

MAP (Jurnal Manajemen dan Administrasi Publik) Vol. 2 No. 4 ISSN 2615-2142

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KEPUASAN KERJA  
DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
(Studi Pada Kantor Kecamatan Lenteng Kabupaten Sumenep)

Moh. Haris

[98moh.haris@gmail.com](mailto:98moh.haris@gmail.com)

Nugroho Mawardi Wibowo  
Muninghar

Universitas Wijaya Putra Surabaya

**ABSTRACT**

*This research was conducted at the Lenteng District Office in Sumenep Regency. with a total sample of 34 employees. Analysis of data using SPSS, this type of research is explanatory research using quantitative research approaches. The results of the study show that: 1) Simultaneously, leadership style, job satisfaction and organizational commitment have a significant effect on employee performance, 2) Partially, leadership style, job satisfaction and organizational commitment have a significant effect on employee performance.*

**Keywords:** *The influence of leadership stylesb, Job satisfaction, Organizational commitment and Performance of Employees.*

**ABSTRAK**

Penelitian ini dilakukan di Kantor Kecamatan Lenteng di Kabupaten Sumenep. dengan total sampel 34 karyawan. Analisis data menggunakan SPSS, jenis penelitian ini adalah penelitian penjelasan dengan menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Secara bersamaan, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, 2) Secara parsial, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

**Kata Kunci:** Pengaruh gaya kepemimpinan, Kepuasan kerja, Komitmen organisasi dan Kinerja Karyawan.

## **PENDAHULUAN**

Perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif, menuntut setiap organisasi untuk bersikap lebih responsif agar sanggup bertahan dan terus berkembang. Untuk mendukung perubahan organisasi tersebut, maka diperlukan adanya perubahan individu. Proses menyelaraskan perubahan organisasi dengan perubahan individu ini tidaklah mudah. Pemimpin sebagai panutan dalam organisasi, sehingga perubahan harus dimulai dari tingkat yang paling atas yaitu pemimpin itu sendiri. Maka dari itu, organisasi memerlukan pemimpin yang mampu menjadi motor penggerak yang mendorong perubahan organisasi. Sampai saat ini, kepemimpinan masih menjadi topik yang menarik untuk dikaji dan diteliti, karena paling sering diamati namun merupakan fenomena yang sedikit dipahami.

Begitu pentingnya peran kepemimpinan dalam sebuah organisasi menjadi fokus yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian. Sunarsih (2012) mengemukakan kualitas dari pemimpin sering kali dianggap sebagai faktor terpenting yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Pimpinan mempunyai pengaruh besar terhadap kepemimpinan merupakan suatu unsur kunci dalam keefektifan organisasi. Seorang pemimpin yang efektif harus tanggap terhadap perubahan, mampu menganalisis kekuatan dan kelemahan sumber daya manusianya sehingga mampu memaksimalkan kinerja organisasi dan memecahkan masalah dengan tepat. Pemimpin yang efektif sanggup mempengaruhi para pengikutnya untuk

mempunyai optimisme yang lebih besar, rasa percaya diri, serta komitmen kepada tujuan dan misi organisasi (Yukl, 2014).

Kinerja pegawai tidak lepas dari peran pemimpinnya. Menurut Handoko 2013, peran kepemimpinan atasan dalam memberikan kontribusi pada pegawai untuk pencapaian kinerja yang optimal dilakukan melalui lima cara, yaitu: (1) pemimpin mengklarifikasi apa yang diharapkan dari pegawainya, 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 pegawai telah mencapai sasaran, dan (5) pemimpin mengalokasikan imbalan berdasarkan hasil yang telah mereka capai.

Komitmen organisasi menjadi perhatian penting dalam banyak penelitian karena memberikan dampak signifikan terhadap perilaku kerja seperti kinerja, kepuasan kerja, absensi pegawai dan juga turn over pegawai. Komitmen dalam organisasi akan membuat pekerja memberikan yang terbaik kepada organisasi tempat dia bekerja. Arizal 2014, 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. Komitmen organisasi didefinisikan oleh Luthans (2012) sebagai sikap yang menunjukkan loyalitas pegawai 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.

Pegawai yang mempunyai keterlibatan tinggi dalam bekerja dan tidak mempunyai keinginan keluar dari perusahaan, maka hal ini merupakan modal dasar untuk mendorong produktifitas yang tinggi. Robbins (2012) mengungkapkan bahwa komitmen pegawai terhadap organisasi yang tinggi akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasi berkaitan dengan sikap seseorang yang berhubungan dengan organisasi tempat mereka bergabung. Sikap ini berkaitan dengan persepsi tujuan organisasi dan keterlibatannya dalam melaksanakan kerja. Apabila komitmen seseorang tinggi maka kinerjanya akan menjadi lebih baik. Sedangkan kepuasan kerja merupakan sikap dari seseorang berkaitan dengan apa yang diterimanya sebagai akibat pekerjaan yang telah dilakukan. Maka dari itu semakin tinggi komitmen seorang pegawai terhadap organisasinya maka akan semakin tinggi pula kinerjanya dan kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya.

Gaya kepemimpinan yang efektif dalam mengelola sumber daya manusia dalam suatu unit kerja akan berpengaruh pada perilaku kerja yang diindikasikan dengan peningkatan kepuasan kerja individu dan kinerja unit itu sendiri, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Seorang

pemimpin juga harus mampu menciptakan komitmen organisasi pada pegawainya dengan menanamkan visi, misi, dan tujuan dengan baik untuk membangun loyalitas dan kepercayaan dari pegawainya.

Mengingat pentingnya masalah tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan telaah ilmiah yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Lenteng Kabupaten Sumenep".

## TINJAUAN TEORETIS

### Kinerja

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2013:67) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Lebih lanjut Mangkunegara (2013:75) menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok.

Menurut Mangkunegara (2013:60) kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Gibson *et al.* (2013:95) kinerja

pegawai merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi pada periode tertentu dan relatif dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja atau kinerja organisasi.

Kaihatu dan Rini, (2012:17) menyatakan bahwa kinerja adalah terjemahan dari kata *performance*. Pengertian kinerja atau *performance* sebagai output seorang pekerja, sebuah output proses manajemen, atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana output tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkret dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Menurut Muchiri (2013:2), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Kinerja yang tinggi dapat diwujudkan, apabila dikelola dengan baik. Itulah sebabnya setiap organisasi perlu menerapkan manajemen kinerja. Berkaitan dengan manajemen kinerja ini, seringkali orang membuat kesalahan dengan mengira bahwa mengevaluasi kinerja adalah manajemen kinerja. Padahal mengevaluasi kinerja atau memberikan penilaian atas kinerja hanyalah merupakan sebagian saja dari sistem manajemen kinerja. Sebab menurut Ruvendi (2012: 78) manajemen kinerja adalah sebuah proses komunikasi yang berkesinambungan atau berlangsung terus-menerus, yang dilaksanakan berdasarkan kemitraan antara seorang pegawai dengan penyelia langsungnya.

Proses ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan. Dengan demikian manajemen kinerja merupakan sebuah sistem yang memiliki sejumlah bagian, yang keseluruhannya harus diikutsertakan, jika mengharapkan atau menghendaki sistem manajemen kinerja ini dapat memberikan nilai tambah bagi organisasi, manajer dan pegawai.

Sutanto dan Setiawan (2014: 801-814) menjelaskan kinerja sebagai refleksi dari pencapaian keberhasilan perusahaan yang dapat dijadikan sebagai hasil yang telah dicapai dari berbagai aktivitas yang dilakukan. Pendapat lain dikemukakan oleh Sekaran (2012:59) yang mendefinisikan kinerja sebagai tindakan-tindakan atau kegiatan yang dapat diukur. Selanjutnya kinerja merupakan refleksi dari pencapaian kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan individu, kelompok, atau organisasi dan dapat diukur. Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Setiawan (2013:30) bahwa kinerja menunjukkan hasil perilaku yang bernilai dengan kriteria atau standar mutu. Kreitner dan Kinichi, (2011:378) mendefinisikan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan pegawai. Kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk (1) kuantitas keluaran, (2) kualitas keluaran, (3) jangka waktu keluaran, (4) kehadiran di tempat kerja, (5) Sikap kooperatif.

Menurut Rokhman dan Harsono (2012:58), kinerja adalah perbandingan antara keluaran (*ouput*) yang dicapai dengan masukan (*input*) yang diberikan. Selain itu, kinerja juga merupakan hasil dari efisiensi pengelolaan masukan dan

efektivitas pencapaian sasaran. Oleh karena itu, efektivitas dan efisiensi pekerjaan yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Untuk memperoleh kinerja yang tinggi dibutuhkan sikap mental yang memiliki pandangan jauh ke depan. Seseorang harus mempunyai sikap optimis, bahwa kualitas hidup dan kehidupan hari esok lebih baik dari hari ini.

Berdasarkan beberapa teori di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

### **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. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias (Lok dan Crawford, 2014). Menurut Yukl (2014), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Menurut Yousef (2012) yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah proses mengarahkan, membimbing dan

mempengaruhi pikiran, perasaan, tindakan dan tingkah laku orang lain untuk digerakkan ke arah tujuan tertentu.

Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Yiing dan Ahmad (2011) yang menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahan. Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, keterampilan, dan sikap pemimpin dalam politik. Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu (Heidjrachman dan Husnan, 2011:224). Sedangkan menurut Sutanto dan Setiawan (2014:161), gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (Handoko, 2013:29).

### **Teori Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin, pada dasarnya dapat diterangkan melalui tiga aliran teori sebagai berikut:

#### **1. Teori Genetis (Keturunan).**

Inti dari teori ini menyatakan bahwa "*leader are born and not made*" (pemimpin itu dilahirkan sebagai bakat dan

bukannya dibuat). Para penganut aliran teori ini berpendapat bahwa seorang pemimpin akan menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan dengan bakat kepemimpinannya. Dalam keadaan yang bagaimanapun seseorang ditempatkan karena ia telah ditakdirkan menjadi pemimpin, sesekali kelak ia akan timbul sebagai pemimpin. Berbicara mengenai takdir, secara filosofis pandangan ini tergolong pada pandangan fasilitas atau determinitis.

## 2. Teori Sosial.

Jika teori pertama di atas adalah teori yang ekstrim pada satu sisi, maka teori inipun merupakan ekstrim pada sisi lainnya. Inti aliran teori sosial ini ialah bahwa *"leader are made and not born"* (pemimpin itu dibuat atau dididik dan bukannya kodrati). Jadi teori ini merupakan kebalikan inti teori genetika. Para penganut teori ini mengetengahkan pendapat yang mengatakan bahwa setiap orang bisa menjadi pemimpin apabila diberikan pendidikan dan pengalaman yang cukup.

## 3. Teori Ekologis.

Kedua teori yang ekstrim di atas tidak seluruhnya mengandung kebenaran, maka sebagai reaksi terhadap kedua teori tersebut timbul aliran teori ketiga. Teori yang disebut teori ekologis ini pada intinya berarti bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila ia telah memiliki bakat kepemimpinan. Bakat tersebut kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman yang memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut. Teori ini menggabungkan segi-segi positif dari kedua teori terdahulu sehingga dapat

dikatakan merupakan teori yang paling mendekati kebenaran.

Selain teori-teori dan pendapat-pendapat yang menyatakan tentang timbulnya gaya kepemimpinan tersebut, Sorentino (2011), mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan perwujudan dari tiga komponen, yaitu pemimpin itu sendiri, bawahan, serta situasi di mana proses kepemimpinan tersebut diwujudkan. Bertolak dari pemikiran tersebut, Sutanto dan Setiawan (2014) mengajukan proposisi bahwa gaya kepemimpinan (k) merupakan suatu fungsi dari pemimpin (p), bawahan (b) dan situasi tertentu (s), yang dapat dinotasikan sebagai:  $k = f(p, b, s)$ . Menurut Hersey dan Blanchard, pemimpin (p) adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk melakukan unjuk kerja maksimum yang telah ditetapkan sesuai dengan tujuan organisasi. Organisasi akan berjalan dengan baik jika pemimpin mempunyai kecakapan dalam bidangnya, dan setiap pemimpin mempunyai keterampilan yang berbeda, seperti keterampilan teknis, manusiawi dan konseptual. Sedangkan bawahan adalah seorang atau sekelompok orang yang merupakan anggota dari suatu perkumpulan atau pengikut yang setiap saat siap melaksanakan perintah atau tugas yang telah disepakati bersama guna mencapai tujuan.

Dalam suatu organisasi, bawahan mempunyai peranan yang sangat strategis, karena sukses tidaknya seseorang pimpinan bergantung kepada para pengikutnya ini. Oleh sebab itu, seorang pemimpin dituntut untuk memilih bawahan dengan secermat mungkin. Adapun situasi (s) menurut Sutanto dan Setiawan adalah suatu keadaan yang

kondusif, di mana seorang pemimpin berusaha pada saat-saat tertentu mempengaruhi perilaku orang lain agar dapat mengikuti kehendaknya dalam rangka mencapai tujuan bersama. Dalam satu situasi misalnya, tindakan pemimpin pada beberapa tahun yang lalu tentunya tidak sama dengan yang dilakukan pada saat sekarang, karena memang situasinya telah berlainan. Dengan demikian, ketiga unsur yang mempengaruhi gaya kepemimpinan tersebut, yaitu pemimpin, bawahan dan situasi merupakan unsur yang saling terkait satu dengan lainnya, dan akan menentukan tingkat keberhasilan kepemimpinan itu sendiri.

### **Kepuasan Kerja**

Aktivitas hidup manusia beraneka ragam dan salah satu bentuk dari segala aktivitas yang ada adalah bekerja. Bekerja memiliki arti melaksanakan suatu tugas yang diakhiri dengan buah karya yang dapat dinikmati oleh manusia yang bersangkutan (Mas'ud, 2012:45). Hal ini didorong oleh keinginan manusia untuk memenuhi adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Kepuasan kerja adalah suasana psikologis tentang perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan mereka (Mas'ud, 2014). Sementara itu Bavendam (2012) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan bangunan unidimensional, dimana seseorang memiliki kepuasan umum atau ketidakpuasan dengan pekerjaannya.

Vroom (2012) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai satu acuan dari orientasi yang efektif seseorang pegawai terhadap peranan mereka pada jabatan yang dipegangnya saat ini. Sikap yang positif terhadap pekerjaan secara konsepsi

dapat dinyatakan sebagai kepuasan kerja dan sikap negatif terhadap pekerjaan sama dengan ketidakpuasan.

Ada lima aspek yang terdapat dalam kepuasan kerja menurut (Vroom, 2012) adalah sebagai berikut:

- a. Gaji yang diterima.
- b. Promosi jabatan.
- c. Kerjasama antar rekan kerja.
- d. Perhatian pimpinan.
- e. Pekerjaan itu sendiri.

Definisi kepuasan kerja menurut (Vroom, 2012) ini telah mendapat dukungan dari Wibowo (2013) yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang pegawai mengenai pekerjaannya. Secara sederhana, *job satisfaction* dapat diartikan sebagai apa yang membuat orang-orang menginginkan dan menyenangkan pekerjaan. Apa yang membuat mereka bahagia dalam pekerjaannya atau keluar dari pekerjaannya, menurut Robins (2012:104), Rivai (2011), mendefinisikan kepuasan kerja adalah sikap pegawai terhadap pekerjaan, situasi kerja, kerjasama diantara pimpinan dan sesama pegawai dan M.L Blum mendefinisikan kepuasan kerja adalah suatu sikap yang umum sebagai hasil dari berbagai sifat khusus individu terhadap faktor kerja, karakteristik individu dan hubungan sosial individu di luar pekerjaan itu sendiri. Sekaran (2012) menyebutkan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional pegawai dimana terjadi atau tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja pegawai dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan untuk pegawai yang bersangkutan.

Sedangkan Setyarto (2013) menyebutkan sumber kepuasan kerja terdiri atas pekerjaan yang menantang,

imbangan yang sesuai, kondisi/ lingkungan kerja yang mendukung, dan rekan kerja yang mendukung. Indra, Hary dalam penelitiannya menyebutkan bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai secara signifikan adalah: faktor yang berhubungan dengan pekerjaan, dengan kondisi kerja, dengan teman sekerja, dengan pengawasan, dengan promosi jabatan dan dengan gaji. Rivai (2011) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja bersifat multidimensi dimana seseorang merasa lebih atau kurang puas dengan pekerjaannya, supervisornya, tempat kerjanya dan sebagainya.

Bavendam (2012) telah membuat diagram kepuasan kerja yang menggambarkan kepuasan kerja sebagai respon emosional orang-orang atas kondisi pekerjaannya. Kepuasan kerja bersifat multidimensional maka kepuasan kerja dapat mewakili sikap secara menyeluruh (kepuasan umum) maupun mengacu pada bagian pekerjaan seseorang. Artinya jika secara umum mencerminkan kepuasannya sangat tinggi tetapi dapat saja seseorang akan merasa tidak puas dengan salah satu atau beberapa aspek saja misalnya jadwal liburan (Gibson dan Donnelly, 2013). Konsekuensi dari kepuasan kerja dapat berupa meningkat atau menurunnya prestasi kerja pegawai, pergantian pegawai (turnover), kemangkiran, atau pencurian (Gibson dan Donnelly, 2013).

### **Komitmen Organisasi**

Menurut Setyarto (2013:34) komitmen adalah tekad bulat untuk melakukan sesuatu dengan niat yang sungguh-sungguh melakukan. Komitmen yang baik adalah komitmen yang dimulai dari pimpinan. Sedangkan menurut Robbins (2012:140) komitmen pegawai pada suatu

organisasi adalah suatu keadaan di mana pegawai memihak kepada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu. Pendapat lain dikemukakan oleh Sekaran (2012:31) yang menguraikan bahwa komitmen merupakan konsep manajemen yang menempatkan sumber daya manusia sebagai figur sentral dalam organisasi usaha.

Rokhman dan Harsono (2012) berpendapat bahwa komitmen pegawai dapat mengurangi keinginan untuk melepaskan diri dari organisasi atau unit kerja. Mereka cenderung menunjukkan keterlibatan yang tinggi diwujudkan dalam bentuk sikap dan perilaku. Selain itu pegawai yang menunjukkan sikap komitmennya akan merasa lebih senang dengan pekerjaan mereka, berkurangnya membuang-buang waktu dalam bekerja dan berkurangnya kemungkinan untuk meninggalkan lingkungan kerja. Adanya rasa keterikatan pada falsafah dan satuan kerja kemungkinan untuk bertahan dalam satuan kerja akan lebih tinggi ketimbang pegawai yang tidak mempunyai rasa keterikatan pada satuan kerja. Sunarsih (2012) memberikan pengertian bahwa pegawai yang mempunyai komitmen terhadap satuan kerja menunjukkan kuatnya pengenalan dan keterlibatan pegawai dalam satuan kerja yang dinyatakan sebagai berikut: "*Organizational commitment was defined as the strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization*". Pegawai yang memiliki komitmen terhadap satuan kerja kemungkinan untuk tetap bertahan lebih tinggi dari pada pegawai yang tidak mempunyai komitmen.

Robbins (2012) berpendapat bahwa komitmen organisasi adalah sampai tingkat



mana seseorang pegawai memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, dan berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Komitmen organisasi yang tinggi berarti terdapat kepehikahan kepada organisasi yang tinggi pula. Komitmen sebagai prediktor kinerja seseorang merupakan prediktor yang lebih baik dan bersifat global, dan bertahan dalam organisasi sebagai suatu keseluruhan daripada kepuasan kerja semata.

Menurut Luthans (2012:236) bahwa sebagai suatu sikap, komitmen organisasi merupakan suatu hasrat atau motif yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi; suatu keinginan untuk menunjukkan usaha tingkat tinggi atas nama organisasi; dan keyakinan yang kuat dalam menerima nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi. Lebih lanjut Mangkunegara (2013), menyatakan bahwa ada dua motif yang mendasari seseorang untuk berkomitmen pada organisasi atau unit kerjanya, antara lain:

1. *Side-Best Orientation*. *Side-Best Orientation* ini memfokuskan pada akumulasi dari kerugian yang di alami atas segala sesuatu yang telah diberikan oleh individu pada organisasi apabila meninggalkan organisasi tersebut.
2. *Goal-Congruence Orientation*. Memfokuskan pada tingkat kesesuaian antara tujuan personal individu dan organisasi sebagai hal yang menentukan komitmen pada organisasi.

Berdasarkan beberapa teori di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen merupakan suatu keadaan di mana pegawai memihak dan peduli kepada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu. Bentuk keterpihakan

dan kepedulian pegawai tersebut dapat dilakukan dengan berbagai cara, seperti terlibat dalam kegiatan organisasi, berkurangnya membuang-buang waktu dalam bekerja dan berkurangnya kemungkinan meninggalkan lingkungan kerja.

Menurut Mas'ud (2012) komitmen terhadap organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yakni masa kerja (*tenure*) seseorang pada organisasi tertentu. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Makin lama seseorang bekerja pada suatu organisasi, semakin memberi ia peluang untuk menerima tugas-tugas yang lebih menantang, otonomi yang lebih besar, keleluasaan bekerja, tingkat imbalan ekstrinsik yang lebih tinggi, dan peluang menduduki jabatan atau posisi yang lebih tinggi.
2. Makin lama seseorang bekerja pada suatu organisasi, peluang investasi pribadi (pikiran, tenaga, dan waktu) untuk organisasi semakin besar; dengan demikian, semakin sulit untuk meninggalkan organisasi tersebut.
3. Keterlibatan sosial individu dalam dengan organisasi dan masyarakat di lingkungan organisasi tersebut semakin besar, yang memungkinkan memberikan akses yang lebih baik dalam membangun hubungan-hubungan sosial yang bermakna, menyebabkan individu segan untuk meninggalkan organisasi.
4. Mobilitas individu berkurang karena lama berada pada suatu organisasi, yang berakibat kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan lain makin kecil.

Rivai (2011) menyatakan bahwa untuk menggerakkan komitmen pegawai yang pada suatu organisasi, maka pihak manajemen/pimpinan organisasi dapat

menggunakan lima faktor pendekatan utama yaitu;

1. *Understanding employee work value*
2. *Communication job performance standard*
3. *Linking performance to reward*
4. *Providing effective performance evaluations*
5. *Offering support for managers and supervisory*

Menurut Mowday *et. al.* (2013) terdapat tiga faktor utama untuk melihat komitmen organisasi suatu individu, yaitu:

1. Keyakinan dan penerimaan yang kuat oleh individu terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi;
2. Kesediaan untuk berupaya lebih keras demi mencapai tujuan organisasi; dan
3. Keinginan kuat tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

Sedangkan pendapat Arrizal (2014) mengklasifikasikan komitmen organisasional ke dalam tiga dimensi, yaitu: komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen *continuance* (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*). Penjelasan dari ketiga dimensi komitmen tersebut adalah sebagai berikut:

1. Komitmen afektif (*affective commitment*) yaitu keterlibatan emosi pekerja terhadap organisasi. Komitmen ini dipengaruhi dan atau dikembangkan apabila keterlibatan dalam organisasi terbukti menjadi pengalaman yang memuaskan. Organisasi memberikan kesempatan untuk melakukan pekerjaan dengan semakin baik atau menghasilkan kesempatan untuk mendapatkan *skill* yang berharga.
2. Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*) yaitu keterlibatan komitmen berdasarkan biaya yang dikeluarkan akibat keluarnya

pekerja dari organisasi. Komitmen ini dipengaruhi dan atau dikembangkan pada saat individu melakukan investasi. Investasi tersebut akan hilang atau berkurang nilainya apabila individu beralih dari organisasinya.

3. Komitmen normatif (*normative commitment*) yaitu keterlibatan perasaan pekerja terhadap tugas-tugas yang ada di organisasi. Komitmen normatif dipengaruhi dan atau dikembangkan sebagai hasil dari internalisasi tekanan normatif untuk melakukan tindakan tertentu, dan menerima keuntungan yang menimbulkan perasaan akan kewajiban yang harus dibalas.

Pendapat lain dikemukakan oleh Flippo (2013) bahwa dalam membentuk atau membangun sebuah komitmen, maka harus diperhatikan 5 (lima) faktor prinsip kunci yakni:

1. Memelihara atau meningkatkan harga diri. Artinya pimpinan harus pintar menjaga agar harga diri bawahan tidak rusak.
2. Memberikan tanggapan dengan empati.
3. Meminta bantuan dan mendorong keterlibatan. Artinya bawahan selain butuh dihargai juga ingin dilibatkan dalam pengambilan keputusan.
4. Mengungkapkan pikiran, perasaan dan rasional.
5. Memberikan dukungan tanpa mengambil alih tanggung jawab.

Prinsip-prinsip ini mencerminkan falsafah kepemimpinan dimana pimpinan menawarkan bantuan agar bawahan dapat melaksanakan tugas dengan baik, dan perlu diingat bahwa fungsi pimpinan hanya membantu, tanggung jawab tetap ada pada masing-masing pegawai. Berdasarkan beberapa teori di atas maka untuk mengukur variabel komitmen

digunakan 3 dimensi utama seperti yang dikemukakan oleh Arrizal. Ketiga dimensi komitmen tersebut adalah komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen *continuance* (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*).

## METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penulisan ini adalah penelitian *eksplanatory* atau penelitian penjelasan. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai di Kantor Kecamatan Lenteng Kabupaten Sumenep yang berjumlah 34 orang.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah: (1) Dokumentasi merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan membaca buku-buku, literatur, jurnal-jurnal, referensi yang berkaitan dengan penelitian ini dan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang sedang dilakukan. (2) Kuesioner adalah daftar pertanyaan yang dibuat berdasarkan indikator dari variabel penelitian yang harus direspon oleh responden.

Sebelum angket digunakan dalam pengumpulan data, maka terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya terhadap alat ukur (angket) penelitian yang akan dipergunakan. Uji validitas dilakukan dengan cara mengkorelasikan skor untuk setiap item dengan skor total melalui rumus korelasi *Person*, sedangkan uji reliabilitas menggunakan rumusan *koefisien alfa cronbach*. Teknik analisis data yang digunakan untuk menguji model dan hipotesis yang digunakan adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Nilai  $F_{hitung}$  adalah sebesar 12.699 dengan nilai signifikansi sebesar 0.02 yang berarti kurang dari 0.05. Dengan demikian hasil analisis ini menjawab hipotesis yang menyatakan gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara simultan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Lenteng Kabupaten Sumenep, sehingga dengan demikian hipotesis yang diajukan adalah benar dan diterima.

Tabel 1  
Hasil analisis uji F

ANOVA <sup>b</sup>					
Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1.333	1	.444	12.699	.002 <sup>a</sup>
Residual	2.939	33	.035		
Total	4.272	34			

Sumber: Hasil olah data SPSS, 2019

Diketahui bahwa semua variabel mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Oleh karena itu hipotesis yang menyatakan "Gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Lenteng Kabupaten Sumenep", terbukti kebenarannya dan hipotesis diterima.

Tabel 2  
Hasil analisis uji t

Model	T	Sig.
1 (Constant)	5.616	.000
Gaya Kepemimpinan	1.209	.003
Kepuasan Kerja	2.117	.001
Komitmen Organisasi	1.689	.002

Sumber: Hasil olah data SPSS, 2019

## Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data menggunakan SPSS yang diuraikan pada bahasan sebelumnya

diketahui bahwa gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Lenteng Kabupaten Sumenep (Y). Artinya apabila terjadi peningkatan atau semakin baik gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang ada, maka akan mengakibatkan peningkatan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil hipotesis pertama penelitian terdahulu yang dilakukan Deka Yudistira, (2013) dan Chairunnisah, (2010) menjelaskan adanya hasil temuan penelitian tentang gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil uji F gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara simultan juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai, terbukti dan diterima.

Berdasarkan hasil hipotesis kedua penelitian terdahulu yang dilakukan Deka Yudistira, (2013) dan Chairunnisah, (2010) menjelaskan adanya hasil temuan penelitian tentang gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil analisis data dengan menggunakan uji t ditemukan bahwa gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Demikian pula kepuasan kerja ( $X_2$ ) dan komitmen organisasi ( $X_3$ ) juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Hal ini dibuktikan dengan nilai  $t_{hitung}$  masing-masing variabel bebas yang mempunyai nilai signifikansi  $< 0.05$ . Maka apabila terjadi peningkatan pada masing-masing variabel bebasnya, baik gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi, maka akan

meningkatkan kinerja pegawai. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis kedua yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Lenteng Kabupaten Sumenep, terbukti dan diterima.

Berdasarkan hasil hipotesis ketiga penelitian terdahulu yang dilakukan Akhmad Buhari, (2019) mengemukakan adanya pengaruh dominan dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Hasil uji t diketahui bahwa variabel yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai (Y) adalah kepuasan kerja ( $X_2$ ). Oleh karena itu hipotesis ketiga menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai Kecamatan Lenteng Kabupaten Sumenep, tidak terbukti kebenarannya dan hipotesis ditolak.

Dalam penelitian ini, besarnya pengaruh yang ditimbulkan oleh variabel bebas terhadap variabel terikat dapat dilihat dari hasil analisis koefisien determinasi berganda yang dihasilkan. Koefisien  $R^2$  (determinasi berganda) adalah sebesar 0.312. Koefisien tersebut menunjukkan bahwa pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara bersama-sama adalah sebesar 31.2%. Hal ini menunjukkan bahwa dalam penelitian ini 31.2 % kinerja pegawai Kecamatan Lenteng Kabupaten Sumenep dipengaruhi gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Sedangkan sisanya 68.8% dipengaruhi variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian.

## **SIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, hasil analisis dan pembahasan

dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu. Kepuasan kerja adalah sikap pegawai terhadap pekerjaan, situasi kerja, kerjasama diantara pimpinan dan sesama pegawai. Komitmen organisasi adalah tekad bulat untuk melakukan sesuatu dengan niat yang sungguh-sungguh melakukan.
2. Gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara simultan mempunyai pengaruh signifikan dan mempunyai pengaruh yang sangat berarti terhadap peningkatan kinerja pegawai Kecamatan Lenteng Kabupaten Sumenep.
3. Gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara sendiri-sendiri / parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Kecamatan Lenteng Kabupaten Sumenep. Sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing variabel bebas dalam penelitian ini sama-sama memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.
4. Variabel kepuasan kerja direspon sangat baik oleh pegawai sehingga yang mempunyai pengaruh dominan / sangat berarti terhadap kinerja pegawai Kecamatan Lenteng Kabupaten Sumenep .

#### DAFTAR PUSTAKA

\_\_\_\_\_. 2014. Survei Diagnosis Organisasional (Konsep dan

- Aplikasi). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Arrizal. 2014. *"Pemimpin Gaya Kepemimpinan Transaksional Mencapai Sukses Melalui Manajemen Sumber Daya Manusia"*. *Jurnal Kajian Bisnis. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha*. Vol. 1, No. 22, p. 240-258.
- Flippo, Edwin, B. Masud Moh (alih bahasa), 2013. *Manajemen Personalia*. Edisi Keenam. Jilid Kedua. Jakarta: Erlangga.
- Ghozali, Imam. 2012. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J., L., Ivancevich, J., M., & Donnelly, J., Jr. 2013. *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, dan Proses*. Edisi Keempat. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Handoko, T., H. 2013. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPF.
- Heidrahrachman, & Husnan, Suad. 2011. *"Manajemen Personalia"*. Yogyakarta: BPF.
- Kaihatu, T., S., & Rini, W., Astjarjo. 2012. *"Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran: Studi pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya"*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol. 98, No.1, p. 49-61.
- Kreitner, & Kinichi. 2011. *Organization Behavior*. Irwin. McGraw-Hill, Boston.
- Lok, Peter, & Crawford, John. 2014. *"The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment"*. *The*

- Journal of Management Development*. Vol. 2 No. 3, p. 321-337.
- Luthans, F. 2012. *Organization Behavior*. New York: McGraw Hill International.
- Mangkunegara, A., A., Anwar, Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Mas'ud, Fuad. 2012. *40 Mitos Manajemen Sumber Daya Manusia*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Mowday, Richard T, Miner, J.B, Siegel, S., 2013. *Employee - Organizational Linkages: The Psychology Of Commitment Absentism And Turnover*. New York: Academic Press Inc.
- Muchiri, M., Kibaara. 2013. "*The Efects of Leadership Style on Organizational Citixenhip Behavior and Commitment*", *Gadjah Mada International Journal of Busniess*. Vol. 4, No. 22, p. 265-293.
- Nafisah, Durrotun. 2014. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan*. Tesis Managemen, Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Rivai, Harif, A. 2011. *Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisational Terhadap Intensi Keluar*. Tesis, Universitas Gajah Mada Yogyakarta.
- Robbins, S., P. 2012. *Perilaku Organisasi, Jilid I, Edisi 9 (Indonesia)*, PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Ruvendi, Ramlan. 2012. "*Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor*". *Jurnal Ilmiah Bianiaga*. Vol. 1, No. 1, p. 1-18.
- Sekaran, U. 2012. *Research Methods For Business : A Skill-Building Approach*. Third Edition. John Wiley & Sons. Inc. New York.
- Setiawan, Nugroho. 2013. "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Perusahaan Daerah Obyek Wisata Taman Kyai Langgeng, Kota Magelang Jawa Tengah*", Graduate Program of Management and Business - Bogor Agricultural University (MB IPB).
- Setyarto, Agung. 2013. "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Profesionalisme, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Survey pada Koperasi Simpan Pinjam di Wilayah Kota*.
- Sunarsih. 2012. "*Pengaruh Profitabilitas Struktur Kepemilikan dan Struktur Model Terhadap Kebijakan Inisiasi Dividen*". *Jurnal Riset Akuntansi*. Vol. 7, No. 1, p. 650-668.
- Trianingsih, Sri. 2013. "*Independensi Auditor Dan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman Good Governance, Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor*". *Jurnal Simposium Akuntansi Nasional*.
- Utomo, K., W. 2012. "*Kecenderungan Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional, dan Hubungannya Dengan Organizational Citizenship Behavior, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja*". *Journal Riset Ekonomi dan Manajemen*. Surabaya. Vol. 2. No. 2. hal. 34- 52.
- Vroom, V., H. 2012. *Work and motivation*. New York: Wiley and Sons.
- Werther, W., B., & Davis, Keith. 2011. *Human Resources and Personnel*

- Management. Fourth Edition.*  
Singapore: Mc-Graw Hill Book Co.
- Wibowo, H., A., Oceani. 2013. *Pengaruh Independensi Auditor, Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Pemahaman Good Governance terhadap Kinerja Auditor (Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik di Daerah Istimewa Yogyakarta)*. Tesis Program Studi Akuntansi Universitas Islam Indonesia.
- Yiing, L., H., & Ahmad, K., Z. 2011. *"The Moderating Effects of Organizational Culture on The Relationships Between Leadership Behaviour and Organizational Commitment and between Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance"*. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 30 No. 1 pp. 53-86.
- Yousef, D., A. 2012. *"Organisational Commitment: A Mediator of The Relationship of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance in Non-Western Country"*. *Journal of Managerial Psychology*. Vol 5 No. 1. Pp 6-28
- Yousef, D., A. 2012. *"Satisfaction with Job Security as A Predictor of Organizational Commitment and Job Performance in A Multicultural Environment"*. *International Journal of Man Power*. Vol. 19 No. 3. p.184.
- Yukl, A., G. 2014. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia: Yusuf Udaaya, Jakarta: Penerbit Prenhallindo.