

**GAYA KEPEMIMPINAN YANG DIJEMBATANI KOMITMEN  
ORGANISASI DALAM UPAYA PENINGKATAN KEPUASAN KERJA  
DAN KINERJA KARYAWAN  
(STUDI PADA KANTOR CABANG BRI MEDAN – GATOT SUBROTO)**

**Teguh Setiawan<sup>1</sup>,  
Ilham Mubaraq Ritonga<sup>2</sup>**  
<sup>1</sup>Dosen Sekolah Tinggi Ilmu  
Ekonomi Harapan Medan  
<sup>2</sup>Dosen Sekolah Tinggi Ilmu  
Ekonomi Harapan Medan

***Abstract***

*The phenomenon existed, since the operation until today, the profit from each branch of BRI Medan – Gatot Subroto continuously growth. Almost all unit can get a good profit and added new customer in the competitive situation and still expanded with new branch in the area. The object of the reseach are 13 unit at BRI Medan-Gatot Subroto branch. The leadership have a strategic and important rule in the organization. Leadership is very important to increase the performance and satifaction of the employees. The efective leader is the leader that admit the potential and power of each individu in the organization. The leaderships have positive influence toward the performance and satisfaction of employees.*

*Keywords: Leadership, Commitment, Performance, Satisfaction*

## **A. PENDAHULUAN**

Sekarang ini sumber daya manusia dianggap sangat penting bagi organisasi, karena tanpa sumber daya manusia yang berkualitas, maka organisasi tidak akan mampu bertahan dalam persaingan. Mengelola sumber daya manusia dalam organisasi bukan hal yang mudah karena melibatkan berbagai elemen dalam sebuah organisasi, yaitu karyawan, pimpinan, maupun sistem itu sendiri. Ketiga hal tersebut diharapkan mampu memberikan suasana kerja yang kondusif sehingga baik karyawan maupun pimpinan dapat melaksanakan pekerjaannya secara maksimal.

Dari segi kepemimpinan masih menjadi topik yang menarik untuk dikaji dan diteliti, karena paling sering diamati namun merupakan fenomena yang sedikit dipahami. Gaya kepemimpinan berpengaruh kuat terhadap jalannya organisasi. Peran kepemimpinan sangat strategis dan penting dalam organisasi sebagai salah satu penentu keberhasilan dalam pencapaian misi, visi dan tujuan. Hal ini memberikan konsekuensi bahwa setiap pemimpin berkewajiban untuk memberikan perhatian sungguh-sungguh dalam membina, menggerakkan dan mengarahkan seluruh potensi karyawan di lingkungannya agar dapat mewujudkan stabilitas organisasi dan peningkatan produktivitas yang berorientasi pada tujuan organisasi.

Kemudian dari segi kepuasan kerja juga yang membuat seseorang senang atau tidak senang dalam pekerjaannya. Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, kondisi kerja, pimpinan, rekan kerja, pengawasan, promosi jabatan dan gaji yang mereka

terima. Salah satu penyebab ketidakpuasan dalam bekerja adalah sistem imbalan yang dianggap tidak adil menurut persepsi karyawan. Gaji yang diterima oleh setiap karyawan mencerminkan perbedaan tanggung jawab, pengalaman, kecakapan maupun senioritas. Selain itu, sistem karir yang tidak jelas serta perlakuan yang tidak sama dalam *reward* maupun *punishment* juga merupakan sumber ketidakpuasan karyawan.

Komitmen organisasi menjadi perhatian penting dalam banyak penelitian karena memberikan dampak signifikan terhadap perilaku kerja seperti kinerja, kepuasan kerja, absensi karyawan dan juga *turn over* karyawan. Komitmen dalam organisasi akan membuat pekerja memberikan yang terbaik kepada organisasi tempat dia bekerja. Dalam penelitiannya (Scooter, 2000) menyatakan bahwa pekerja dengan komitmen yang tinggi akan lebih berorientasi pada kerja. Disebutkan pula bahwa pekerja yang memiliki komitmen organisasi tinggi akan cenderung senang membantu dan dapat bekerja sama. Kemudian (Luthans, 1995) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya. Lebih lanjut sikap loyalitas ini diindikasikan dengan tiga hal, yaitu: (1) keinginan kuat seseorang untuk tetap menjadi anggota organisasinya, (2) kemauan untuk mengerahkan usahanya untuk organisasinya, (3) keyakinan dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Kinerja pegawai tidak lepas dari peran pemimpinnya. menurut (Bass, 1990), peran kepemimpinan dalam memberikan kontribusi pada karyawan untuk pencapaian kinerja yang optimal dilakukan melalui lima cara, yaitu : (1) pemimpin mengklarifikasi apa yang diharapkan dari karyawannya, secara khusus tujuan dan sasaran dari kinerja mereka, (2) pemimpin menjelaskan bagaimana memenuhi harapan tersebut, (3) pemimpin mengemukakan kriteria dalam melakukan evaluasi dari kinerja secara efektif, (4) pemimpin memberikan umpan balik ketika karyawan telah mencapai sasaran, dan (5) pemimpin mengalokasikan imbalan berdasarkan hasil yang telah mereka capai. Oleh karena itu, pemimpin harus mempunyai kemampuan. Tanpa kemampuan, orang tidak akan mau mendengarkannya. Karena pemimpin harus dapat menggugah respek orang lain. Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi baik yang berorientasi bisnis maupun publik, biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin.

Fenomena yang ada, sejak dibuka dan beroperasi sampai hari ini, perolehan laba di setiap unit kantor cabang BRI Medan – Gatot Subroto banyak mengalami peningkatan. Hampir keseluruhan di kantor unit mampu memperoleh laba yang baik dan menambah jumlah nasabah serta menjalani persaingan bahkan membuka unit-unit lain diwilayahnya. Kesimpulannya peneliti ingin mengetahui faktor-faktor apa sebenarnya yang mengakibatkan masih banyaknya nasabah percaya kepada setiap unit kantor cabang BRI Medan – Gatot Subroto dan yang menyebabkan Kantor Cabang Medan - Gatot Subroto ini masih mampu bertahan dan sulit tersisihkan oleh para pesaingnya.

### **Gaya Kepemimpinan**

Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen organisasi. Kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan-keterbatasan tertentu pada diri manusia. Dari sinilah timbul kebutuhan untuk memimpin dan dipimpin. Kepemimpinan didefinisikan ke dalam ciri-ciri individual, kebiasaan, cara mempengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan dalam organisasi dan persepsi mengenai pengaruh yang sah. Menurut (Rivai, 2004), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh (Newstrom, 1995) yang menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahan. Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, ketrampilan, dan sikap pemimpin dalam politik. Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu, (Husnan, 2002).

### **Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi ialah kedekatan karyawan dengan organisasi dimana mereka berada dan keterlibatan dan kesetiaan karyawan terhadap organisasi (Babakus, 1996). Sedangkan (Meyer dan Allen, 1997, dalam F Mas'ud, 2002) menyatakan bahwa komitmen dibentuk oleh tiga indikator sebagai berikut :

a. *Affective commitment*

*Affective commitment* adalah keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi.

b. *Continuance commitment*

*Continuance commitment* adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atau promosi atau benefit.

c. *Normative commitment*

*Normative commitment* adanya perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan, sehingga kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan teori keadilan, perjanjian psikologis dan motivasi. Lebih lanjut (Robbins, 2006) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum

seorang individu terhadap pekerjaannya dimana dalam pekerjaan tersebut seseorang dituntut untuk berinteraksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan organisasi, memenuhi standar kinerja. Menurut (DeVries, 1978 dalam Mas'ud, 2004), kepuasan kerja dapat di ukur dengan indikator sebagai berikut :

1. Kepuasan dengan gaji (*satisfaction with pay*)
2. Kepuasan dengan promosi (*satisfaction with promotion*)
3. Kepuasan dengan rekan sekerja (*satisfaction with co-workers*)
4. Kepuasan dengan penyelia (*satisfaction with superviso* )
5. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri (*satisfaction with work itself*)

### **Kinerja Karyawan**

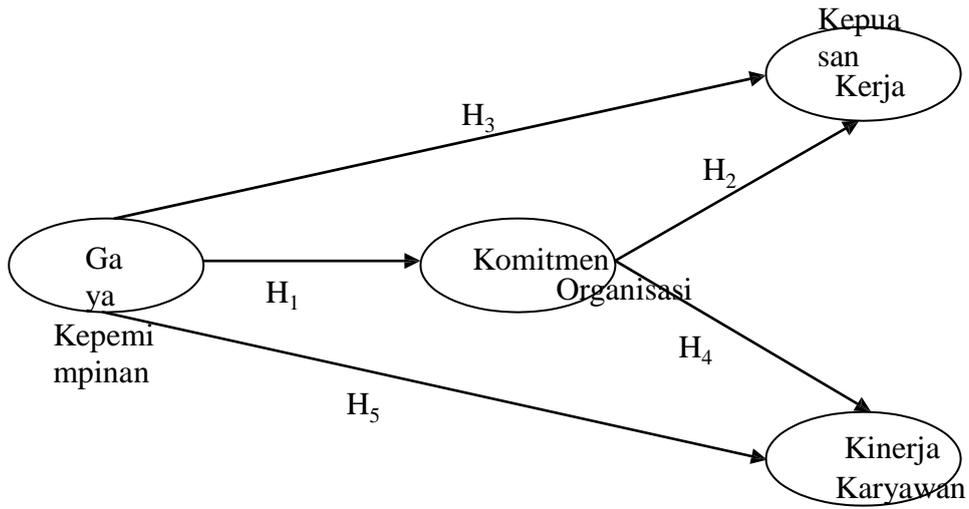
Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak- pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional yang diambil. Dengan adanya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

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

Dari dimensi kinerja menurut (Siswanto, 2006), maka kinerja dapat diukur melalui indikator sebagai berikut :

1. Kuantitas kerja dalam suatu periode yang ditentukan (*quantity of work*).
2. Kualitas kerja berdasarkan syarat kesesuaian dan kesiapannya (*quality of work*).
3. Pengetahuan tentang pekerjaan (*job knowledge*).
4. Keaslian gagasan yang muncul dan tindakan untuk menyelesaikan permasalahan (*creativity*).
5. Kesetiaan bekerja sama dengan orang lain (*cooperation*).
6. Kesadaran dan kepercayaan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja (*dependability*).
7. Semangat dalam melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memeperbesar tanggung jawab (*initiative*).
8. Kepribadian, kepemimpinan, keramah- tamahan dan integritas pribadi (*personal qualities*)

Gambar 1 KERANGKA PIKIR



**Hipotesis**

H<sub>1</sub> : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dengan komitmen organisasi.

H<sub>2</sub> : Komitmen organisasi berpengaruh positif dengan kepuasan kerja.

H<sub>3</sub> : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dengan kepuasan kerja.

H<sub>4</sub> : Komitmen organisasi berpengaruh positif dengan kinerja karyawan.

H<sub>5</sub> : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dengan kinerja karyawan.

**B.METODE PENELITIAN****Lokasi Penelitian**

Penelitian dilakukan tiga belas kantor unit BRI Kantor Cabang Medan - Gatot Subroto. Penelitian mulai dilaksanakan pada bulan Maret 2016 sampai dengan Juli 2016.

**Definisi Operasional Variabel**

Definisi operasional dari masing-masing variabel adalah :

1. Gaya Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) adalah proses mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi pikiran, perasaan, tindakan dan tingkah laku orang lain untuk digerakkan ke arah tujuan tertentu. (Suyuti, 2001). Indikator gaya kepemimpinan menurut (Mc. Fillen 1996 dalam Mas'ud, 2004) adalah sebagai berikut:
  - a. Indikator kepercayaan pengikut (*Follower Belief Questionnaire*) yaitu inspirasi, kekaguman dan pemberdayaan.
  - b. Indikator atribut perilaku pemimpin (*Attributes of Leader Behavior Questionnaire*) yaitu menunjukkan empati, menjelaskan misi dengan menarik, menunjukkan keyakinan, meningkatkan image dan memberikan peluang untuk sukses.
2. Komitmen organisasi (X<sub>2</sub>) adalah kedekatan karyawan dengan organisasi dimana mereka berada dan keterlibatan dan kesetiaan karyawan terhadap organisasi (Babakus,1996). Indikator komitmen organisasi menurut (Meyer dan Allen, 1997, dalam F Mas'ud, 2002) adalah sebagai berikut :
  - a. *Affective commitment*  
*Affective commitment* adalah keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi.
  - b. *Continuance commitment*  
*Continuance commitment* adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit.
  - c. *Normative commitment*  
*Normative commitment* adanya perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.
3. Kepuasan kerja (Y<sub>1</sub>) suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya dimana dalam pekerjaan tersebut seseorang dituntut untuk berinteraksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan organisasi, memenuhi standar kinerja (Robbins, 2006). Indikator kepuasan kerja menurut (DeVries, 1978 dalam Mas'ud, 2004),

sebagai berikut:

1. Kepuasan dengan gaji (*satisfaction with pay*)
  2. Kepuasan dengan promosi (*satisfaction with promotion*)
  3. Kepuasan dengan rekan sekerja (*satisfaction with co-workers*)
  4. Kepuasan dengan penyelia (*satisfaction with supervisor*)
  5. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri (*satisfaction with work itself*)
4. Kinerja (Y2) adalah suatu usaha karyawan secara individual atau kelompok tergantung pada usaha mereka dan arah serta kompetensi dan motivasi untuk menunjukkan performansi sesuai yang diharapkan untuk mencapai sasaran berdasarkan posisi mereka di dalam sistem (Avolio, 1990). Indikator kinerja menurut (Siswanto, 2006) adalah sebagai berikut :
1. Kuantitas kerja dalam suatu periode yang ditentukan (*quantity of work*).
  2. Kualitas kerja berdasarkan syarat kesesuaian dan kesiapannya (*quality of work*).
  3. Pengetahuan tentang pekerjaan (*job knowledge*).

4. Keaslian gagasan yang muncul dan tindakan untuk menyelesaikan permasalahan (*creativity*).
5. Kesetiaan bekerja sama dengan orang lain (*cooperation*).
6. Kesadaran dan kepercayaan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja (*dependability*).
7. Semangat dalam melaksanakan tugas- tugas baru dan dalam memeperbesar tanggung jawab (*initiative*).
8. Kepribadian, kepemimpinan, keramah- tamahan dan integritas pribadi (*personal qualities*).

### Tehnik Pengujian Model

Data yang telah dikumpulkan dianalisis dengan alat analisis SEM dimana untuk menggunakan alat ini diperlukan bantuan program AMOS, hasil analisis berupa statistik deskriptif, uji kualitas data dengan SPSS. Alasan penggunaan SEM karena alat ini mampu menganalisis multivariate secara bersamaan sedangkan tujuan penggunaan teknik multivariate adalah untuk memperluas kemampuan dalam menerangkan penelitian dan juga mencapai efisiensi statistik dengan keunggulan yang dimiliki.

## C. HASIL PENELITIAN

### Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

	Regression	Weights	S.E.	C.R.	P
Komitmen	<--- Gaya Kepemimpinan	1,009	,118	6,327	0,000
Kepuasan Kerja	<--- Komitmen	,931	,219	4,251	0,000
Kepuasan Kerja	<--- Gaya Kepemimpinan	1,032	,132	5,820	0,000
Kinerja Karyawan	<--- Komitmen	,894	,107	4,561	0,000
Kinerja Karyawan	<--- Gaya Kepemimpinan	,924	,115	6,133	0,000

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

**Pengujian Hipotesis 1.**

- Ho : Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara parsial terhadap komitmen organisasi.
- Ha : Gaya kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap komitmen organisasi

Dari Tabel di atas tersebut terlihat bahwa parameter estimasi hubungan pengaruh antara gaya partisipatif terhadap kepuasan kerja diperoleh sebesar 1,009. Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang positif kedua variabel tersebut. Pengujian juga menunjukkan hasil yang signifikan dengan critical ratio (CR) = 6,327 ;  $\geq 2,00$  dan probabilitas = 0.000, yang berada di bawah 0,05. Dengan demikian Ho pada penelitian ini ditolak.

Pengujian hipotesis membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi, Ini mengandung pengertian bahwa komitmen berorganisasi akan terus meningkat apabila pimpinan selalu berkonsultasi dengan para karyawan mengenai segala macam permasalahan yang ada di perusahaan. Kemudian pimpinan memperlakukan seluruh karyawan yang ada dengan sama tanpa ada pengecualian sehingga tidak ada karyawan yang merasa tidak diperdulikan hak-hak nya pada saat bekerja di perusahaan. Hipotesis ini didukung oleh penelitian yang dilakukan (Chen, 2004) menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Kemudian (Jordan, 2005) meneliti dasar hubungan antara komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan dilihat dari gaya mendukung (*support*) dan gaya memadamkan (*extinct*) pada organisasi Pemerintah Federal Australia.

**Pengujian Hipotesis 2.**

$H_0$  : Komitmen organisasi tidak berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja

$H_a$  : Komitmen organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja

Dari Tabel di atas tersebut terlihat bahwa parameter estimasi hubungan pengaruh antara gaya pengasuh terhadap kepuasan kerja diperoleh sebesar 0.931. Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang positif kedua variabel tersebut. Pengujian juga menunjukkan hasil yang signifikan dengan critical ratio (CR) = 4.251 ;  $\geq 2,00$  dan probabilitas = 0.000, yang berada di atas 0,05. Dengan demikian  $H_0$  pada penelitian ini ditolak.

Pengujian hipotesis membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, ini mengandung pengertian bahwa kepuasan kerja para karyawan akan meningkat apabila komitmen berorganisasi setiap karyawan baik dan terukur. Hipotesis ini didukung oleh penelitian (Trisnarningsih, 2003) dengan memusatkan penelitian pada kantor akuntan publik di Jawa Timur memperoleh kesimpulan bahwa komitmen organisasional dan komitmen profesional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja auditor

**Pengujian Hipotesis 3.**

$H_0$  : Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja

$H_a$  : Gaya kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja

Dari tabel di atas tersebut terlihat bahwa parameter estimasi hubungan pengaruh antara gaya direktif terhadap kepuasan kerja diperoleh sebesar 1.032. Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang positif kedua variabel tersebut. Pengujian juga menunjukkan hasil yang tidak signifikan dengan critical ratio (CR) = 5.820 ;  $\geq 2,00$  dan probabilitas = 0.000, yang berada di atas 0,05. Dengan demikian  $H_0$  pada penelitian ini ditolak.

Pengujian hipotesis membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, ini mengandung pengertian bahwa karyawan suka dan mau mengikuti peraturan dan prosedur dan yang mengikat. Mereka ingin beberapa keputusan harus diambil oleh unsur pimpinan dan beberapa lagi diambil secara bersama-sama diputuskan melalui diskusi oleh keseluruhan karyawan dan pimpinan.. Hipotesis ini didukung oleh penelitian (Ruvendi, 2005) dalam penelitiannya yang berjudul “Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, Di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor”, menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan pengaruh signifikan antara variabel gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja pegawai Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor.

**Pengujian Hipotesis 4.**

$H_0$  : Komitmen organisasi tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan

$H_a$  : Komitmen organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan

Dari tabel di atas tersebut terlihat bahwa parameter estimasi hubungan

pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan diperoleh sebesar 0.894. Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang positif kedua variabel tersebut. Pengujian juga menunjukkan hasil yang signifikan dengan critical ratio (CR) = 4.561 ;  $\geq 2,00$  dan probabilitas = 0.000, yang berada di bawah 0,05. Dengan demikian  $H_0$  pada penelitian ini ditolak.

Pengujian hipotesis membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, ini mengandung pengertian bahwa kinerja karyawan akan meningkat apabila komitmen dalam diri karyawan dan pimpinan selalu memprioritaskan kepentingan keseluruhan. Pimpinan selalu menumbuhkan rasa percaya diri pada karyawannya dengan cara memberikan pelatihan dan pendidikan yang cukup bagi karyawannya. Hal ini didukung oleh penelitian (Sulaiman, 2002) dalam penelitiannya menyatakan komitmen organisasi berhubungan positif dengan kinerja karyawan. (Allen, 1997) juga menemukan hubungan signifikan positif antara komitmen afektif dan kinerja.

#### **Pengujian Hipotesis 5.**

$H_0$  : Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan

$H_a$  : Gaya kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan

Dari Tabel 5.8 tersebut terlihat bahwa parameter estimasi hubungan pengaruh antara gaya orientasi prestasi terhadap kepuasan kerja diperoleh sebesar 0.924. Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang positif kedua variabel tersebut. Pengujian juga menunjukkan hasil yang signifikan dengan critical ratio (CR) = 6.133 ;  $\geq 2,00$  dan probabilitas = 0.000, yang berada di bawah 0,05. Dengan demikian  $H_0$  pada penelitian ini ditolak.

Pengujian hipotesis membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, ini mengandung pengertian bahwa secara keseluruhan karyawan tidak keberatan apabila mereka selalu diberi tugas yang oleh pimpinan perusahaan. Pimpinan juga ingin semua pekerjaan diselesaikan tepat waktu. Pimpinan juga ingin semua karyawan yang berprestasi diberikan pendidikan dan pelatihan agar mereka yang berprestasi dapat mengembangkan ilmunya. Hipotesis ini tidak sejalan dengan (Bass dan Avolio, 1990), peran kepemimpinan atasan dalam memberikan kontribusi pada karyawan untuk pencapaian kinerja yang optimal dilakukan melalui lima cara yaitu: (1) pemimpin mengklarifikasi apa yang diharapkan dari karyawan, secara khusus tujuan dan sasaran dari kinerja mereka, (2) pemimpin menjelaskan bagaimana memenuhi harapan tersebut, (3) pemimpin mengemukakan kriteria dalam melakukan evaluasi dari kinerja secara efektif, (4) pemimpin memberikan umpan balik ketika karyawan telah mencapai sasaran, dan (5) pemimpin mengalokasikan imbalan berdasarkan hasil yang telah mereka capai.

#### **D. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian, dapat diketahui bahwa dari lima gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang dijumpai oleh komitmen organisasi. Dengan demikian hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hampir seluruh indikator dari variabel konstruk eksogen dan endogen perlu dicermati dan dijalankan guna mencapai hasil yang baik dalam membangun kepuasan dan kinerja karyawan

**DAFTAR PUSTAKA**

- [1] Allen, Natalie J and Meyer, John P, 1997, "The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To Organization," *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- [2] Armanu Thoyib, 2005, "Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep," *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 7, No. 1, Maret 2005, h. 60- 73
- [3] Bass, B.M. dan Avolio, 1997, "Does The Transactional – Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?," *Journal American Psychologist*, 52: 130-139
- [4] BPKP, 2000, Pengukuran Kinerja, Suatu Tinjauan pada Instansi Pemerintah, Tim Study Pengembangan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, Jakarta.
- [5] Chen, Li Yueh, 2004, "Examining The Effect Of Organization Culture And Leadership Behaviors On Organizational Commitment, Job Satisfaction, Adan Job Performance At Small And Middle-Sized Firma Of Taiwan," *Journal of American Academy of Business*, Sep 2004, 5,1/2, 432-438.
- [6] Davis, Keith and John W. Newstrom. 1985. Human Behaviour at Work : *Organizational Behaviour*. Mc. Graw-Hill Inc., New York
- [7] Hair, J.F et.al 2005. *Multivariate Data Analysis*. Sixth Edition, Pearson. Education, Inc. New Jersey. United State of America Judge dan Bono, 2000, "Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership", *Journal of Applied Psychology*, 85 (5): 751- 765.
- [8] Luthans, Fred, 2006, "Perilaku Organisasi", Edisi Sepuluh, Penerbit Andi, Yogyakarta
- [9] Mas'ud, Fuad (2004), *Survai Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- [10] Newstorm, 1995. *Perilaku Dalam Organisasi*. Edisi Tujuh. Jakarta: Erlangga
- [11] Rivai, Harif, A. 2004. *Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional Terhadap Intensi Keluar*. Tesis, Universitas Gajah Mada Yogyakarta.
- [12] Ruvendi, Ramlan (2005), "Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor", *Jurnal Ilmiah Baniaga* Vol. 01 No. 1
- [13] Soegiyono, 2001. *Kepemimpinan Profesional, Pendekatan Leadership Games*, Gava Media, Yogyakarta
- [14] Steers, 1998. *Organizational behavior; Industrial management; Psychology*, Industrial
- [15] Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: CV Alfabeta
- [16] Marzuki, Sukarno, 2002, Analisis Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Account Officer : Studi Empirik pada Kantor Cab BRI di Wilayah Jawa Timur, *Tesis, Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro (tidak dipublikasikan)*
- [17] Mas'ud, Fuad, 2004, *Survai Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi*,

Badan Penerbit, BP-UNDIP, Semarang.

- [18] McNeese-Smith, Dona, 1996, "Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment", *Hospital and Health Services Administration*, Vol.41, No.2, pp.160-175
- [19] Perryer, Chris and Jordan, Catherine, 2005, "The Influence of Leader Behaviors on Organizational Commitment: A Study In The Australian Public Sector," *International Journal of Public Administration*, 28:379-396
- [20] Robbins, Stephen P, 2006, *Perilaku Organisasi, Edisi kesepuluh*, PT Indeks Jakarta
- [21] Siagian, S.P., 1999, *Tehnik Menumbuhkan dan Memelihara Perilaku Organisasional*, Haji Mas Agung , Jakarta
- [22] Suhana, 2007, "Relationship Analysis of Leadership Style, HRM Practices, Organizational Culture, Commitment and Performance (Study in People Crediting Bank (BPR) in Central Java)," *Usahawan No. 10, TH XXXVI, Oktober 2007, h. 47- 53*
- [23] Sulaiman, Abubakar M.T, 2002 "Is It Really A Mediating Construct? The Mediating Role Of Organizational Commitment In Work Climate-Performance Relationship," *Journal of Management Development, Vol.21, No. 3, Maret 2002, h. 170-183*
- [24] Sugiyono, (1999), *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung
- [25] Trianingsih, Sri (2003), "Independensi Auditor Dan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman *Good Governance*, Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor", *Jurnal Simposium Akuntansi Nasional, UNHAS Makasar*
- [26] Yukl, Gary A, 1989, "Managerial Leadership: A Review of Theory and Research", *Journal of Management, Vol 15, No.2, 251-289*.