

## ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA

**Didik Rubiharto**

Badan Pengawas Pemilihan Umum Kota Pasuruan

Email: [didikrubiharto@gmail.com](mailto:didikrubiharto@gmail.com)

**Theodurus Kuncoro**

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jatim

Email: [kumiskun@gmail.com](mailto:kumiskun@gmail.com)

**Arief Purwanto**

Program Pasca Sarjana Universitas Widya Gama Malang

Email: [ariefpurwanto@widyagama.ac.id](mailto:ariefpurwanto@widyagama.ac.id)

### ABSTRACT

*This article aims to explain the direct influence of leadership style, work motivation, organizational commitment and job satisfaction variables. Organizational mediation role variables. The method used is quantitative - ekpanatory. Population and sample are 93 respondents. Data collection using a questionnaire. Data analysis using smart PLS 3. The results show directly that first, leadership style has not been able to increase organizational commitment and job satisfaction. Both work motivation can increase organizational commitment and job satisfaction. Third, organizational commitment that can increase job satisfaction. In the indirect research results, first it is known that organizational commitment has not become a mediator of the influence of leadership style on job satisfaction. Second, partially, organizational commitment is able to mediate work motivation on job satisfaction.*

**Keywords:** Leadership Style, Work Motivation, Organizational Commitment, Job Satisfaction

### ABSTRAK

Artikel ini bertujuan menjelaskan pengaruh secara langsung variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Serta peran variabel mediasi komitmen organisasi. Metode yang digunakan kuantitatif – ekpanatory. Populasi dan sampel adalah 93 responden. Pengumpulan data menggunakan kuesioner. Analisis data menggunakan smart-PLS 3. Hasil penelitian menunjukkan secara langsung bahwa pertama, gaya kepemimpinan belum mampu meningkatkan komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Kedua motivasi kerja mampu meningkatkan komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Ketiga, komitmen organisasi mampu meningkatkan kepuasan kerja. Pada hasil penelitian secara tidak langsung, pertama diketahui bahwa komitmen organisasi belum menjadi mediasi dari pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Kedua, secara partial mediation komitmen organisasi mampu menjadi mediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja

### Pendahuluan

Organisasi suatu lembaga yang dinamis baik organisasi yang bergerak di bidang sector industri produk maupun jasa public ditentukan oleh suasana organisasi yang mendorong terciptanya lingkungan kerja yang nyaman dan menyenangkan. Diharapkan . masing-masing organisasi dapat memacu prestasi dan kreativitas sehingga produk yang ditawarkan menjadi lebih bervariasi, lebih berkualitas. Kondisi ini akan tercipta apabila

pola hubungan antar pribadi (*interpersonal relationship*) yang berlaku pada organisasi tersebut terpelihara dengan baik. Pola hubungan antar pribadi dapat bersumber dari factor kepemimpinan (*leadership*) atasan kepada bawahan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Kepemimpinan yang dilaksanakan akan sangat mempengaruhi suasana organisasi.

Kepemimpinan dalam suatu organisasi dapat mempengaruhi berhasil atau tidaknya suatu organisasi. Tidak jarang kegagalan dalam kepemimpinan suatu lembaga menjadi salah satu penyebab retaknya hubungan interpersonal dan akhirnya mengganggu dinamika organisasi menuju kearah positif. (Mar'at,1991). Sedangkan kepemimpinan memainkan peranan yang amat penting bahkan dapat dikatakan amat menentukan dalam usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, pimpinan membutuhkan orang iain yaitu bawahan untuk melaksanakan secara langsung tugas - tugas disamping memerlukan sarana dan prasarana lainnya. Seorang pemimpin di dalam melaksanakan kepemimpinan haruslah memiliki kriteria-kriteria yang diharapkan dalam arti seorang pemimpin harus memiliki kriteria yang lebih daripada bawahannya dan beberapa kriteria-kriteria lainnya. Kepemimpinan merupakan sebuah hubungan yang kompleks oleh karena beradapan dengan kondisi ekonomi nilai-nilai social dan pertimbangan politis.

Kepemimpinan dan motivasi merupakan sebagian dari masalah-masalah pada kebanyakan organisasi. Sedangkan motivasi berhubungan dengan mengapa manusia melakukan apa yang mereka lakukan. Produktivitas yang rendah, kemangkiran, moral yang rendah, ketidakpuasan dan kemunduran merupakan gejala-gejala tidak adanya motivasi. Kemudian kepemimpinan adalah membantu orang untuk menegakkan kembali, mempertahankan dan meningkatkan motivasi mereka. Pemimpin bertindak dengan cara memperlancar produktivitas, moral tinggi, respon yang energik, kecakapan kerja yang berkualitas, komitmen, efisiensi dan kesinambungan dalam organisasi. Kepemimpinan diwujudkan dalam gaya kerja (*operating style*) atau cara kerjasama dengan orang lain yang konsisten.

Berbicara tentang Gaya Kepemimpinan, kita dihadapkan pada berbagai pandangan dan pendapat, namun penulis ingin mengacu kepada pendapat Agus Dharma (1996) yang mengemukakan Gaya Kepemimpinan antara lain : *Supportive Leadership* (Kepemimpinan Suportif), *Participative Leadership* (Kepemimpinan Partisipatif), dan *Delegative Leadership* (Kepemimpinan Delegatif). Gaya Kepemimpinan yang diterapkan tepat, yang didukung oleh kemampuan dan motivasi baik pada pimpinan maupun bawahan/anggota organisasi.

Gaya Kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Oleh Mitfah Thoha (2001) menjelaskan bahwa Gaya Kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Selain gaya kepemimpinan seorang pimpinan mampu membangkitan motivasi karyawan sehingga karyawan mempersembahkan yang terbaik dari dirinya untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Lebih lanjut dikemukakan bahwa Motivasi (Mathis & Jackson, 2011) adalah “suatu kehendak atau keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang yang menyebabkan orang itu berbuat”. Dalam organisasi, motivasi mempunyai peranan penting, karena menyangkut langsung pada unsur manusia dalam organisasi, dimana motivasi yang tepat akan mampu memajukan dan mengembangkan organisasi. Sedangkan unsur manusia dalam organisasi terdiri dari manajemen (pemimpin dan pekerja). Masalah motivasi dan organisasi menjadi tanggung jawab manajemen untuk mencipta, mengatur dan melaksanakannya. Oleh karena itu sesuai dengan sifat motivasi yaitu rangsangan bagi motif perbuatan orang maka manajemen harus dapat menciptakan motivasi yang mampu menumbuhkan motif bagi orang-orang sehingga mau berbuat sesuai dengan kehendak organisasi.

Sejumlah peneliti meneliti hubungan antara etos kerja dengan komitmen organisasi diantaranya Yousef (2000), menemukan bahwa etika kerja mempunyai hubungan signifikan dengan komitmen organisasi; para pegawai yang menunjukkan nilai-nilai partisipasi yang kuat menunjukkan komitmen yang lebih tinggi sedangkan pegawai dengan nilai-nilai instrumental yang kuat menunjukkan komitmen yang rendah. Yousef (2000), menemukan bahwa keyakinan dalam etika kerja berhubungan langsung dengan komitmen organisasi, Yousef (2000), melaporkan bahwa etika kerja Islam intrinsik lebih erat hubungannya dengan komitmen organisasi dibandingkan etika kerja pengukur global (*global measure*), atau ekstrinsik etika kerja; Yousef (2000), menegaskan bahwa terdapat hubungan yang positif antara etika kerja dengan komitmen organisasi.

Hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan komitmen adalah sebagaimana hasil studi atau penelitian Clugston (2000), yang menunjukkan terdapat hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan komitmen karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi akan mempengaruhi terjadinya komitmen karyawan yang efektif. Menurut Lee, dkk. (2000), juga membuktikan bahwa komitmen karyawan memiliki korelasi positif dengan kepuasan kerja. Menurut Temaluru (2001), juga senada, bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja. Menurut Kreitner and Kinicki (2000), menyatakan bahwa terdapat hubungan kuat dan signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Rivai (2008) menyatakan bahwa kepuasan dan komitmen memiliki hubungan yang erat. Dengan demikian para ahli terdahulu telah membuktikan dalam penelitiannya, bahwa apabila seseorang merasa telah terpenuhi semua kebutuhan dan keinginannya oleh organisasi, maka secara otomatis dengan penuh kesadaran mereka akan meningkatkan komitmen yang ada dalam dirinya. Sehingga sesuai dengan pendapat para ahli tersebut di atas, bahwa komitmen merupakan suatu kondisi dimana anggota organisasi memberikan kemampuan dan kesetiaannya pada organisasi dalam mencapai tujuannya sebagai imbalan atas kepuasan yang diperolehnya. Karyawan yang puas lebih berkomitmen dan setia karena secara psikis mereka merasa lebih diperhatikan oleh organisasi tempat kerjanya. Sehingga jelaslah bahwa variabel kepuasan kerja memiliki hubungan atau berkorelasi dengan variabel komitmen. Selanjutnya menurut hasil penelitian Sedarmayanti (2009), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja yang memadai akan memacu semangat dan kreatifitas dalam bekerja sehingga karyawan menunjukkan kinerja yang baik. Hal ini tentunya tidak hanya berlaku pada sektor swasta tetapi juga berlaku pada lingkungan pegawai negeri.

Bawaslu sebagai lembaga pengawas Pemilu untuk menghasilkan Pemilu yang demokratis, berkualitas dan bermartabat yaitu Pemilu yang dalam proses pelaksanaannya transparan, akuntabel, kredibel, dan partisipatif, serta hasilnya yang dapat diterima semua pihak. Kinerja Bawaslu RI pada tahun 2018, merupakan suatu bagian dari proses atau kegiatan untuk mencapai sasaran Renstra 2015–2019. Pengukuran tingkat capaian kinerja Badan Pengawas Pemilu (Bawaslu) tahun 2018 dilakukan dengan cara membandingkan antara rencana kinerja (*performance plan*) yang telah ditetapkan dengan realisasi yang telah dicapai (*performance result*). Perbedaan antara yang diperoleh merupakan indikasi keberhasilan atau ketidakberhasilan terhadap sebuah sasaran. Selain itu adanya perbandingan dengan capaian dengan beberapa tahun sebelumnya. Keberhasilan atau ketidakberhasilan sasaran merupakan upaya untuk melakukan peningkatan atau perbaikan yang diperlukan di masa yang akan datang untuk mewujudkan Bawaslu sebagai lembaga pengawal terpercaya dalam penyelenggaraan Pilkada demokratis, bermartabat dan berkualitas.

Secara umum pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Badan Pengawas Pemilihan Umum tentang Pengawas Pemilu yang diamanatkan oleh Undang-Undang telah dapat diselenggarakan dengan baik, hal ini ditunjukkan dengan capaian rata-rata indikator sasaran sebesar **70,8%**. Capaian ini dipengaruhi oleh capaian pada indikator Persentase Peningkatan Jumlah Keterlibatan Stakeholder Dalam Pengawasan Pilkada pada sasaran

Meningkatnya Kualitas Pencegahan Pelanggaran Pilkada. Pelaksanaan program dan kegiatan Bawaslu tahun 2018 telah efektif dan efisien. Bawaslu telah berupaya secara optimal melaksanakan kewajibannya dalam meningkatkan pengawasan Pilkada sebagaimana yang telah diamanatkan pada UU RI Nomor 8 Tahun 2015 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2015 Tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti UU Nomor 1 Tahun 2014 Tentang Pemilihan Gubernur, Bupati, dan Walikota Menjadi Undang-Undang. Dalam pencapaian sasaran mikro dari Rencana Strategis yang ditetapkan, seluruh sasaran dapat dikatakan berhasil diwujudkan dengan baik. Namun demikian, Bawaslu tetap memiliki komitmen untuk lebih meningkatkan kinerjanya dalam pengawasan Pilkada kepada masyarakat. Selain terdapat beberapa keberhasilan tersebut di atas, masih dijumpai adanya beberapa permasalahan yang terus mendapat perhatian, seperti upaya peningkatan kapasitas dan pengembangan kelembagaan, pengelolaan SDM, serta sistem Pengendalian Intern di Bawaslu. Untuk itu Bawaslu telah melakukan upaya untuk melakukan perbaikan dalam rangka memperkuat struktur organisasi, peningkatan kapasitas dan pengembangan kelembagaan serta peningkatan Sumber Daya Manusia.

Prasasti, et al. (2015); Moi (2017) menyatakan bahwa, komitmen organisasi adalah keadaan psikologi yang mengkarakteristikan hubungan karyawan dengan organisasi atau implikasinya yang mempengaruhi apakah karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Carmona-Halty et al. (2016) juga menemukan bahwa *engagement* sebagai prediktor signifikan dari komitmen organisasi. Kapil & Rastogi (2017) menyatakan bahwa posisi keterikatan sebagai kombinasi dari aspek-aspek yang dihadapi instansi berupa komitmen, *organizational citizenship behavior* dan motivasi.

## Kajian Pustaka Dan Hipotesis

### Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja

Kemampuan para pemimpin dalam mengimplementasikan gaya kepemimpinan transformasional dalam organisasi mempunyai dampak yang signifikan terhadap komitmen organisasional (Ismail et al., 2011). Kepemimpinan transformasional secara positif diasosiasikan dengan komitmen organisasional dalam berbagai keadaan dan budaya organisasi (Avolio et al., 2004).

Avolio et al., (2004) menunjukkan bahwa antara gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional memiliki hubungan yang positif. Kepemimpinan transformasional mampu mempengaruhi komitmen organisasional dari bawahannya dengan menaikkan tingkat nilai intrinsik yang lebih tinggi diasosiasikan dengan pencapaian tujuan, menekankan hubungan antara usaha dari bawahan dengan pencapaian tujuan, dan dengan menciptakan tingkat komitmen personal yang lebih tinggi baik pada pemimpin dan bawahan terhadap visi, misi, dan tujuan organisasi. Dunn et al., (2012) telah melakukan penelitian tentang pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasional berdasarkan teori Allen & Meyer (2011). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen afektif dan komitmen normatif. Tetapi, gaya kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh terhadap komitmen kontinuan.

Pentingnya peran manusia yang bekerja sebagai karyawan memiliki dampak pada bagaimana organisasi membuat mereka agar bisa memberikan kontribusi maksimal dan memiliki komitmen dalam menjalankan pekerjaan serta mempertahankan keberadaannya. McKenna (2005) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen cenderung untuk bertahan di organisasi, meskipun hal ini tidak memberikan hasil kinerja yang positif. Berkaitan dengan kinerja dan komitmen karyawan, maka organisasi pun memiliki peran untuk bisa membuat komitmen karyawan ke arah afektif. McKenna (2005) mengemukakan

bahwa karyawan dengan tingkat komitmen afektif yang tinggi cenderung untuk bekerja lebih keras dan memberikan hasil yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan dengan tingkat komitmen afektif yang rendah. Komitmen sendiri didefinisikan sebagai keadaan psikologis yang memperhitungkan hubungan karyawan dengan organisasi dan memiliki implikasi terhadap keputusan untuk melanjutkan keanggotaan dalam organisasi.

Karyawan yang berkomitmen tinggi akan mencurahkan seluruh pikiran, kemampuan dan keterampilan untuk masa depan organisasi (Syauta *et al.*, 2012). Meyer *et al.* (2002) menemukan hubungan yang positif antara *affective commitment* dan *normative commitment* dengan kinerja, meski juga menemukan bahwa *continuance commitment* menunjukkan hubungan yang negatif dengan kinerja. Penelitian terdahulu yang dilakukan di rumah sakit dan juga menguji pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja telah dilakukan oleh Hariyanti dan Primawestri (2010) menemukan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat di Rumah Sakit Umum Daerah Karanganyar. Penelitian yang dilakukan oleh Syauta *et al.* (2012) menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana meningkatkan komitmen organisasional akan meningkatkan kinerja karyawan.

Dalam dunia kerja, komitmen seseorang terhadap profesinya maupun organisasi tempat bekerja seringkali menjadi isu yang sangat penting. Bahkan beberapa organisasi berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu persyaratan untuk memegang jabatan atau posisi yang ditawarkan dalam iklan lowongan-lowongan kerja, hal ini menunjukkan pentingnya komitmen didalam dunia kerja. Komitmen kerja diperusahaan tidak terlepas dari bentuk hubungan antara karyawan dengan pekerjaan atau profesi ditempat karyawan tersebut bekerja. Apabila kemampuan perusahaan dalam mengelola karyawannya dengan baik maka akan menimbulkan komitmen yang kuat dari karyawannya terhadap perusahaan, kondisi seperti ini sangat baik dalam rangka mencapai tujuan perusahaan, karena dengan kondisi seperti ini karyawan akan mampu mengoptimalkan kinerja mereka, sesuai dengan hasil penelitian Meyer *et al.* (2002) menyimpulkan bahwa “komitmen organisasi memiliki hubungan yang penting dengan kinerja, komitmen yang meningkat menyebabkan kinerja individu meningkat pula”.

Kinerja yang baik akan sangat sulit diperoleh apabila karyawan tidak memiliki komitmen terhadap perusahaan, komitmen merupakan alasan karyawan untuk tetap tinggal dan bekerja diperusahaan. Dari penelitian yang dilakukan Narimawati (2007), bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sebesar 0,67 (44,89%). Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diusulkan sebagai berikut:

H1: gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

H3: gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

H6: gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja melalui komitmen organisasi.

### **Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja**

Perusahaan harus mempunyai cara untuk mempertahankan tenaga kerjanya agar tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan perusahaan namun sebaliknya yaitu termotivasi untuk bekerja lebih giat. Komitmen organisasional yang telah dimiliki oleh karyawan harus didukung oleh perusahaan agar karyawan mengetahui bahwa potensi dalam dirinya dilihat oleh perusahaan. Komitmen organisasional sangat dipengaruhi oleh keseriusan dan kebijakan organisasi dalam mengelola kesejahteraan terhadap tenaga kerjanya. Salah satu kebijakan dari *Human Resource Management* dalam memperoleh komitmen organisasional dari karyawannya melalui praktek kompensasi. Kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai hasil dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya. Melalui pelaksanaan praktek kompensasi perusahaan dapat mencapai

tujuannya melalui peningkatan motivasi dan komitmen (Salmiah, Ungku, Salbiah & Maryam, 2011).

Penelitian selanjutnya dilakukan pada tahun 2011 oleh Anvari, Amin, Norulkamar Ahmad, Seliman, dan Garmsari dalam jurnal yang berjudul *The Relationship between Strategic Compensation Practices and Affective Organizational Commitment*, studi kasus di empat Universitas Ilmu Pengetahuan di Iran. Dalam penelitian ini penulis ingin mengetahui hubungan antara praktek kompensasi strategis, kontrak psikologi, dan komitmen afektif organisasi dan juga ingin menguji kontrak psikologi sebagai efek mediasi dalam hubungan antara praktek kompensasi strategis dengan komitmen afektif organisasi. Dalam jurnal ini dinyatakan bahwa praktek kompensasi strategis mengarahkan pada pemenuhan terhadap kontrak psikologi dan yang pada akhirnya mengarah pada komitmen afektif organisasi yang lebih tinggi. Dan juga, karyawan yang memiliki level komitmen afektif organisasi yang lebih tinggi dan kontrak psikologi nya terpenuhi kemungkinan lebih kecil untuk meninggalkan organisasi. Hasil juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan signifikan antara kontrak psikologi karyawan dengan komitmen afektif organisasi pada karyawan tersebut. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diusulkan sebagai berikut:

H2: motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

H4: motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

H5: motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

H7: motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja melalui komitmen organisasi.

## **Metode Penelitian**

### **Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Dalam penelitian kuantitatif ini peneliti merumuskan masalah yang baru dengan mengidentifikasikan melalui hipotesis yaitu jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Metode penelitian kuantitatif menurut Given (2008) adalah pendekatan-pendekatan terhadap kajian empiris untuk mengumpulkan, menganalisa, dan menampilkan data dalam bentuk numerik daripada naratif.

### **Obyek Penelitian**

Obyek sasaran adalah Pegawai Badan Pengawas Pemilu Kota Pasuruan, hal ini sangat penting untuk dikaji dan dilakukan penelitian terkait dengan pertimbangan- pertimbangan antara lain: Bawaslu mempunyai tugas yang cukup signifikan dalam rangka pengawasan pelaksanaan pemilu; Efisiensi biaya, tenaga dan waktu serta kemudahan dalam pengumpulan data, mengingat obyek penelitian merupakan tempat peneliti sebagai pelaksana Bawaslu; Lokasi penelitian sangat mempunyai nilai strategis dalam upaya kelancaran dan ketertipan dalam pelaksanaan pemilu.

### **Populasi dan Sampel**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek – objek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk mempelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2009). Sedangkan, sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi. (Sugiyono, 2009). Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampling digunakan sensus sesingga seluruh pegawai Bawaslu yang berjumlah 96 pegawai dijadikan responden dalam penelitian ini.

### **Pengumpulan Data**

Kuisisioner, yaitu menyebarkan angket kepada responden. Untuk data variabel tergantung, respondennya adalah pegawai yang ada di Bawaslu Kota Pasuruan.

### **Definisi Operasional Variabel**

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya. Berikut adalah beberapa jenis Gaya kepemimpinan, yaitu Otoriter/*Authoritarian*, Demokratis/*Democratic*, Bebas/*Laissez Faire* (Feriyanto dan Shyta Triana, 2015). Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Adapun indikator Motivasi Kerja, yaitu Kebutuhan berprestasi, Kebutuhan berafiliasi, dan Kebutuhan berkuasa (Mangkunegara, 2010). Narimawati (2006), mendefinisikan dan mengembangkan ukuran komitmen organisasi dari tiga bentuk komitmen yaitu: Komitmen afektif, Komitmen berkelanjutan, dan Komitmen normatif. Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Robbin & Judge (2007), kepuasan kerja terdiri dari 5 (lima) dimensi antara lain: Pekerjaan itu sendiri, Upah dan promosi, Kondisi kerja, Rekan kerja, penyelia, dan atasan, serta Kesesuaian antara pekerjaan dan kepribadian.

Pengukuran variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja dalam penelitian ini menggunakan kuesioner skala *likert* 1 s.d. 5 untuk menunjukkan pendapat responden Sangat Tidak Setuju s.d. Sangat Setuju. Kuesioner disebarkan kepada seluruh pegawai Bawaslu Kota Pasuruan.

## Analisis Data

### Uji Validitas dan Realibilitas

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas variabel dalam penelitian ini didasarkan pada hasil uji outer model yang meliputi *convergent validity*, *discriminant validity* dan *composite reliability* (Hair *et al.*, 2014). Sedangkan *composite reliability* digunakan untuk menilai kestabilan dan konsistensi internal indikator yang baik.

### Analisis Statistik Deskriptif

Statistik Deskriptif dipakai untuk mengkaji data dengan menjelaskan data yang telah dikumpulkan seadanya tanpa bertujuan menghasilkan kesimpulan yang berlaku untuk umum. Tujuan analisis statistik deskriptif adalah untuk memberikan gambaran masing-masing variabel-variabel penelitian berdasarkan pemahaman unit observasi dan pengamatan serta mengklasifikasikan nilai kategorisasi rata-rata. Pengungkapan dilakukan dengan memaparkan ukuran statistik rata-rata sehingga mudah dianalisa (Sugiyono, 2009).

### Analisis Statistik Inferensial

Rancangan penelitian yang digunakan untuk menganalisis dan menginterpretasikan data adalah analisis statistik inferensial, digunakan untuk mengukur data kuantitatif dan pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan model persamaan *Partial Least Square* (PLS), yaitu salah satu teknik multivariat yang menganalisis rangkaian relasi ketergantungan antar variabel laten (Hair *et al.*, 2014).

## Hasil dan Pembahasan

**Tabel 1 Karakteristik Responden**

| Jenis Kelamin      | Jumlah | Persentase | Golongan         | Jumlah | Persentase |
|--------------------|--------|------------|------------------|--------|------------|
| Laki-laki          | 57     | 61%        | Golongan I       | 0      | 0%         |
| Perempuan          | 36     | 39%        | Golongan II      | 6      | 7%         |
| <b>Total</b>       | 93     | 100%       | Golongan III     | 3      | 3%         |
| Jabatan            | Jumlah | Persentase | Golongan IV      | 1      | 1%         |
| Ketua Bawaslu      | 5      | 5%         | Golongan lainnya | 83     | 89%        |
| Anggota Bawaslu    | 8      | 9%         | <b>Total</b>     | 93     | 100%       |
| Kepala Sekretariat | 3      | 3%         | Pendidikan       | Jumlah | Persentase |
| Bendahara          | 6      | 7%         | SMA              | 43     | 46%        |
| Staff              | 40     | 43%        | D3               | 6      | 7%         |
| Panwas Kelurahan   | 31     | 33%        | S1               | 44     | 47%        |
| <b>Total</b>       | 93     | 100%       | S2               | 0      | 0%         |

|  |  |  |              |    |      |
|--|--|--|--------------|----|------|
|  |  |  | <b>Total</b> | 93 | 100% |
|--|--|--|--------------|----|------|

Sumber: Data Primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel 1 diketahui bahwa jenis kelamin laki-laki memiliki kepuasan kerja tersendiri dalam bekerja di badan pengawas pemilu Kota Pasuruan, selanjutnya jabatan sebagai staff yang lebih banyak di badan pengawas pemilu Kota Pasuruan, ada pun golongan lainnya yang lebih banyak di badan pengawas pemilu Kota Pasuruan, serta pendidikan yang lebih banyak di badan pengawas pemilu Kota Pasuruan adalah tamatan SMA.

### Analisis *Partial Least Square* (PLS)

#### Hasil Evaluasi Outer Model

Outer model digunakan untuk mengukur validitas dan reliabilitas model, karena indikator-indikator yang digunakan bersifat reflektif. Pengukuran ini terdiri dari Convergent Validity, Discriminant Validity, Composite Validity, dan Cronbach Alpha.

#### Convergent Validity

Evaluasi convergent validity dilakukan melalui pemeriksaan terhadap koefisien outer loading masing-masing indikator terhadap variabel latennya. Suatu indikator dikatakan valid jika koefisien outer loading diantara 0,60 – 0,70. Hasil nilai outer loading pada pengujian validitas konvergen ditunjukkan pada tabel berikut:

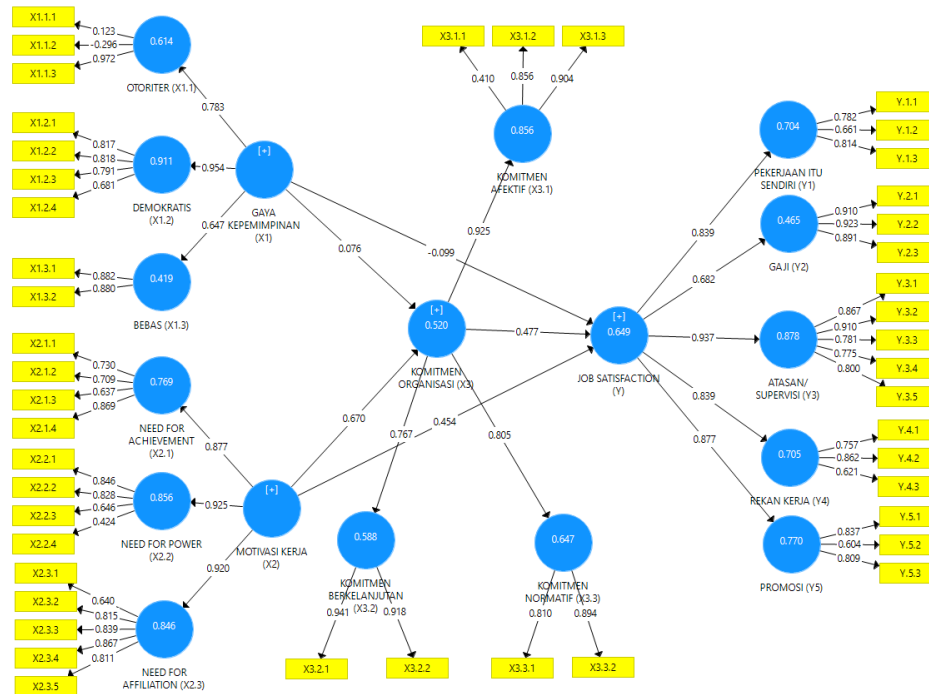
Tabel 2 Uji Convergent Validity

| Konstruk            | Indikator              | Item   | Outer Loading | Ket         |
|---------------------|------------------------|--------|---------------|-------------|
| GAYA KEPEMIMPINAN   | OTORITER               | X1.1.1 | 0.123         | Tidak Valid |
|                     |                        | X1.1.2 | 0.296         | Tidak Valid |
|                     |                        | X1.1.3 | 0.972         | Valid       |
|                     | DEMOKRATIS             | X1.2.1 | 0.817         | Valid       |
|                     |                        | X1.2.2 | 0.818         | Valid       |
|                     |                        | X1.2.3 | 0.791         | Valid       |
|                     | BEBAS                  | X1.3.1 | 0.681         | Valid       |
|                     |                        | X1.3.2 | 0.882         | Valid       |
|                     |                        | X1.3.3 | 0.880         | Valid       |
| MOTIVASI KERJA      | NEED FOR ACHIEVEMENT   | X2.1.1 | 0.730         | Valid       |
|                     |                        | X2.1.2 | 0.709         | Valid       |
|                     |                        | X2.1.3 | 0.637         | Valid       |
|                     |                        | X2.2.4 | 0.869         | Valid       |
|                     | NEED FOR POWER         | X2.2.1 | 0.846         | Valid       |
|                     |                        | X2.2.2 | 0.828         | Valid       |
|                     |                        | X2.3.3 | 0.646         | Valid       |
|                     |                        | X2.3.4 | 0.424         | Tidak Valid |
|                     | NEED FOR AFFILIATION   | X2.3.1 | 0.640         | Valid       |
|                     |                        | X2.1.2 | 0.815         | Valid       |
|                     |                        | X2.1.3 | 0.839         | Valid       |
|                     |                        | X2.1.4 | 0.867         | Valid       |
| KOMITMEN ORGANISASI | KOMITMEN AFEKTIF       | X2.2.5 | 0.811         | Valid       |
|                     |                        | X3.1.1 | 0.410         | Tidak Valid |
|                     |                        | X3.1.2 | 0.856         | Valid       |
|                     | KOMITMEN BERKELANJUTAN | X3.1.3 | 0.904         | Valid       |
|                     |                        | X3.2.1 | 0.941         | Valid       |
|                     |                        | X3.2.2 | 0.918         | Valid       |
|                     | KOMITMEN NORMATIF      | X3.3.1 | 0.810         | Valid       |
|                     |                        | X3.3.2 | 0.894         | Valid       |
| JOB SATISFACTION    | PEKERJAAN ITU SENDIRI  | Y1.1   | 0.782         | Valid       |
|                     |                        | Y1.2   | 0.661         | Valid       |
|                     |                        | Y1.3   | 0.814         | Valid       |
|                     | GAJI                   | Y2.1   | 0.910         | Valid       |
|                     |                        | Y2.2   | 0.923         | Valid       |
|                     |                        | Y2.3   | 0.891         | Valid       |
|                     | ATASAN/SUPERVISI       | Y3.1   | 0.867         | Valid       |
|                     |                        | Y3.2   | 0.910         | Valid       |
|                     |                        | Y3.3   | 0.781         | Valid       |
|                     |                        | Y3.4   | 0.775         | Valid       |
|                     |                        | Y3.5   | 0.800         | Valid       |
|                     | REKAN KERJA            | Y4.1   | 0.757         | Valid       |
|                     |                        | Y4.2   | 0.862         | Valid       |
|                     |                        | Y4.3   | 0.621         | Valid       |
|                     | PROMOSI                | Y5.1   | 0.837         | Valid       |
|                     |                        | Y5.2   | 0.604         | Valid       |

|  |  |      |       |       |
|--|--|------|-------|-------|
|  |  | Y5.3 | 0.809 | Valid |
|--|--|------|-------|-------|

Sumber: Data Primer diolah, 2020

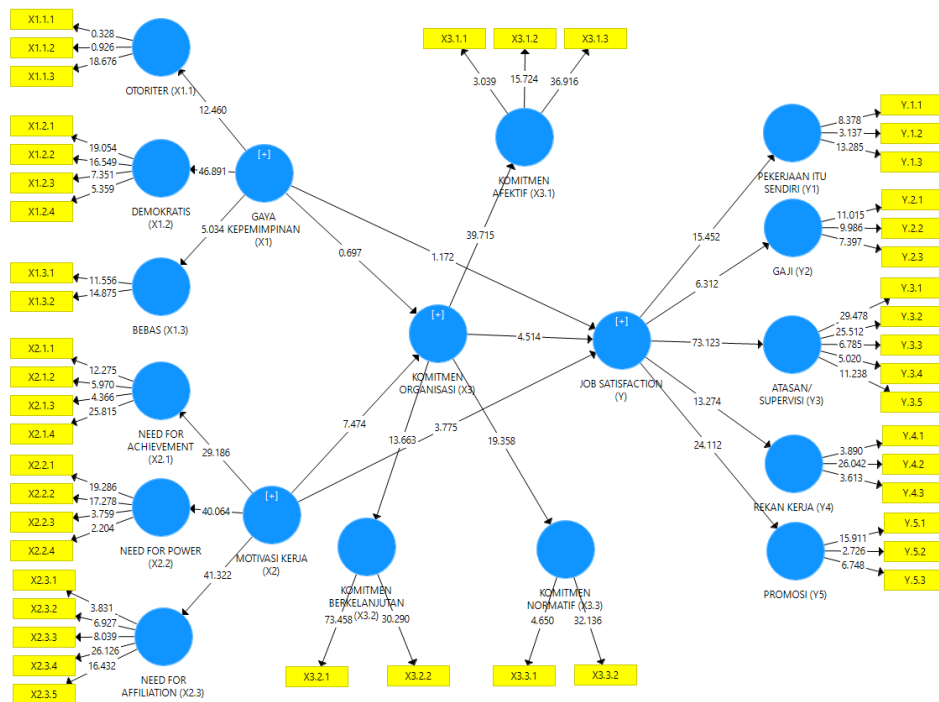
Berdasarkan tabel di atas, diketahui seluruh nilai outer loading  $> 0,50$  dengan nilai t-statistik  $> t$ -tabel (lebih dari 1,96). Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa seluruh indikator variabel dalam penelitian ini telah memenuhi syarat validitas konvergen. Hasil perhitungan mengenai nilai outer loading di atas dapat dilihat pada gambar berikut ini:



**Gambar 1 Outer Loading dan Path Analysis Hasil Estimasi**

Sumber: Data Primer diolah, 2020

Sedangkan untuk hasil perhitungan mengenai uji signifikansinya (bootstrapping) dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 2 Bootstrapping (Uji Statistik)

Sumber: Data Primer diolah, 2020

### Discriminant Validity

Discriminant validity merupakan pengukuran validitas indikator-indikator yang membentuk variabel laten. Dilakukan dengan membandingkan koefisien Akar AVE ( $\sqrt{\text{AVE}}$  atau Square root Avere Variance Extracted) dengan korelasi antar konstruk. Suatu variabel dikatakan valid jika nilai  $\sqrt{\text{AVE}}$  lebih besar dari nilai korelasi antar variabel dalam model penelitian, dan nilai AVE > 0,60. Hasil analisis nilai discriminant validity ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 3 Uji Discriminant Validity

| Konstruk            |       |       |       |       |
|---------------------|-------|-------|-------|-------|
| Gaya Kepemimpinan   | 0.623 |       |       |       |
| Job Satisfaction    | 0.433 | 0.679 |       |       |
| Komitmen Organisasi | 0.506 | 0.753 | 0.698 |       |
| Motivasi Kerja      | 0.641 | 0.733 | 0.719 | 0.681 |

Berdasarkan tabel di atas tampak bahwa nilai  $\sqrt{\text{AVE}}$  seluruh konstruk lebih besar dari nilai antar variabel laten. Selain itu, nilai AVE seluruh konstruk juga lebih besar dari 0,60, sehingga dapat disimpulkan bahwa konstruk dalam penelitian ini memenuhi syarat valid berdasarkan kriteria discriminant validity.

### Composite Reliabilty dan Cronbach Alpha

Composite reliabilty dan cronbach alpha adalah pengukuran reliabilitas antar blok indikator dalam model penelitian. Kriteria suatu pengukuran dikatakan reliabel apabila composite reliabilty dan cronbach alpha memiliki nilai lebih besar dari 0,70. Tabel menunjukkan hasil nilai composite reliabilty dan cronbach alpha.

**Tabel 4 Nilai Composite Reliabilty dan Cronbach Alpha**

|                            | <b>Cronbach Alpha</b> | <b>Composite Reliabilty</b> |
|----------------------------|-----------------------|-----------------------------|
| <b>Gaya Kepemimpinan</b>   | 0.739                 | 0.804                       |
| <b>Job Satisfaction</b>    | 0.923                 | 0.934                       |
| <b>Komitmen Organisasi</b> | 0.812                 | 0.927                       |
| <b>Motivasi Kerja</b>      | 0.898                 | 0.934                       |

Sumber: Data Primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa nilai composite reliabilty dan cronbach alpha dari seluruh konstruk menunjukkan nilai lebih besar dari 0,60, sehingga dapat dinyatakan bahwa keseluruhan konstruk telah memenuhi syarat reliabilitas.

### **Hasil Evaluasi Inner Model**

Evaluasi model structural (inner model) adalah pengukuran untuk mengevaluasi tingkat ketepatan model dalam penelitian secara keseluruhan dengan dibentuk melalui beberapa variabel beserta indiaktor-indikatornya. Dalam evaluasi model struktural ini akan dilakukan melalui beberapa pendekatan diantaranya koefisien determinan (R-Square atau  $R^2$ ) dan Predictive Relevance (Q-Square atau  $Q^2$ ).

#### **Evaluasi Model Struktural melalui R-Square (R<sup>2</sup>)**

R-Square ( $R^2$ ) menunjukkan kuat atau lemahnya pengaruh yang ditimbulkan oleh variabel dependen terhadap variabel independen. Selain itu, RSquare juga menunjukkan kuat atau lemahnya suatu model penelitian. Menurut Ghazali dan Latan (2012), nilai R-Square sebesar 0.67 tergolong model kuat, R Square sebesar 0.33 tergolong model moderat, dan R-Square sebesar 0.19 tergolong model yang lemah. Nilai R-Square ditunjukkan oleh Tabel 5.11 berikut ini.

**Tabel 5. Nilai Koefisien Determinan atau R-Square (R<sup>2</sup>)**

| <b>Variabel</b>            | <b>R-Square</b> |
|----------------------------|-----------------|
| <b>Gaya Kepemimpinan</b>   |                 |
| <b>Motivasi Kerja</b>      |                 |
| <b>Komitmen Organisasi</b> | 0.520           |
| <b>Job Satisfaction</b>    | 0.649           |

Sumber: Data Primer diolah, 2020

Berdasarkan hasil nilai R-Square pada Tabel 5.11, diketahui bahwa nilai R-Square untuk variabel Komitmen Organisasi sebesar 0.520, sehingga dapat dikategorikan sebagai model moderat . Dengan nilai tersebut dapat diartikan bahwa variabel Komitmen Organisasi mampu dijelaskan oleh variabel Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja sebesar 52% dan sisanya 48% dijelaskan oleh variabel lain di luar model yang diteliti. Variabel Job Satisfaction memiliki nilai R-square sebesar 0,649 yang juga dikategorikan sebagai model moderat. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel Gaya Kemepimpinan, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasi mampu menjelaskan variabel Job Satisfaction sebesar 52%, sisanya 48% dijelaskan oleh variabel lain di luar model.

#### **Evaluasi Model Struktural melalui Q-Square Predictive Relevance (Q<sup>2</sup>)**

Q-Square Predictive Relevance ( $Q^2$ ) merupakan pengukur seberapa baik observasi yang dilakukan dapat memberikan hasil terhadap model penelitian. Nilai Q-Square berkisar antara 0 (nol) sampai dengan 1 (satu). Nilai Q-Square semakin mendakati 0 menunjukkan bahwa model penelitian semakin tidak baik, sebaliknya jika nilai Q-Square semakin mendekati 1 maka model penelitian semakin baik. Ghazali dan Latan (2012) menentukan kriteria kuat atau lemahnya model berdasarkan Q-Square adalah sebagai berikut:

Jika nilai Q-Square 0.35 maka termasuk model kuat, jika nilai Q-Square 0.15 maka termasuk model moderat, dan jika nilai Q-Square 0.02 maka termasuk model lemah. Hasil perhitungan nilai Q-Square pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} Q^2 &= 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \\ &= 1 - (1 - 0.520)(1 - 0.649) \\ &= 0.832 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan nilai Q-Square sebesar 0.832 maka model penelitian pada penelitian ini dikategorikan pada model kuat. Artinya, sebesar 83.2% variasi variabel endogen (Job Satisfaction) dapat diprediksi oleh variasi variabel eksogen (Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasi). Dan sisanya, 16.8% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

### Hasil Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Job Satisfaction baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi Komitmen Organisasi. Pengujian hipotesis dalam analisis PLS dapat dilakukan dengan melihat hasil uji t-statistik maupun nilai probabilitasnya. Hipotesis dapat diterima apabila nilai probabilitasnya kurang dari 0.05 (tingkat signifikansi 5%) atau nilai t-statistik lebih besar dari t-tabel (1.96). Uji t-statistik pada analisis PLS yaitu dengan mengaplikasikan metode bootstrapping.

**Tabel 6. Uji Hipotesis Secara Langsung dan Tidak Langsung**

| Hipotesis | Hubungan antar Variabel                                    | STDEV | T-Statsitik | Hasil            |          |
|-----------|------------------------------------------------------------|-------|-------------|------------------|----------|
| H1        | Gaya Kepemimpinan > Job Satisfaction                       | 0.085 | 1.172       | Tidak Signifikan | Ditolak  |
| H2        | Motivasi Kerja > Job Satisfaction                          | 0.120 | 3.775       | Signifikan       | Diterima |
| H3        | Gaya Kepemimpinan > Komitmen Organisasi                    | 0.109 | 0.697       | Tidak Signifikan | Ditolak  |
| H4        | Motivasi Kerja > Komitmen Organisasi                       | 0.090 | 7.474       | Signifikan       | Diterima |
| H5        | Komitmen Organisasi > Job Satisfaction                     | 0.106 | 4.514       | Signifikan       | Diterima |
| H6        | Gaya Kepemimpinan > Komitmen Organisasi > Job Satisfaction | 0.054 | 0.669       | Tidak Signifikan | Ditolak  |
| H7        | Motivasi > Komitmen Organisasi > Job Satisfaction          | 0.076 | 4.227       | Signifikan       | Diterima |

Sumber: Data Primer diolah, 2020

### Pembahasan

#### Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Job Satisfaction

Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Job Satisfaction. Hal ini dapat diartikan bahwa Gaya Kepemimpinan yang terdapat di badan pengawas pemilu Kota Pasuruan, belum mampu meningkatkan Job Satisfaction. Hasil studi ini menolak teori dari Soekarso *et al* (2010) gaya kepemimpinan adalah perilaku atau tindakan pemimpin dalam mempengaruhi para anggota/pengikut serta melaksanakan tugas-tugas pekerjaan manajerial. Gaya kepemimpinan pada dasarnya memiliki pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah

laku dari pemimpin menyangkut kemampuannya dalam memimpin (Sudaryono, 2014). Fungsi kepemimpinannya apabila memiliki kekuatan berupa suatu sumber daya tertentu, seperti: Pengaruh (*Influence*), Kekuasaan (*Power*), Legitimasi (*Legitimacy*), Indiosinkratik kredit (*Indiosyncrasy credit*), Wewenang (*Authority*), dan Politik (*Politic*). Selain itu, Robins dan Judge (2007) mengidentifikasi empat jenis gaya kepemimpinan antara lain : Gaya kepemimpinan kharismatik, Gaya kepemimpinan transaksional, Gaya kepemimpinan transformasional, dan Gaya kepemimpinan visioner.

Hasil penelitian ini, juga mendukung penelitian Supriatin dan Wandary (2015) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Serta menolak hasil penelitian Adelia, et al. (2016) yang membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dari pembahasan tersebut, Gaya Kepemimpinan belum mampu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Job Satisfaction, sehingga untuk menjadikan Job Satisfaction di badan pengawas pemilu Kota Pasuruan menjadi rendah, diperlukan Gaya Kepemimpinan yang baik melalui Demokratis.

### **Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Job Satisfaction**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Job Satisfaction. Hal ini dapat diartikan bahwa Motivasi Kerja yang terdapat di badan pengawas pemilu Kota Pasuruan, mampu meningkatkan Job Satisfaction. Hasil Studi ini, mendukung teori Maslow, dimana setiap manusia terdiri atas lima kebutuhan yaitu; kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri. Hal ini, juga diperkuat oleh Luthan (2011) pada buku dalam bukunya *Organizational Behavior*, motivasi dibagi menjadi dua kategori: 1) teori kepuasan yang memusatkan perhatian, faktor-faktor didalam individu yang mendorong, mengarahkan, memperhatikan, dan menghentikan perilaku, mencoba untuk menentukan kebutuhan spesifik yang memotivasi orang; 2) teori proses yang menganalisis dan menerangkan bagaimana perilaku didorong, dan diarahkan.

Seperti dikatakan oleh Wahjosumidjo (2005) sebagai berikut : a) Interaksi kerjasama antara pimpinan dan bawahan kolega maupun dengan atasan pimpinan itu sendiri; b) Dalam proses interaksi tersebut terjadi perilaku bawahan yang harus diperhatikan, diarahkan, dibina, dikembangkan tetapi kemungkinan juga dipaksakan agar perilaku tersebut sesuai dengan organisasi yang bersangkutan; c) Perilaku yang ditampilkan oleh para bawahan berjalan sesuai dengan sistem nilai dan aturan atau bertentangan, dan d) Dorongan perilaku yang berbeda-beda, dapat terjadi karena keinginan dalam rangka pemenuhan kebutuhan yang berbeda-beda pula.

Hasil penelitian ini, mendukung penelitian Rahma, dkk (2013) yang membuktikan bahwa Motivasi Intrinsik mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap kinerja dokter, disusul motivasi ekstrinsik. Secara parsial maupun simultan, motivasi mampu meningkatkan kinerja karyawan (Mudayana, 2012). Penelitian Riyanti dan Sudibya (2011) menemukan bahwa motivasi secara parsial dan simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Umum Dharma Usadha. Lebih lanjut lagi, motivasi memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Umum Dharma Usadha.

Dari pembahasan tersebut, Motivasi Kerja mampu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Job Satisfaction, sehingga untuk menjadikan Job Satisfaction di badan pengawas pemilu Kota Pasuruan menjadi tinggi, diperlukan Motivasi Kerja yang baik melalui Need for Achievement, Need for Power, dan Need for Affiliation.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi**

Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Hal ini dapat diartikan bahwa Gaya Kepemimpinan yang terdapat di badan pengawas pemilu

Kota Pasuruan, belum mampu meningkatkan Komitmen Organisasi. Gaya Kepemimpinan belum mampu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Komitmen Organisasi, sehingga untuk menjadikan Komitmen Organisasi di badan pengawas pemilu Kota Pasuruan menjadi rendah, karena menolak teori Robins dan Judge (2007) mengidentifikasi empat jenis gaya kepemimpinan antara lain: Gaya kepemimpinan kharismatik, Gaya kepemimpinan transaksional, Gaya kepemimpinan transformasional, dan Gaya kepemimpinan visioner.

### **Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi**

Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Hal ini dapat diartikan bahwa Motivasi Kerja yang terdapat di badan pengawas pemilu Kota Pasuruan, mampu meningkatkan Komitmen Organisasi. Hal ini dapat ditunjukkan dari masing-masing indikator dan masing-masing itemnya.

Hasil penelitian ini mendukung teori Maslow, dimana setiap manusia terdiri atas lima kebutuhan yaitu; kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri. Hal ini, juga diperkuat oleh Luthans (2011) pada buku dalam bukunya *Organizational Behavior*, motivasi dibagi menjadi dua kategori: 1) teori kepuasan yang memusatkan perhatian, faktor-faktor didalam individu yang mendorong, mengarahkan, memperhatikan, dan menghentikan perilaku, mencoba untuk menentukan kebutuhan spesifik yang memotivasi orang; 2) teori proses yang menganalisis dan menerangkan bagaimana perilaku didorong, dan diarahkan.

Mathis dan Jackson (2011) mengatakan bahwa tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut. Narimawati (2005) mendefinisikan komitmen sebagai "*The state of being obligated or bound*" or "*engagement*". Komitmen adalah pernyataan akan kewajiban atau keharusan, atau janji atau keterlibatan (yang berhubungan dengan intelektual dan emosional). Tanpa adanya komitmen seseorang pada pekerjaannya, kecil kemungkinan untuk pencapaian suatu tujuan, baik tujuan individu maupun tujuan organisasi. Komitmen organisasional mempunyai penekanan yang hampir sama yaitu proses pada individu (pegawai) dalam mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan dan tujuan organisasi. Disamping itu, komitmen organisasional menyiratkan hubungan pegawai dengan perusahaan atau organisasi secara aktif. Karena pegawai yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan tempatnya bekerja.

Hasil studi ini mendukung penelitian Rahma, dkk (2013) menunjukkan bahwa komitmen organisasional, motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan. Perusahaan harus mempunyai cara untuk mempertahankan tenaga kerjanya agar tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan perusahaan namun sebaliknya yaitu termotivasi untuk bekerja lebih giat. Komitmen organisasional yang telah dimiliki oleh karyawan harus didukung oleh perusahaan agar karyawan mengetahui bahwa potensi dalam dirinya dilihat oleh perusahaan. Komitmen organisasional sangat dipengaruhi oleh keseriusan dan kebijakan organisasi dalam mengelola kesejahteraan terhadap tenaga kerjanya. Salah satu kebijakan dari *Human Resource Management* dalam memperoleh komitmen organisasional dari karyawannya melalui praktek kompensasi (Anvari, et al, 2011).

### **Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Job Satisfaction**

Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Job Satisfaction. Hal ini dapat diartikan bahwa Komitmen Organisasi yang terdapat di badan pengawas pemilu Kota Pasuruan, mampu meningkatkan Job Satisfaction. Hasil studi ini, mendukung Mathis dan Jackson (2011) mengatakan bahwa tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi

tersebut. Sedangkan menurut Narimawati (2005) mendefinisikan komitmen sebagai “*The state of being obligated or bound*” or “*engagement*”. Komitmen adalah pernyataan akan kewajiban atau keharusan, atau janji atau keterlibatan (yang berhubungan dengan intelektual dan emosional). Tanpa adanya komitmen seseorang pada pekerjaannya, kecil kemungkinan untuk pencapaian suatu tujuan, baik tujuan individu maupun tujuan organisasi.

Komitmen organisasional mempunyai penekanan yang hampir sama yaitu proses pada individu (pegawai) dalam mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan dan tujuan organisasi. Disamping itu, komitmen organisasional menyiratkan hubungan pegawai dengan perusahaan atau organisasi secara aktif. Karena pegawai yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan tempatnya bekerja.

Hasil penelitian ini, mendukung penelitian Rahma, dkk (2013) yang membuktikan bahwa komitmen organisasional mampu meningkatkan kinerja dokter. Meyer et.al. (2002) menemukan hubungan yang positif antara *affective commitment* dan *normative commitment* dengan kinerja, meski juga menemukan bahwa *continuance commitment* menunjukkan hubungan yang negatif dengan kinerja. Penelitian terdahulu yang dilakukan di rumah sakit dan juga menguji pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja telah dilakukan oleh Hariyanti dan Primawestri (2010) menemukan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat di Rumah Sakit Umum Daerah Karanganyar. Penelitian yang dilakukan oleh Syauta et al. (2012) menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana meningkatkan komitmen organisasional akan meningkatkan kinerja karyawan.

Dari pembahasan tersenut, Komitmen Organisasi mampu memberikan pengaruh signifikan terhadap Job Satisfaction. Sehingga untuk menjadikan Job Satisfaction di badan pengawas pemilu Kota Pasuruan menjadi tinggi, diperlukan Komitmen Organisasi yang baik melalui Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan, dan Komitmen Normatif.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Job Satisfaction Melalui Komitmen Organisasi**

Gaya Kepemimpinan belum penting bagi Job Satisfaction melalui Komitmen Organisasi. Namun, dampak mediasi Komitmen Organisasi tersebut diketahui tidak mampu berperan sebagai mediasi, dengan demikian dapat diartikan bahwa Komitmen Organisasi tidak dapat menjembatani pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Job Satisfaction.

### **Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Job Satisfaction Melalui Komitmen Organisasi**

Motivasi Kerja berdampak penting bagi Job Satisfaction melalui Komitmen Organisasi. Namun, dampak mediasi Komitmen Organisasi tersebut diketahui bersifat mediasi sebagian (partial mediation), dengan demikian dapat diartikan bahwa Komitmen Organisasi dapat menjembatani pengaruh Motivasi Kerja terhadap Job Satisfaction, akan tetapi tanpa adanya Komitmen Organisasi pada dasarnya Motivasi Kerja mampu meningkatkan Job Satisfaction pegawai badan pengawas pemilu Kota Pasuruan.

Hasil penelitian ini, mendukung penelitian Rahma, dkk (2013) yang membuktikan bahwa komitmen organisasional mampu meningkatkan kinerja dokter. Meyer et.al. (2002) menemukan hubungan yang positif antara *affective commitment* dan *normative commitment* dengan kinerja, meski juga menemukan bahwa *continuance commitment* menunjukkan hubungan yang negatif dengan kinerja. Penelitian terdahulu yang dilakukan di rumah sakit dan juga menguji pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja telah dilakukan oleh Hariyanti dan Primawestri (2010) menemukan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat di Rumah Sakit Umum Daerah Karanganyar. Penelitian yang dilakukan oleh Syauta et al. (2012) menunjukkan bahwa komitmen

organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana meningkatkan komitmen organisasional akan meningkatkan kinerja karyawan.

Perusahaan harus mempunyai cara untuk mempertahankan tenaga kerjanya agar tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan perusahaan namun sebaliknya yaitu termotivasi untuk bekerja lebih giat. Komitmen organisasional yang telah dimiliki oleh karyawan harus didukung oleh perusahaan agar karyawan mengetahui bahwa potensi dalam dirinya dilihat oleh perusahaan. Komitmen organisasional sangat dipengaruhi oleh keseriusan dan kebijakan organisasi dalam mengelola kesejahteraan terhadap tenaga kerjanya. Salah satu kebijakan dari *Human Resource Management* dalam memperoleh komitmen organisasional dari karyawannya melalui praktek kompensasi (Anvari, et al, 2011).

### Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Job Satisfaction melalui Komitmen Organisasi. Berdasarkan hasil penelitian, dapat diketahui bahwa Gaya Kepemimpinan belum mampu meningkatkan Job Satisfaction. Motivasi Kerja mampu meningkatkan Job Satisfaction. Gaya Kepemimpinan belum mampu meningkatkan Komitmen Organisasi. Motivasi Kerja mampu meningkatkan Komitmen Kerja. Komitmen Organisasi mampu meningkatkan Job Satisfaction. Komitmen Organisasi tidak mampu memediasi Gaya Kepemimpinan terhadap Job Satisfaction. Komitmen Organisasi yang ditunjukkan mampu memediasi dan meningkatkan Motivasi Kerja, serta Job Satisfaction.

### Daftar Pustaka

- Adelia, A. A., Candra, S. R., & Mujiati, N. W. (2016). Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Rs Dharma Kerti. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4(4).
- Agus Dharma, (1996). *Kepemimpinan Karyawan*. Edisi IV. BPFE-UGM Yogyakarta.
- Allen dan Meyer, 2011, *Organizational Commitment in Higher Education*. Jackson State University:Mississippi.
- Anvari, Roya., Salmiah Mohamad Amin., Ungku Norulkamar Ungku Ahmad., Salbiah Seliman., and Maryam Garmsari. 2011. The relationship between strategic compensation practices and affective organizational commitment. *Interdisciplinary. Journal of Research in Business*, 1(2): 44-55.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The leadership quarterly*, 15(6), 801-823.
- Carmona-Halty, M., Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2019). Linking positive emotions and academic performance: The mediated role of academic psychological capital and academic engagement. *Current Psychology*, 1-10.
- Clugston, M. (2000). The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave. *Journal of organizational behavior*, 21(4), 477-486.
- Feriyanto, A., & Triana, E. S. (2015). Pengantar Manajemen (3 in 1). *Kebumen: Mediaterra*.
- Given, L. M. (2008). *The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. Thousand Oaks: Sage.

- Gusti Ayu Riska Riyanti dan I Gde Adnyana Sudibya, 2011, Pengaruh Motivasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada RSUD Dharma Usadha. Gaster Vol. 10 No. 1:57-70.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & et al. (2009). Multivariate data analysis (7th ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Hariyanti & Primawestri, I. (2010). Pengaruh Komunikasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Perawat Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus pada Instalasi Rawat Inap Rumah Sakit Umum Daerah Karanganyar). *Diakses dari download.portalgaruda.org/article.p hp*.
- Hasley, G. 2003. Supervising People. Jakarta: Rineka Cipta
- Ismail, A., Mohamed, H. A. B., Sulaiman, A. Z., Mohamad, M. H., & Yusuf, M. H. (2011). An empirical study of the relationship between transformational leadership, empowerment and organizational commitment. *Business and Economics Research Journal*, 2(1), 89.
- Kapil, K., & Rastogi, R. (2017). Job embeddedness and work engagement as predictors of job performance. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 6(3), 28.
- Kreitner, R. & Kinicki A. 2000. *Organizational Behavior 5th edition*, Boston: Mc Graw-Hill.
- Luthans, Fred. 2011. Perilaku organisasi. Yogyakarta : Andi
- Mangkunegara, A.P. (2000). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Perusahaan. Cetakan Pertama. Rosdan : Bandung.
- Mar'at, 1991. Sikap Manusia Perubahan Serta Pengukurannya . Jakarta: Ghalia Indonesia
- Mathis, R. L. & Jackson, J. H. 2011. Human Resource Management (edisi 10). Jakarta: Salemba Empat.
- McKenna, S. (2005). Organisational commitment in the small entrepreneurial business in Singapore. *Cross Cultural Management: An International Journal*.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- Moi, B. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan PT. Sugih Alamanugroho Gunungkidul, DI Yogyakarta. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Mudayana, A. A. (2012). „The relationship Workload With Employee Performance Nur Hidayah hospital in Bantul.“ Ahmad Dahlan.
- Narimawati, Umi. 2007. Riset Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Agung Media
- Prasasti, A. D. (2015). Pengaruh Komitmen dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja Pada Pabrik Pengolahan Karet PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kebun Glantangan Jember.
- Rahma, S., Suhandana, I. G. A., & Suarni, N. K. (2013). Kontribusi Efektivitas Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Etos Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Balai Diklat Keagamaan Denpasar. *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia*, 4(1).

- Rivai, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Robbins SP, dan Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta.
- Sedarmayanti, 2009, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung : Penerbit Mandar Maju.
- Soekarso, A. S., Putong, I., & Hidayat, C. (2010). *Teori Kepemimpinan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Sudaryono. (2014). *budaya dan perilaku organisasi*. jakarta: Lentera ilmu cendekia.
- Sugiyono.(2009). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Supriatin dan Wimby Wandary. 2015. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi Financial dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di RSIA Mutiara Bunda. *Jurnal Wawasan Manajemen*.vol 3.
- Syauta, J. H., Troena, E. A., & Margono Setiawan, S. (2012). The influence of organizational culture, organizational commitment to job satisfaction and employee performance (study at municipal waterworks of Jayapura, Papua Indonesia). *International Journal of Business and Management Invention*, 1(1), 69-76.
- Temaluru, J. (2001). Hubungan antara Komitmen terhadap Organisasi dan Faktor-faktor Demografis dengan Kepuasan Kerja Karyawan. *Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia dari Perspektif Psikologi Industri Organisasi*. Depok: Bagian PIO Fakultas Psikologi UI.
- Thoha, Miftah. (1996). *Perilaku Organisasi : Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Cetakan 8. PT Raja Grafindo Persada : Jakarta.
- UU RI Nomor 8 Tahun 2015 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2015 Tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti UU Nomor 1 Tahun 2014 Tentang Pemilihan Gubernur, Bupati, dan Walikota
- Wahjosumidjo (2005). *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teori dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of managerial Psychology*.