dinas PPKB Kabupaten Konawe dilihat dari jenis kelamin menunjukkan bahwa sebagian besar responden berjenis kelamin perempuan sebesar 55,56%, jika dibandingkan dengan laki-laki hanya sebesar 44,44%. Karena itu berdasarkan jenis kelamin diharapkan dapat mendukung perilaku kepemimpinan, komitmen organisasi kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Kemudian tingkat pendidikan formal yang ditamatkan oleh pegawai berpengaruh terhadap pola berpikir dan cara pandang dalam membentuk penilaian terhadap berbagai persoalan yang dihadapinya. Hasil penelitian ini menunjukkan sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir adalah sarjana (S1) dan magister (S2) sebesar 55,56%. Kondisi ini menunjukkan tingkat pendidikan pegawai sudah tinggi, sehingga dengan mudah memahami perilaku kepemimpinan dan komitmen organisasi, kepuasan kerja serta kinerja pegawai dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan sesuai dengan kemampuannya. Selanjutnya masa kerja para pegawai sebagian besar 10 tahun ke atas (88,89%). Kondisi ini menunjukkan pegawai telah memiliki masa kerja yang lama dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan sesuai kemampuannya. Fakta ini berkaitan erat dengan keterampilan dan kemampuan kerja pegawai dalam memahami perilaku kepemimpinan dan komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Berdasarkan jumlah tanggungan para pegawai sebagian mayoritas sebanyak 1-3 orang yaitu 52,38%.

Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi jawaban responden pada Tabel 1 menunjukkan nilai rerata variabel kepemimpinan sebesar 3,75 yang dapat diartikan sebagian besar para pegawai menyatakan sudah baik dalam pelaksanaan kepemimpinan jika dicerminkan dari perilaku instruktif, perilaku konsultatif/ mendukung, perilaku partisipatif, perilaku delegatif. Hasil studi ini didukung dengan persentase jawaban responden sekitar 62,57% menyatakan sudah baik. Tanggapan responden menunjukkan bahwa indikator perilaku kepemimpinan delegatif memiliki nilai rata-rata tertinggi diikuti indikator perilaku konsultatif/mendukung, perilaku kepemimpinan instruktif dan yang terkecil adalah indikator perilaku kepemimpinan partisipatif. Jika dicermati dari kondisi empiris yang sesungguhnya perilaku kepemimpinan berdasarkan persepsi responden berada pada interval tanggapan yang sudah baik. Karena itu pelaksanaan perilaku kepemimpinan yang baik diharapkan dapat mempengaruhi peningkatan kepuasan dan kinerja pegawai.

Hasil deskripsi jawaban responden atas variabel komitmen organisasi sebagian besar responden menyatakan sudah baik terhadap komitmen pegawai pada organisasi yang ditunjukkan dengan nilai rerata sebesar 3,98. Artinya mayoritas responden menyatakan bahwa komitmen organisasi yang direfleksikan melalui aspek komitmen afektif, komitmen kontinuan dan komitmen normatif. Hasil ini didukung pula dengan persentase jawaban responden sekitar 65,96% menyatakan sudah terlaksana dengan baik. Selanjutnya jika dicermati dari fakta empiris berdasarkan persepsi responden bahwa indikator komitmen

kontinuan memiliki nilai rerata tertinggi yang dapat diartikan bahwa kesadaran ASN Vertikal akan kerugian yang timbul jika menyinggalakan pekerjaan yang emban atau kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai tujuan organisasi. Menyusul indikator komitmen afektif dan komitmen normatif merupakan indikator dengan nilai rerata terendah. Selanjutnya nilai rerata variabel kepuasan kerja sebesar 3,84 yang dapat diartikan bahwa sebagian besar pegawai menyatakan sudah merasa puas atas pekerjaannya. Hasil ini didukung pula dengan persentase jawaban responden sekitar 64,55% kepuasan kerja sudah terlaksana dengan baik. Meskipun demikian kepuasan kerja pegawai berdasarkan persepsi responden perlu ditingkatkan karena ada sebagian responden menyatakan cukup dan kurang puas atau dengan kata lain belum terlaksana dengan baik. Berdasarkan pernyataan responden menunjukkan bahwa indikator kepuasan atas pekerjaan memiliki nilai rerata tertinggi yang diikuti oleh kepuasan pada rekan kerja, kepuasan atas pengawasan, kepuasan pada pemberian isentif/bonus/tunjangan, yang terkecil menurut tanggapan responden adalah indicator kepuasan terhadap kondisi kerja. Jika dicermati dari kondisi empiris yang sebenarnya variabel kepuasan kerja berdasarkan persepsi responden berada pada interval baik. Karena itu kepuasan kerja yang baik dapat memberikan arah positif terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Dinas PPKB Kabupaten Konawe.

Fakta empiris berdasarkan deskripsi tanggapan responden nilai rerata variabel kinerja pegawai sebesar 4,14 yang dapat diartikan bahwa sebagian besar pegawai pada Dinas PPKB Kabupaten Konawe menyatakan sudah baik dalam implementasi kinerja pegawai. Hasil penilaian terhadap persepsi responden secara keseluruhan berdasarkan persentase jawaban dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden atau sekitar 81,86% menyatakan sudah baik. Jika dicermati dari indikator kualitas, kualitas, waktu, orientasi pelayanan, komitmen, Inisiatif kerja dan kerjasama. Persepsi responden menunjukkan bahwa indikator kerjasama memiliki nilai rerata tertinggi yang diikuti oleh orientasi pelayanan, Inisiatif kerja, kualitas kerja, komitmen kerja, waktu kerja dan yang terkecil menurut persepsi responden adalah kuantitas kerja.

Hasil Analisis *Partial Least Square* (PLS)

Evaluasi model pengukuran dalam penelitian ini dengan kriteria *outer loading* suatu indikator dengan nilai paling tinggi, berarti indikator tersebut merupakan pengukur terkuat atau terpenting dalam merefleksikan variabel laten. Lebih jelasnya pengujian dan evaluasi model pengukuran variabel studi ini disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Nilai Rerata, *Outer Loadings*, AVE, dan *Composite Reliability* (Alpha)

Variabel dan Indikator	Rerata	Outer loading			AVE	Alpha
		Estimasi	t-statistik	Sig. t		
Perilaku kepemimpinan:	3,75				0,666	0,888
Perilaku instruktif (X1)	3,77	0,854	27,445	0,000		
Perilaku konsultatif (X2)	3,78	0,764	14,405	0,000		
Perilaku parsipatif (X3)	3,66	0,841	17,613	0,000		
Perilaku delegatif (X4)	3,79	0,802	17,006	0,000		
Komitmen Organisasi:	3,98				0,656	0,851
Komitmen afektif (Y1.1)	3,94	0,806	7,759	0,000		
Komitmen kontinuan (Y1.2)	4,06	0,842	22,108	0,000		
Komitmen normatif (Y1.3)	3,93	0,782	9,828	0,000		
Kepuasan kerja:	3,84				0,599	0,881
Kepuasan terhadap pekerjaan (Y2.1)	3,93	0,615	6,627	0,000		
Kepuasan atas intensif/tunjangan (Y2.2)	3,79	0,825	20,909	0,000		
Kepuasan terhadap kondisi kerja (Y2.3)	3,67	0,833	15,070	0,000		
Kepuasan terhadap rekan kerja (Y2.4)	3,92	0,804	11,636	0,000		
Kepuasan terhadap Pengawasan (Y2.5)	3,87	0,773	12,176	0,000		
Kinerja pegawai:	4,14				0,609	0,916
Kuantitas kerja (Y3.1)	4,06	0,710	5,283	0,000		
Kualitas kerja (Y3.2)	4,11	0,777	9,767	0,000		
Waktu kerja (Y3.3)	4,08	0,814	13,883	0,000		
Orientasi pelayanan (Y3.4)	4,19	0,847	17,002	0,000		
Komitmen kerja (Y3.5)	4,10	0,826	11,067	0,000		
Inisiatif kerja (Y3.6)	4,16	0,722	5,287	0,000		
Kerjasama (Y3.7)	4,25	0,755	8,858	0,000		

Sumber: Hasil olahan data PLS, 2021; Sig. $t = \text{significant at } .05 \text{ level}$

Hasil komputasi model pengukuran pada Tabel 1 menunjukkan keempat indikator pengukuran variabel perilaku kepemimpinan, tiga indikator pengukuran komitmen organisasi, lima indikator pengukuran kepuasan kerja dan ketujuh indikator pengukuran kinerja pegawai secara keseluruhan adalah valid untuk digunakan dalam merefleksikan pengukuran variabel perilaku kepemimpinan, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Dibuktikan dengan nilai estimasi *outer loading* dari keempat variabel tersebut secara keseluruhan memiliki nilai $\geq 0,60$ dan nilai *p-value* signifikan pada $\alpha = 0,05$. Mencerminkan bahwa korelasi antara seluruh indikator pengukuran positif dan signifikan dalam merefleksikan variabel perilaku kepemimpinan, komitmen, kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini juga menunjukkan semua indikator variabel laten secara statistik signifikan pada ($\rho < 0,05$), selanjutnya nilai estimate loadings berkisar antara 0,615 (indikator kepuasan terhadap pekerjaan) sampai dengan 0,854 (perilaku instruktif), karena itu validitas konvergen dari variabel laten teoritis sangat baik (Henseler et al., 2016). Hasil pengujian AVE dari semua variabel laten lebih besar dari nilai cut off yang direkomendasikan $\geq 0,60$ (Hair et al., 2016), menunjukkan validitas konvergen yang kuat. Artinya korelasi antara indikator variabel perilaku kepemimpinan, komitmen, kepuasan kerja dan kinerja pegawai positif dan signifikan dalam merefleksikan semua konstruk yang diuji dalam model.

Hasil analisis data variabel perilaku kepemimpinan, jika dicermati dari nilai estimasi *outer loading* yang diperoleh indikator perilaku kepemimpinan instruktif adalah paling penting/kuat dalam merefleksikan variabel perilaku kepemimpinan. Karena nilai estimasi *outer loading* pada indikator perilaku kepemimpinan instruktif paling besar diantara keempat indikator lainnya yakni sebesar 0.854. Kemudian menyusul indikator perilaku kepemimpinan partisipatif sebesar 0.841, perilaku kepemimpinan delegatif sebesar 0,802, dan yang terkecil adalah indikator perilaku kepemimpinan konsultatif sebesar 0,764. Hasil ini mengkonfirmasi bahwa indikator perilaku kepemimpinan instruktif yang direfleksikan melalui kemampuan pimpinan dalam memberikan petunjuk kepada para pegawai dalam pelaksanaan tugas, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, pelaksanaan pekerjaan diawasi dengan ketat, menjadwalkan pekerjaan dan mempertahankan standar kinerja merupakan indikator paling penting atau dominan dalam merefleksikan variabel perilaku kepemimpinan. Hasil analisis data pengukuran variabel komitmen organisasi, jika dilihat dari nilai estimasi *outer loading* yang diperoleh indikator komitmen kontinuan adalah paling penting/kuat dalam merefleksikan variabel komitmen organisasi. Dibuktikan dengan nilai estimasi *outer loading* pada indikator komitmen kontinuan paling tinggi diantara ketiga indikator lainnya yakni sebesar 0.842, menyusul indikator komitmen afektif dan yang terkecil adalah indikator komitmen normatif sebesar 0,782. Hasil ini mengkonfirmasi bahwa komitmen kontinuan yang dicerminkan melalui kesadaran ASN Vertikal akan kerugian yang timbul jika menyinggalkan pekerjaan yang emban atau kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai tujuan organisasi merupakan indikator paling penting atau dominan dalam merefleksikan variabel komitmen organisasi.

Hasil pengukuran diperoleh indikator kepuasan terhadap kondisi kerja adalah paling penting atau kuat dalam merefleksikan variabel kepuasan kerja. Dibuktikan dengan nilai estimasi *outer loading* pada indikator kepuasan terhadap kondisi kerja paling besar diantara kelima indikator lainnya yakni sebesar 0,833. Selanjutnya indikator kepuasan terhadap atas intensif/ bonus dan tunjangan, kepuasan terhadap rekan kerja, kepuasan terhadap pengawasan dan yang terkecil indikator kepuasan terhadap rekan kerja sebesar 0.615. Hasil ini mengkonfirmasi bahwa indikator kepuasan terhadap kondisi kerja yang dicerminkan melalui perasaan puas terhadap kondisi kerja yang nyaman karena tersedianya prasarana kerja yang memadai, fasilitas yang terpelihara dan memudahkan dalam penyelesaian tugas dan puas dengan pemeliharaan kebersihan merupakan indikator paling penting atau dominan dalam merefleksikan variabel kepuasan kerja. Terakhir pengukuran kinerja pegawai diperoleh indikator orientasi pelayanan adalah paling penting/kuat dalam merefleksikan variabel kinerja pegawai. Nilai estimasi *outer loading* pada indikator orientasi pelayanan paling besar jika dibandingkan dengan ketujuh indikator lainnya yaitu 0.847. Selanjutnya indikator yang terkecil adalah kuantitas kerja sebesar 0.710. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi bahwa indikator orientasi pelayanan yang direfleksikan melalui kemampuan ASN pada Dinas PPKB Kabupaten Konawe dalam memberikan pelayanan terhadap publik merupakan indikator paling penting atau dominan dalam merefleksikan variabel kinerja pegawai.

Composite reliability (Alpha) yang disajikan pada Tabel 1 menunjukkan nilai alpha keseluruhan variabel berkisar dari 0,851 hingga 0,916 (perilaku kepemimpinan = 0,888; komitmen organisasi = 0,851; kepuasan kerja = 0,881; dan kinerja pegawai = 0,916). Hasil pengujian membuktikan bahwa kriteria tersebut terpenuhi karena nilai reliabilitas komposit lebih besar dari 0,70. Dengan demikian, hasil uji reliabilitas komposit dari semua konstruk memiliki reliabilitas komposit yang memadai dari skala pengukuran dan dapat diterima (Hair et al., 2016). Berdasarkan hasil evaluasi *convergent* dan *discriminant validity* dari indikator serta *construct reliability* untuk indikator, dapat disimpulkan bahwa

indikator-indikator sebagai pengukur variabel laten masing-masing merupakan pengukur yang valid dan reliabel. Dengan demikian selanjutnya dapat diketahui *goodness of fit* model dengan mengevaluasi *inner model*

Model struktural dievaluasi dengan memperhatikan Q^2 predictive relevance model yang mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model. Q^2 didasarkan pada koefisien determinasi seluruh variabel endogen. Besaran Q^2 dengan rentang $0 < Q^2 < 1$, semakin mendekati nilai 1 berarti model semakin baik. Berdasarkan nilai koefisien determinasi (R^2) dapat diketahui Q^2 dengan perhitungan sebagai berikut: $Q^2 = 1 - \{ (1 - R^2_1) (1 - R^2_2) (1 - R^2_3) \} = 1 - \{ (1 - 0,314^2) (1 - 0,475^2) (1 - 0,563^2) \}$

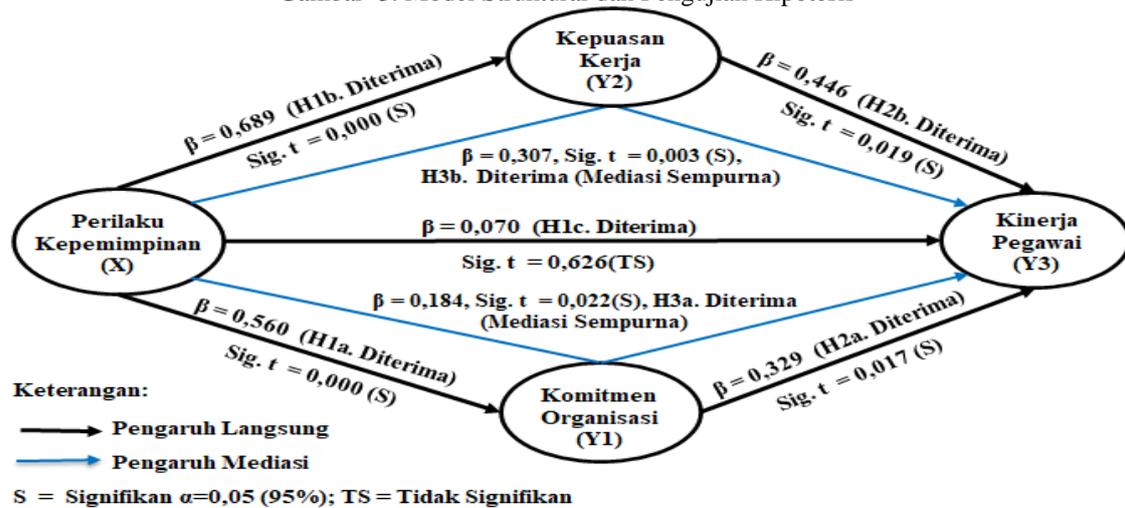
$$= 1 - \{ (0,685) (0,525) (0,437) \} = 1 - 0,157 = \mathbf{0,843}$$

Berdasarkan hasil perhitungan nilai *predictive-relevance* (Q^2) = 0,843 atau 84,30%. Artinya akurasi atau ketepatan model penelitian ini dapat menjelaskan keragaman variabel perilaku kepemimpinan, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai sebesar 84,30%. Sisanya 15,70% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model penelitian ini. Karena itu model yang didesain dalam penelitian ini dapat dikatakan baik atau model dikatakan memiliki nilai estimasi yang sangat baik atau akurat karena di atas 60%. Pada akhirnya model dapat digunakan untuk pengujian hipotesis.

Evaluasi Model Struktural dan Pengujian Hipotesis

Berdasarkan kerangka konseptual penelitian ini, maka pengujian model hubungan dan hipotesis antara variabel dapat dilakukan dengan dua tahapan yaitu: (1) pengujian koefisien jalur pengaruh langsung, dan (2) pengujian koefisien jalur pengaruh mediasi. Hasil analisis data dengan menggunakan perangkat lunak PLS disajikan pada Gambar 3.

Gambar 3. Model Struktural dan Pengujian Hipotesis



Sumber : Hasil olahan data PLS, Tahun 2021

Hasil pengujian pengaruh dan tidak langsung (mediasi) antar variabel yang disajikan pada gambar 3. secara lengkap dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2. Ringkasan Hasil Analisis dan Pengujian Hipotesis Penelitian.

Pengaruh antara variabel		Koefisien Jalur (β)				Hasil	
Pengaruh langsung		Estimate	SD	t-statistik	p-value		
H1a.	PK (X1) -> KO (Y1)	0.560	0.115	4.853	0.000	Sig.	Diterima
H1b.	PK (X1) -> KK (Y2)	0.689	0.080	8.585	0.000	Sig.	Diterima
H1c.	PK (X1) -> KP (Y3)	0.070	0.143	0.490	0.626	Tidak Sig.	Ditolak
H2a.	KO (Y1) -> KP (Y3)	0.329	0.133	2.469	0.017	Sig.	Diterima
H2b.	KK (Y2) -> KP (Y3)	0.446	0.185	2.411	0.019	Sig.	Diterima
Pengaruh tidak langsung (mediasi)							
H3a.	PK (X1) -> KO (Y1) -> KP (Y3)	0.184	0.078	2.366	0.022	Sig.	Diterima

H3b.	PK (X1) -> KK (Y2) -> KP (Y3)	0.307	0.099	3.097	0.003	Sig.	Diterima
Keterangan: PK = Perilaku Kepemimpinan (X); KO = Komitmen Organisasi (Y1), KK = Kepuasan Kerja (Y2); KP = Kinerja Pegawai (Y3)							

Sumber: Hasil olahan data PLS, Tahun 2021; CR* = *significant at .05 level*

Pada Tabel 2 dan Gambar 3 menunjukkan perilaku kepemimpinan terhadap komitmen organisasi secara statistik berpengaruh positif dan signifikan ($\beta = 0,560$, dan $\rho\text{-value} = 0,000 < 0,05$), dengan demikian H1a diterima. Kemudian perilaku kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja secara statistik dibuktikan dengan nilai $\beta = 0,689$, dan $\rho\text{-value} = 0,000 < 0,05$), dengan demikian H1b diterima. Namun perilaku kepemimpinan berpengaruh positif, tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai dibuktikan dengan bilai $\beta = 0,070$ dan $\rho\text{-value} = 0,626 > 0,05$), sehingga H1c ditolak. Selanjutnya komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,329$ dan $\rho\text{-value} = 0,017 < 0,05$), H2a diterima. Demikian pula, H2b menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki efek positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dibuktikan dengan nilai $\beta = 0,446$, dan $\rho\text{-value} = 0,019 < 0,05$). H2b terbukti diterima, menunjukkan kepuasan kerja dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai. Sebagai akibatnya, ketika kepuasan kerja secara bersama dengan perilaku kepemimpinan, komitmen organisasi, dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai yang lebih tinggi.

Penelitian saat ini juga bertujuan untuk menyelidiki pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui peran mediasi komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Untuk mengevaluasi pengaruh mediasi dari komitmen organisasi dan kepuasan kerja, peneliti mengikuti prosedur yang direkomendasikan oleh Hair et al. (2016). Pertama, efek total dan nilai signifikan dari pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogenous dievaluasi seperti yang disajikan pada Gambar 5.2 dan Tabel 5.10, jika pengaruh tidak langsung signifikan (pengaruh variabel eksogen terhadap kinerja pegawai melalui komitmen dan kepuasan kerja) dievaluasi. Selanjutnya, efek langsung dari variabel eksogen pada kinerja pegawai dievaluasi untuk melihat apakah pengaruh mediasi sempurna, parsial dan bukan mediasi.

Berdasarkan hasil analisis data yang diperoleh dari output PLS pada Tabel 5.14, pengaruh mediasi komitmen organisasi pada pengaruh antara perilaku kepemimpinan terhadap kinerja pegawai (H3a), pengaruh total perilaku kepemimpinan terhadap komitmen organisasi adalah positif dan signifikan ($\beta = 0,560$, dan $\rho\text{-value} = 0,000 < 0,05$). Efek tidak langsung dari perilaku kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi juga positif dan signifikan ($\beta = 0,184$, dan $\rho\text{-value} = 0,022 < 0,05$). Koefisien jalur untuk pengaruh langsung perilaku kepemimpinan terhadap kinerja pegawai setelah dimasukkan variabel mediasi ditemukan positif, namun tidak signifikan dengan nilai $\beta = 0,070$, dan $\rho\text{-value} = 0,626 > 0,05$). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa ada peran mediasi sempurna, sehingga H3a diterima. Pengujian mediasi kepuasan kerja pada pengaruh antara perilaku kepemimpinan dan kinerja pegawai (H3b), pengaruh total perilaku kepemimpinan terhadap kepuasan kerja adalah positif dan signifikan ($\beta = 0,689$, dan $\rho\text{-value} = 0,000 < 0,05$). Efek tidak langsung dari perilaku kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja juga positif dan signifikan ($\beta = 0,307$, dan $\rho\text{-value} = 0,003 < 0,05$). Koefisien jalur untuk pengaruh langsung perilaku kepemimpinan terhadap kinerja pegawai setelah adanya variabel mediasi ditemukan positif, namun tidak signifikan ($\beta = 0,070$, dan $\rho\text{-value} = 0,626 > 0,05$). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa keopuasan kerja berperan sebagai mediasi sempurna pengaruh antara perilaku kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sehingga H3b diterima.

Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil analisis data, pembahasan hasil penelitian ini mengkombinasikan teori, hasil-hasil penelitian terdahulu dan fakta empiris yang terjadi pada obyek yang dikaji guna menverifikasi hasil penelitian ini. pembahasan hipotesis penelitian dan koefisien jalur dibedakan atas pengaruh langsung (parsial) dan pengaruh tidak langsung (mediasi).

Pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap komitmen organisasi

Hasil penelitian ini diketahui perilaku kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Artinya adanya perubahan peningkatan perilaku kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan komitmen organisasi. Perubahan peningkatan perilaku kepemimpinan yang direfleksikan melalui perilaku kepemimpinan instruktif, perilaku kepemimpinan konsultatif, perilaku kepemimpinan partisipatif dan perilaku kepemimpinan delegatif memiliki kontribusi positif dan signifikan terhadap peningkatan komitmen organisasi yang direfleksikan melalui komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen kontinuan. Hasil penelitian ini dapat membuktikan kebenaran teori

kepemimpinan yang dikemukakan oleh Luthans (2011) dalam *Path Goal Teori* bahwa perilaku kepemimpinan dapat mempengaruhi motivasi, komitmen, kepuasan dan kinerja pegawai.

Hasil studi ini konsisten dengan pendapat Yukl (2013:4) menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusi atau komitmen yang tinggi dalam upaya efektivitas pencapaian kinerja pegawai. Selanjutnya hasil penelitian ini konsisten dengan pendapat yang dikemukakan oleh Amstrong (2020:106) kepemimpinan adalah cara manajer melaksanakan peran kepemimpinan yang mencirikan perilaku dalam mengatur orang. Selanjutnya didukung dengan hasil penelitian Sri Limbarwati & Fitri (2019), Hadian & Afshari (2019), Mwesigwa *et al.* (2020), Handry (2020), Aboramadan *et al.* (2020), Huynh dan Hua (2020) menemukan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap kepuasan kerja

Hasil penelitian ini diketahui perilaku kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Adanya perubahan peningkatan perilaku kepemimpinan memiliki kontribusi positif dan signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja. Artinya peningkatan perilaku kepemimpinan yang direfleksikan perilaku kepemimpinan instruktif, perilaku konsultatif, perilaku partisipatif dan perilaku kepemimpinan delegatif pada Dinas PPKB Kabupaten Konawe dapat berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja yang direfleksikan melalui kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan terhadap insentif/bonus dan tunjangan, kepuasan terhadap kondisi kerja, kepuasan terhadap rekan kerja dan kepuasan terhadap pengawasan.

Hasil penelitian ini dapat membuktikan kebenaran teori kepemimpinan yang dikemukakan oleh Bass & Riggio (2006:131) menyatakan kepemimpinan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Hasil penelitian ini diperoleh perilaku kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap kepuasan kerja. Konsisten dengan *Path-Goal Leadership Theory* oleh House dan Mitchell (1974) dikutip dari Robbins dan Judge (2017:383). Temuan penelitian ini dapat mengkonfirmasi kebenaran teori *path-goal yang* menjelaskan dampak perilaku pemimpin terhadap kepuasan dan kinerjanya (Luthans, 2011:124). Selanjutnya perilaku kepemimpinan yang baik berdasarkan hasil studi ini memiliki kontribusi nyata terhadap peningkatan kepuasan kerja. Dengan demikian temuan penelitian ini dapat memperkuat temuan penelitian terdahulu oleh Selvarajan *et al.* (2018), Robby (2018), Hadian & Afshari (2019), Handry (2020), Wahyu & Arief (2020), Mwesigwa *et al.* (2020), Aboramadan *et al.* (2020), Huynh & Hua (2020) dan Jermisittiparsert (2020) menemukan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun hasil ini berbeda atau tidak konsisten dengan Jiannan & Bocong (2017) menemukan kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Perbedaan hasil studi ini disebabkan oruang dan waktu penelitian, metode penelitian, besarnya sampel dan perbedaan indikator pengukuran perilaku kepemimpinan.

Pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

Hasil studi ini diperoleh perilaku kepemimpinan berpengaruh positif, namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya adanya peningkatan perilaku kepemimpinan berpengaruh positif, namun belum mampu memberikan kontribusi yang signifikan pada peningkatan kinerja pegawai. Perubahan perilaku kepemimpinan yang baik direfleksikan melalui perilaku instruktif, perilaku konsultatif/ mendukung, perilaku partisipatif, perilaku delegatif pada Dinas PPKB Kabupaten Konawe belum dapat memberikan kontribusi yang bermakna atau signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Karena itu, perilaku kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan kinerja pegawai, walaupun tidak berpengaruh signifikan atau memberikan kontribusi yang berarti atau nyata terhadap kinerja pegawai. Hasil studi ini ditemukan bahwa pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap kinerja pegawai menunjukkan tidak signifikan. Dengan demikian temuan studi ini tidak dapat membuktikan atau tidak konsisten dengan teori kepemimpinan dikemukakan oleh Luthans (2011) dalam *Path Goal Teori* bahwa perilaku pemimpin dapat mempengaruhi komitmen, kepuasan dan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini tidak dapat mengkonfirmasi pendapat yang dikemukakan oleh Yukl (2013:4) menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan individu mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusi yang tinggi dalam pencapaian kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini perilaku kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai didukung oleh Ahmad (2018) dan Sahat *et al.*, (2018) menemukan kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya konsisten dengan penelitian Solihin (2019) menemukan kepemimpinan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Hasil studi ini terdapat perbedaan dari sebagian besar penelitian terdahulu seperti Selvarajan *et al.* (2018), Gökhan & Kuzey (2019), Ouakouak, *et al.* (2020), Robby (2018), Sri Limbarwati & Fitri (2019), Hadian dan Afshari (2019), Handry (2020), Wahyu & Arief (2020), Aboramadan *et al.* (2020) dan

Jermstiparsert (2020) menemukan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja pada kinerja pegawai

Hasil studi ini juga ditemukan bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis data menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan kinerja pegawai. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin tinggi kinerja pegawai. Komitmen organisasi, merupakan sikap positif pegawai pada Dinas PPKB Kabupaten Konawe terhadap organisasi berupa perasaan kuat untuk menjadi bagian dari organisasi yang direfleksikan melalui keterikatan emosional kepada organisasi tempat bekerja (*afektif commitment*), kesadaran akan kerugian yang timbul jika meninggalkan pekerjaan yang emban (*continuence commitment*) dan perasaan akan kewajibannya untuk tetap bertahan ditempat kerjanya (*normatif commitment*). Peningkatan komitmen organisasi berdasarkan hasil penelitian ini diperoleh berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Merujuk pada temuan penelitian dapat membuktikan kebenaran teori komitmen yang dikemukakan oleh Armstrong (2020:215) bahwa terdapat hubungan yang kuat antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Hasil studi ini juga konsisten dengan pendapat Robbins (2010) menjelaskan komitmen organisasi adalah keadaan di mana seorang pegawai memihak pada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut. Kunci penting untuk mendapatkan komitmen organisasi adalah dengan membantu pegawai mengaktualisasikan diri mencapai kinerja (Dressler, 2019). Selanjutnya hasil studi ini didukung oleh pendapat Kreitner dan Kinicki (2014:165) menyatakan komitmen organisasi mencerminkan perilaku individu mengidentifikasi diri dan berkomitmen untuk mencapai kinerja organisasi.

Hasil penelitian ini didukung dan konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Hendri (2019) dan Aboramadan *et al.* (2020) menemukan bahwa komitmen organisasi yang tinggi dapat meningkatkan kinerja pegawai. Hasil penelitian tersebut diperkuat pula dengan hasil penelitian Otto (2018), Salih *et al.* (2019). Robby (2018), Sri Limbarwati & Fitri (2019), Hadian & Afshari (2019), Soomro & Shah (2019) menemukan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja pegawai. Namun demikian masih ada perbedaan hasil penelitian Hendri (2019) dan Ardhan & Vinai (2018) menemukan komitmen organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan yang mendasar dari hasil temuan penelitian ini dengan penelitian terdahulu karena karakteristik obyek yang dikaji oleh para peneliti terdahulu sebagian besar pada perusahaan sedangkan penelitian ini pada sektor publik yang tingkat independensi dalam menjalankan tugas masih ada intervensi yang besar dari pimpinan maupun pihak lainnya. Selanjutnya karakteristik sampel yang berbeda, ruang dan waktu studi serta metode analisis yang digunakan. Hasil pengujian ditemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini dapat membuktikan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja, maka kinerja pegawai semakin meningkat. Artinya adanya perubahan peningkatan kepuasan kerja yang direfleksikan melalui kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan terhadap isentif/bonus dan tunjangan, kepuasan terhadap kondisi kerja, kepuasan terhadap rekan kerja dan kepuasan terhadap pengawasan memiliki kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai yang dicerminkan dengan kualitas, kualitas, waktu, orientasi pelayanan, komitmen, Inisiatif kerja dan kerjasama. Dengan demikian temuan penelitian ini menunjukkan kepuasan kerja yang tinggi memiliki kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini dapat membuktikan kebenaran teori perbandingan intrapersonal (*discrepancy theory*) oleh Porter (1961) dikutip Veithzal dan Sagala (2014:126) bahwa kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan oleh individu merupakan hasil dari perbandingan atau kesenjangan yang dilakukan oleh diri sendiri terhadap berbagai hasil yang sudah diperolehnya dari pekerjaan dan yang menjadi harapannya. Selanjutnya dapat membuktikan teori keadilan (*equity theory*) Zeleznik (1958) dan dikembangkan oleh Adam (1963) bahwa seorang pegawai yang merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan. Selanjutnya hasil studi ini konsisten dengan pendapat Gibson *et al.* (2015:218) bahwa kepuasan kerja sebagai penghargaan yang bersifat ekstrinsik berupa gaji, promosi, hubungan interpersonal, status, tunjangan dan lainnya yang disediakan oleh organisasi seperti atasan atau tim kerja agar dapat meningkatkan kerjanya. Pendapat yang sama Colquitt *et al.* (2015:105) kepuasan kerja ditentukan oleh emosi yang menyenangkan berdasarkan hasil penilaian pretasi kerja dan pengalaman dari pekerjaan.

Hasil penelitian ini dapat membuktikan dan mengkonfirmasi anggapan bahwa kepuasan kerja merupakan penentu utama kinerja sangatlah logis oleh Veithzal dan Sagala (2013:128). Pendapat yang sama dikemukakan Dessler (2019:231) bahwa kepuasan kerja sebagai satu set perasaan menguntungkan

atau tidak menguntungkan bagi pegawai untuk memahami pekerjaannya dan menentukan keberhasilan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. Hasil studi ini konsisten dengan pendapat Colquitt *et al.* (2015:105) bahwa kepuasan kerja ditentukan oleh emosi yang menyenangkan berdasarkan hasil penilaian kerja (pretasi kerja) dan pengalaman dari pekerjaan. Hasil penelitian ini juga didukung dan konsisten dengan hasil temuan penelitian terdahulu Ahmad (2018), Robby (2018), Gökhan & Kuzey (2019), Solihin (2019), Soomro & Shah (2019), Hendri (2019), Jermsttiparsert (2020), Aboramadan *et al.* (2020) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Tetapi hasil penelitian ini berbeda dengan Suharno *et al.* (2017) menemukan kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya Solihin (2019), menemukan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Peran mediasi komitmen organisasi dan kepuasan kerja

Hasil pengujian mediasi dengan menggunakan metode pemeriksaan dan formulasi Sobel test, dimana peneliti mengikuti prosedur yang direkomendasikan oleh Hair *et al.* (2016). Hasil pengujian pengaruh mediasi komitmen organisasi pada pengaruh antara perilaku kepemimpinan terhadap kinerja pegawai bahwa pengaruh total perilaku kepemimpinan terhadap komitmen organisasi adalah signifikan. Kemudian efek tidak langsung dari perilaku kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi juga signifikan. Sedangkan koefisien jalur untuk pengaruh langsung perilaku kepemimpinan terhadap kinerja pegawai setelah dimasukkan variabel mediasi ditemukan tidak signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai mediasi sempurna pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Hasil ini berarti pengaruh antara perilaku kepemimpinan secara langsung secara nyata tidak mempengaruhi kinerja pegawai, dapat melalui komitmen organisasi. Hasil pemeriksaan dan sobel test tersebut terdapat cukup bukti bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, kecuali di mediasi oleh komitmen organisasi. Artinya komitmen organisasi secara signifikan dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan dan komitmen organisasi secara signifikan mempengaruhi kinerja pegawai. Hasil pengujian peran mediasi kepuasan kerja pada pengaruh antara perilaku kepemimpinan dan kinerja pegawai diketahui bahwa perilaku kepemimpinan terhadap kepuasan kerja adalah signifikan. Selanjutnya pengaruh tidak langsung dari perilaku kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja adalah signifikan. Tetapi koefisien jalur pengaruh langsung perilaku kepemimpinan terhadap kinerja pegawai setelah adanya variabel mediasi ditemukan tidak signifikan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediasi sempurna pengaruh antara perilaku kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Hasil pengujian mediasi komitmen organisasi dan kepuasan kerja pada penelitian ini dapat membuktikan perspektif *contingency* menyatakan hubungan antara konstruk eksogen dan endogen berbeda untuk tingkat konstruk kontingensi kritical. Karena itu dalam pengujian peran mediasi merujuk pada teori kontingensi oleh Donaldson (2001) menjelaskan bahwa teori atau metode yang ada dapat diterapkan dalam segala kondisi, namun tidak ada cara terbaik untuk merancang sebuah organisasi, sehingga dapat dilakukan baik secara universal maupun kontingensi. Karena itu hasil penelitian ini menguji peran komitmen dan kepuasan kerja yang memediasi pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap kinerja pegawai didasarkan pada perspektif *Knowledge Based View* (KBV). Hasil pengujian mediasi dapat mengkonfirmasi perspektif kontingensi dan KBV, Karena itu pengujian pengaruh antar variabel penelitian ini dilakukan baik secara langsung (perspektif universal) maupun tidak langsung (kontingensi) yakni peran komitmen dan kepuasan kerja sebagai mediasi pengaruh antara perilaku kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Organisasi ingin memiliki kinerja yang tinggi, sangat penting untuk meningkatkan komitmen dan kepuasan kerja pegawai, di dalamnya terdapat faktor perilaku kepemimpinan (Grant, 2002). Gökhan & Kuzey (2019) dan Solihin (2019), menemukan praktek terbaik manajemen SDM memberikan kontribusi terhadap kinerja sesuai tujuan strategisnya dapat secara langsung maupun tidak langsung yaitu melalui konstruk mediasi. Pandangan tersebut merefleksikan perspektif universalistik, namun perspektif universalistik dianggap terlalu sederhana dalam menjelaskan realitas.

Hasil penelitian ini didukung dan konsiten dengan penelitian Hadian dan Afshari (2019), Sri Limbarwati dan Fitri (2019) dan Aboramadan *et al.* (2020) juga menemukan komitmen organisasi berperan sebagai mediasi pengaruh antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai. Selanjutnya didukung juga hasil penelitian Gökhan & Kuzey (2019). Solihin (2019), Wahyu dan Arief (2020), Jermsttiparsert (2020), Aboramadan *et al.* (2020) menemukan kepuasan kerja berperan sebagai mediasi pengaruh antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai. Meskipun demikian hasil penelitian ini berbeda dengan temuan penelitian Robby (2018) menemukan Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh antara gaya

kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya Suharno *et al.* (2017) dan Ahmad (2018) menemukan kepuasan kerja tidak berperan memediasi pengaruh kepemimpinan dan kinerja pegawai.

V. KETERBATASAN DAN PENELITIAN MASA DEPAN

Memuat keterbatasan penelitian dan penelitian yang disarankan untuk masa yang akan datang Keterbatasan dstudi ini yang dapat dijadikan pertimbangan oleh peneliti selanjutnya adalah (1) hasil penelitian ini terbatas pada ASN Vertikal yang ditugaskan pada Dinas PPKB Kabupaten Konawe, sehingga dapat membatasi kemampuan generalisasi hasil temuan penelitian ini; (2) pengukuran variabel penelitian dilakukan berdasarkan persepsi yang sangat ditentukan oleh daya ingat responden (pegawai) dan penilaian terhadap dirinya. Penelitian ini terbatas pada analisis data survei yang penyajian analisis pengaruh kausal dalam satu titik waktu (*cross sectional*). Selanjutnya data penelitian ini menggunakan presepsi pegawai melalui penilaian diri sendiri atau *self appraisa*.

VI. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan dan temuan penelitian, dapat dikemukakan beberapa kesimpulan penelitian ini sebagai berikut:

1. Perilaku kepemimpinan memiliki kontribusi positif dan signifikan terhadap komitmen dan kepuasan kerja, namun pada kinerja pegawai tidak signifikan. Artinya peningkatan perilaku kepemimpinan yang baik secara signifikan dapat meningkatkan komitmen dan kinerja pegawai, tetapi pada kinerja pegawai tidak memberikan kontribusi signifikan.
2. Komitmen organisasi yang tinggi memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Artinya semakin tinggi komitmen memiliki kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.
3. Kepuasan kerja yang tinggi maka kinerja pegawai secara signifikan semakin meningkat. Artinya perubahan kepuasan kerja memiliki kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.
4. Komitmen organisasi dan kepuasan kerja terbukti dapat berperan sebagai mediasi sempurna (*complete mediation*) pengaruh antara perilaku kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Artinya perilaku kepemimpinan yang baik berkontribusi signifikan dalam meningkatkan komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Selanjutnya komitmen organisasi dan kepuasan kerja yang tinggi maka kinerja pegawai secara signifikan semakin meningkat.

Berdasarkan pada hasil pembahasan dan kesimpulan penelitian ini, dapat dikemukakan saran-saran yang menjadi rekomendasi penelitian ini. Hasil pengujian dan persepsi responden indikator perilaku kepemimpinan parsipatif memiliki nilai rerata terendah. Secara operasional dapat dilakukan melalui peningkatan kemampuan pimpinan Dinas PPKB Kabupaten Konawe yang selalu berkonsultasi dengan para pegawai dalam pengambilan keputusan dan pimpinan secara serius mempertimbangkan gagasan bawahan pada saat mengambil keputusan. Selanjutnya indikator komitmen komitmen normatif memiliki nilai rerata dan estimasi *outer loading* faktor terkecil dalam merefleksikan komitmen organisasi. Keputusan strategis dan operasional yang dapat dilakukan oleh Dinas adalah meningkatkan perasaan pegawai agar menjadikan Dinas sebagai institusi terbaik untuk bekerja, kepedulian pegawai atas status dinas, sehingga tetap loyal pada tugas yang diemban dan meningkatkan kebahagiaan untuk tetap bekerja/berkarir.

Kinerja pegawai menurut responden indikator yang dinilai masih kurang adalah kuantitas kerja. Karena itu indikator kuantitas kerja secara operasional dapat dilakukan melalui peningkatan kemampuan pegawai dalam meningkatkan kuantitas pekerjaan yang diselesaikan sesuai dengan target yang direncanakan. Selanjutnya indikator kepuasan terhadap kondisi kerja memiliki nilai rerata terendah, secara strategi peran pimpinan yang perlu ditingkatkan melalui kondisi lingkungan kerja yang nyaman karena tersedianya prasarana kerja yang memadai, fasilitas terpelihara dan memudahkan dalam penyelesaian tugas.

DAFTAR PUSTAKA

- Aboramadan, M., Dahleez, K. and Hamad, M.H. (2020), Servant leadership and academics outcomes in higher education: the role of job satisfaction, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2019-1923>.
- Achua, Cristopher F. dan Robert N. Lussier (2010), *Effective Leadership*. Virginia: South-Western Cengage Learning.
- Adams, J.S. (1965), Inequity in social exchange, in Berkowitz, L. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic Press, New York, NY, pp. 276-299.
- Ahmad Firman Hakim (2018) Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Banjarmasin Post Group). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*/Vol. 62 No. 2 September 2018| PP. 131-140.
- Armstrong Michael. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 15th Edition Published: 3rd January 2020, London: Kogan Page.
- Bayan M. Al-Abdullat, Amr Dababneh, (2018) The mediating effect of job satisfaction on the relationship between organizational culture and knowledge management in Jordanian banking sector, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 25 Issue: 2, pp.517-544.
- Colquitt, Jason A., Jeffery A. Lepine dan Michael J. Wesson (2015). *Organizational Behavior Improving performance and commitment in the workplace 4 edition*. Mc Graw Hill. New York.
- Cooper, D. R., and Schindler, P. S., (2014). *Business Research Methods*. Nine Edition. McGraw-Hill/Irwin, New York, NY 10020.
- Daft Richard L., (2015). *The Leadership Experience 6 edition*. USA: Cengage Learning.
- Decenzo David A. dan Stephen P. Robbins (2013) *Human Resource Management (Tenth Edition)*, **Publisher** Wiley.
- Dessler, Gary. (2019) *Human Resource Management eBook*, 16th Edition Pearson Higher Ed USA
- Dey, T. (2012). Predictors of organizational commitment and union commitment: A conceptual study. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 11 , 62-75.
- DPPKB, (2019) Rencana Strategis (Renstra) Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Konawe Tahun 2018-2023. Unaaha.
- Gebert, Heinitz, K. and Buengeler, C. (2016), Leaders'charismatic leadership and followers commitment the moderating dynamics of value erosion at the societal level, *The Leadership Quarterly*, Vol. 27 No. 1, pp. 98-108.
- George, J., & Jones, G. (2008). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. (5th ed.) Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnellyjr, Robert Konopaske, (2015). *Organizations Behavior, Structure, Processes*. McGraw-Hill/Irwin Companies Inc. New York.
- Gökhan Torlak, Cemil Kuzey, (2019) Leadership, job satisfaction and performance links in private education institutes of Pakistan, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 68 Issue: 2, pp.276-295, <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0182>
- Guest, D.E. (2017), Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework, *Human Resource Management Journal*, Vol. 27 No.1, pp. 22–38.
- Hadian and Afshari L.(2019), Authentic leadership and employee performance: mediating role of organizational commitment, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 40(5), 548-560.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, 2nd ed., Sage, Thousand Oaks, CA.
- Handry Sudiarhta Athar (2020), Dampak Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Sosial Kabupaten Lombok Timur. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) FakultasEkonomi UNIAT*, Vol. 5, No 2, PP. 29 – 40.
- Hendri, M.I. (2019), The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 68 No. 7, pp. 1208-1234.
- Huynh, T.N. and Hua, N.T.A. (2020), The relationship between task-oriented leadership style, psychological capital, job satisfaction and organizational commitment: evidence from Vietnamese small and medium-sized enterprises, *Journal of Advances in Management Research*, Vol. 17 No. 4, pp. 583-604.
- Jermsttiparsert, K. (2020), Leadership and Industry 4.0 As A Tool to Enhance Organization Performance: Direct and Indirect Role of Job Satisfaction, Competitive Advantage and Business Sustainability, Akkaya, B. (Ed.) *Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0*, pp. 233-257.
- Kartono, Kartini. (2013). *Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?* Jakarta: PT Raja Grafindo Persada

- Kelvin Pang, Chin-Shan Lu, (2018). Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance: An empirical study of container shipping companies in Taiwan, *Maritime Business Review*, <https://doi.org/10.1108/MABR-03-2018-0007>
- Kreitner, K. dan A. Kinicki. (2014). *Organizational Behavior*. 10 edition. New York:Mc Graw-Hill.
- Luthans, Fred, (2011). *Organizational Behavior. An Evidence-Based Approach*, Twelfth Edition, New York : McGraw-Hill.
- Mathis, R.L dan Jackson. (2011). *Human Resource Management*. Jakarta : Salemba Empat.
- Meyer, J.P dan Allen. N. J, A. (1991). Three Component Conceptualization of Organization Commitment, *Human Resource Management Review*, *Vo.1, 1991, pp.61-89*
- Mwesigwa, R., Tusiime, I. and Ssekiziyivu, B. (2020), "Leadership styles, job satisfaction and organizational commitment among academic staff in public universities", *Journal of Management Development*, Vol. 39 No. 2, pp. 253-268.
- Newstrom, John W., (2015). *Organization Behavior human behavior at work Fourteenth Edition* New York: Companies Inc, McGraw-Hill/Irwin.
- Northouse, P.G. (2003). *Leadership: Theory and Practice*, Third Edition. New Delhi: Response Book.
- Otto (2018), Moderating effect of organizational citizenship behavior on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance, *International Journal of Law and Management*.
- Ouakouak, M.L., Zaitouni, M.G. and Arya, B. (2020), Ethical leadership, emotional leadership, and quitting intentions in public organizations: Does employee motivation play a role?", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 41 No. 2, pp. 257-279.
- Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS), Ditetapkan di Jakarta pada tanggal 26 April 2019 Presiden Republik Indonesia, <https://www.bkn.go.id>. Akses Pebruari 2021.
- Rivai, Veithzal and Sagala, Eva J. (2014). *Manajemen Sumber Daya manusia untuk perusahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Robbins Stephen P and Timothy A. Judge, (2018). *Organizational Behavior (18th Edition)*, Publisher 18 edition (January 14, 2018), England: Perason.
- Robby Sandhi Dessyarti (2018), Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pemasaran (Dealer Motor PT Suzuki Cabang Madiun dan Ngawi), *EKOMAKS: Jurnal Ilmu Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi*, Vol. 7 No.2, 112-124.
- Robert L. Katz, (2004), *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, Edisi Sepuluh, Terjemahan : Diana Angelica, Penerbit : Salemba Empat, Jakarta
- Sahat Sihombing, Endang Siti Astuti, Mochammad Al Musadieg, Djamhur H, Kusdi Rahardjo, (2018) The effect of servant leadership on rewards, organizational culture and its implication for employee's performance, *International Journal of Law and Management*, Vol. 60 Issue: 2, pp.505-516.
- Salih Zeki Imamoglu, Huseyin Ince, Hulya Turkcan and Birsen Atakay (2019). The Effect of Organizational Justice and Organizational Commitment on Knowledge Sharing and Firm Performance, *3rd World Conference on Technology, Innovation and Entrepreneurship (WOCTINE)*. *Procedia Computer Science* 158 pp. 899–906
- Schermerhorn, Jr., John R., Osborn, Richard N., Uhl-Bien, Mary, Hunt, James G. (2015). *Organizational Behavior* (15th ed.). 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923: Clearance Center, Inc.
- Sedarmayanti, (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negri Sipil*. Bandung: Revika Aditama.
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business a Skill-Building Approach*, Seventh Edition, John Wiley & Sons Ltd, United Kingdom.
- Sempene, M., Rieger, H.S. and Roodt, G. (2002), Job satisfaction in relation to organizational culture, *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol. 28(2), pp. 23-30.
- Siagan, S. P. (2014) *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Solihin Mattalatta (2019), Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kepuasan Kerja, Organizational Citizenship Behavior Dan Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Keluarga (Studi Kasus Pada Pt. Putra Karella Group), *MANDAR* Volume 1. No. 2, PP. 35-43.
- Solimun, (2012). *Pemodelan Generalized Structured Component Analysis (GeSCA)*. Program Studi Statistika FMIPA, Program Doktor Ilmu Manajemen FE Universitas Brawijaya.
- Soomro, B.A. and Shah, N. (2019), Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance, *South Asian Journal of Business Studies*, Vol. 8 No. 3, pp. 266-282.

- Spector, P.E. (1997), *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Sri Limbarwati dan Fitri Lukiastruti (2019), Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Oleh Komitmen Organisasi Pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Kabupaten Brebes. *Jurnal Magisma* Vol. VII. No. 2 | PP. 100-111
- Suharno Pawirosumarto, Purwanto Katijan Sarjana, Rachmad Gunawan, (2017) The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and Its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia, *International Journal of Law and Management*. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>
- Terry George, R. (2001). *Principle of Management, Seventh Edition*. Homewood Illinois, Richard D. Irwin Inc.
- Toha Mifah, (2010). *Kepemimpinan dan Manajemen, Devisi Buku Perguruan Tinggi*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Veithzal Rivai and Sagala, Eva J. (2014). *Manajemen Sumber Daya manusia untuk perusahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Wahyu Baharudin Yusuf dan Arief Subyantoro (2020) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja (Studi Pada Pegawai Negeri Sipil Dinas Koperasi, Umkm, Dan Perindustrian Kabupaten Bantul), *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis*, Volume 6, No. 1, PP. 110-124.
- Yukl, Gary A, (2013). *Leadership in Organizations 8 Edition*. New England: Pearson.