

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
MOTIVASI KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP
KEPUASAN KERJA PEGAWAI PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN
PENGEMBANGAN SDM DAERAH KOTA PAREPARE**

TESIS

Untuk Memenuhi Syarat
Memperoleh Gelar Magister Manajemen



Oleh

**ANDI MULYA ALFARABI MANGGABARANI
2017.MM.2.0861**

**PROGRAM PASCASARJANA
STIE NOBEL INDONESIA
MAKASSAR
2020**

PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
MOTIVASI KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP
KEPUASAN KERJA PEGAWAI PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN
PENGEMBANGAN SDM DAERAH KOTA PAREPARE**

Oleh :

ANDI MULYA ALFARABI MANGGABARANI
NIM : 2017.MM.2.0861

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal 9 Februari 2020
Dinayatakan Telah Memenuhi syarat

Menyetujui,
Komisi Pembimbing

Ketua,

Anggota


Dr. Muhammad Idris, SE, M.Si

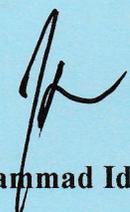

DR. Drs. H. Muh. Said, M.M., M.AP

Mengetahui,

Direktur PPS STIE Nobel Indonesia

Ketua Prodi Magister Manajemen


Dr. Maryadi, S.E., M.M


Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata didalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis (MAGISTER MANAJEMEN) ini dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Undang – Undang Nomor 20 Tahun 2003 pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Makassar, Januari 2020



Mahasiswa Ybs,


Andi Mulya Alfarabi Manggabarani
NIM. 2017MM20861

HALAMAN IDENTITAS
MAHASISWA, PEMBIMBING DAN PENGUJI

JUDUL TESIS :

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
MOTIVASI KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP
KEPUASAN KERJA PEGAWAI PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN
PENGEMBANGAN SDM DAERAH KOTA PAREPARE

Nama Mahasiswa : ANDI MULYA ALFARABI MANGGABARANI
NIM : 2017MM20861
Program Studi : Magister Manajemen
Peminatan : Manajemen Sumber Daya Manusia

KOMISI PEMBIMBING:

Ketua : Dr. Muhammad Idris, SE, M.Si
Anggota : Dr. H. Muh. Said, M.M

TIM DOSEN PENGUJI :

Dosen Penguji 1 : Dr. Maryadi, SE, M.M
Dosen Penguji 2 : Dr. H. Nawir Rahman, SE, M.Si

Tanggal Ujian : 9 Februari 2020

SK Penguji Nomor : 267/SK/PPS/STIE-NI/IX/2019

ABSTRAK

Andi Mulya Alfarabi Manggabarani. 2020. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Daerah Kota Parepare, dibimbing oleh Muhammad Idris dan H. Muh. Said.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh antara kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan komitmen organisasi secara parsial dan simultan serta variabel yang paling dominan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Daerah Kota Parepare.

Penelitian ini dilaksanakan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Daerah Kota Parepare pada bulan Oktober sampai November 2019. Bertolak dari permasalahan dan tujuan penelitian yang ingin dicapai, jenis penelitian adalah kuantitatif dan metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner. Populasi dalam penelitian ini adalah meliputi seluruh pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Daerah Kota Parepare berjumlah 42 orang. Pengambilan sampel penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik sampling jenuh (sensus), sehingga sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 42 orang pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Daerah Kota Parepare. Analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda (Multiple Regression Analysis).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan komitmen organisasi berpengaruh secara parsial dan simultan dan kepemimpinan transformasional merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Daerah Kota Parepare.

Kata kunci: *kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, komitmen organisasi, kepuasan kerja*



ABSTRACT

Andi Mulya Alfarabi Manggabarani. 2020. *The Effect of Transformational Leadership Style, Work Motivation, and Organizational Commitment toward Employee Job Satisfaction in the Regional Personnel and HR Development Agency, supervised by Muhammad Idris and H. Muh. Said.*

This study aims to determine and analyze the influence between transformational leadership, work motivation, and organizational commitment partially and simultaneously as well as the most dominant variable on employee job satisfaction at the Regional Human Resources Development and Human Resources Agency of Parepare City.

This research was conducted at the Regional Human Resources and Human Resources Development Agency of the Municipality of Parepare in October to November 2019. Departing from the problems and research objectives to be achieved, the type of research was quantitative and the data collection methods used were questionnaires. The population in this study included all employees in the Regional Human Resources Development and Human Resources Agency of Parepare City by 42 people. Sampling of this study was carried out using a saturated sampling technique (census), so that the sample used in this study were 42 employees in the Regional Human Resources and Human Resources Development Agency of the Municipality of Parepare. Analysis of the data used is multiple regression analysis (Multiple Regression Analysis).

The results showed that transformational leadership, work motivation, and organizational commitment had partial and simultaneous influence and transformational leadership was the most dominant variable influencing employee job satisfaction at the Regional Human Resources Development and Human Resources Agency of Parepare City.

Keywords: *transformational leadership, work motivation, organizational commitment, job satisfaction*



KATA PENGANTAR

Assalamu Alaikum Wr. Wb

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas segala limpahan Rahmat dan Karunia-Nya yang diberikan sehingga tesis ini dapat diselesaikan yang mana tesis ini merupakan salah satu syarat yang harus dipenuhi untuk menyelesaikan Program Magister. Tesis ini juga merupakan salah satu bentuk penerapan ilmu yang diperoleh selama dibangku kuliah Program Studi Magister Manajemen PPS STIE Nobel Indonesia.

Salam dan Salawat senantiasa tercurahkan kepada Nabi Besar Rasulullah Muhammad SAW, beserta keluarganya, para sahabat, dan pengikut setianya hingga akhir zaman.

Dengan segala keterbatasan yang penulis miliki dalam proses penyusunan tesis ini tentulah ditemukan kendala - kendala, namun dengan bantuan berbagai pihak maka tesis ini dapat terselesaikan. Dalam kesempatan ini penulis dengan tulus menyampaikan ucapan terima kasih kepada Bapak Dr. Muhammad Idris, SE, M.Si sebagai Pembimbing I dan Bapak Dr. Muh. Said, M.M sebagai Pembimbing II atas bantuan dan bimbingan yang telah diberikan mulai dari pengembangan minat, pelaksanaan penelitian hingga pada akhir penulisan tesis ini. Penulis juga ingin menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya untuk bantuan dan dukungan dari banyak pihak atas selesainya penyusunan maupun penyajian Tesis ini, kepada :

1. Ibu, Istri dan Anak saya, yang telah memberikan doa dan dukungan sehingga studi dan tesis ini dapat terselesaikan.
2. Dr. H. Mashur Razak, SE.,MM, Ketua STIE Nobel Indonesia, Hormat yang mendalam dan terima kasih tak terhingga atas segala arahan, motivasi, dan nasehat selama penulis menempuh pendidikan di Pascasarjana STIE Nobel Indonesia Makassar.
3. Dr. Maryadi, S.E., M.M , selaku Direktur PPs-STIE Nobel Indonesia yang memberikan kesempatan kepada penulis di dalam menempuh pendidikan di Pascasarjana STIE Nobel Indonesia Makassar.
4. Prof. Dr. H. Saban Echdar, SE.,M.Si, selaku Asiten Direktur 1 PPs-STIE Nobel Indonesia atas bimbingan, arahan dan motivasi yang diberikan kepada penulis selama menempuh pendidikan di PPs STIE Nobel Indonesia Makassar hingga proses penyelesaian tesis ini.
5. Dr. Muhammad Idris, S.E., M.Si, selaku Ketua Prodi Magister Manajemen PPs STIE Nobel Indonesia Makassar atas segala arahan, bimbingan dan masukan sampai pada proses penyelesaian tesis ini.
6. Bapak/ Ibu Dosen dan Staf yang telah mengajar dan membina kami selama proses perkuliahan, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tesis ini.
7. Walikota Parepare, Pimpinan dan Segenap pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Daerah Kota Parepare, Saudara/i, sahabat-sahabat serta rekan-rekan mahasiswa Program Magister Manajemen PPs STIE Nobel

Indonesia yang juga atas segala dukungan baik moril maupun materiil selama kami menjalankan studi hingga penyelesaiannya.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih sarat dengan kekurangan dikarenakan keterbatasan yang dimiliki penulis. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat konstruktif guna penyempurnaan tesis ini, sehingga dapat bermanfaat bagi yang membutuhkan.

Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan dan perhatiannya dalam proses penulisan tesis ini, semoga Allah SWT senantiasa memberikan balasan yang setimpal atas semuanya, amin ya rabbal alamin.

Makassar, Januari 2020

Andi Mulya Alfarabi Manggabarani

DAFTAR ISI

SAMPUL DALAM.....	i
PENGESAHAN TESIS	ii
HALAMAN IDENTITAS.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS	iv
ABSTRAK	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah.....	7
1.3. Tujuan Penelitian	7
1.4. Manfaat Penelitian	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1. Penelitian Terdahulu	10
2.2. Kepemimpinan Transformasional	11
2.3. Motivasi Kerja	15
2.4. Komitmen Organisasi	23
2.5. Kepuasan Kerja	27

BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN	
3.1. Kerangka Konseptual.....	35
3.2. Hipotesis.....	41
3.3. Definisi Operasional Variabel	41
BAB IV METODE PENELITIAN	
4.1. Jenis Penelitian	44
4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian	44
4.3. Populasi dan Sampel	44
4.4. Teknik Pengumpulan Data	44
4.5. Teknik Analisis Data.....	45
4.6. Uji Hipotesis	48
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
5.1. Hasil Penelitian.....	55
5.2. Karakteristik Responden	68
5.3. Deskripsi Variabel Penelitian	71
5.4. Hasil Penelitian.....	79
5.5. Pembahasan Hasil Penelitian.....	94
5.6. Keterbatasan Penelitian.....	97
BAB VI SIMPULAN DAN SARAN	
6.1 Simpulan	95
6.2 Saran	96

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 5.1. Sebaran Responden Menurut Jenis Kelamin	68
Tabel 5.2. Sebaran Responden Menurut Kelompok Umur	69
Tabel 5.3. Sebaran Responden Menurut Masa Kerja.....	70
Tabel 5.4. Distribusi frekuensi item-item variabel kepemimpinan transformasional	71
Tabel 5.5. Distribusi frekuensi item-item variabel motivasi kerja.....	73
Tabel 5.6. Distribusi frekuensi item-item variabel komitmen organisasi	75
Tabel 5.7. Distribusi frekuensi item-item variabel kepuasan kerja pegawai	77
Tabel 5.8. Hasil uji item variabel.....	80
Tabel 5.9. Uji reliabilitas masing-masing variabel	81
Tabel 5.10. Hasil perhitungan regresi	83
Tabel 5.11. Hasil uji multikolinearitas	85
Tabel 5.12. Hasil uji autokorelasi	87
Tabel 5.13. Hasil uji t.....	89
Tabel 5.14. Hasil Uji F.....	92
Tabel 5.15. Uji hasil beta	93
Tabel 5.16. Hasil uji determinasi.....	94

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 3.1. Kerangka Konseptual Penelitian.....	40
Gambar 5.1. Struktur Organisasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Daerah Kota Parepare	67
Gambar 5.2. Scatterplot	86
Gambar 5.3. Uji normalitas.....	88

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1. SURAT PENELITIAN

LAMPIRAN 2. KUESIONER PENELITIAN

LAMPIRAN 3. DATA RESPONDEN

LAMPIRAN 4. HASIL PENGOLAHAN DATA PENELITIAN

LAMPIRAN 5. STRUKTUR ORGANISASI

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Bangsa Indonesia dihadapkan pada berbagai masalah bangsa terutama dalam memasuki masa–masa peralihan yang ditandai dengan berbagai perubahan mendasar dalam tatanan masyarakat, baik pada tatanan sosial, budaya, ekonomi maupun politik. Keanekaragaman kondisi masyarakat serta potensi daerah tersebut perlu mendapat pertimbangan Pemerintah Daerah dalam menyelenggarakan tugas, baik tugas pemerintah, tugas pembangunan maupun pelayanan masyarakat, agar tujuan yang diharapkan dapat tercapai. Pembangunan daerah sebagai bagian integral dari pembangunan nasional harus dikelola dengan baik dan terencana.

Salah satu aspek utama yang berperan dalam pembangunan nasional yakni sumber daya manusia. Pemanfaatan sumber daya manusia tersebut didasarkan pada target-target jangka panjang maupun jangka pendek yang ditetapkan oleh organisasi. Dalam pengelolaannya, sumber daya manusia harus dikelola melalui pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia, sehingga hasil-hasil capaian dapat terukur dan dapat dikontrol oleh pihak yang berwenang di dalam organisasi tersebut.

Amstrong (Priansa, 2018) menjelaskan bahwa praktik sumber daya manusia erat kaitannya dengan segala aspek mengenai bagaimana pekerja dalam menjalankan pekerjaannya di dalam organisasi. Dalam realisasinya, program manajemen sumber daya manusia berfungsi sebagai penggerak para pegawai di dalam organisasi.

Manajemen sumber daya manusia sebagai departemen dalam organisasi menangani semua aspek pegawai dan memiliki berbagai fungsi seperti perencanaan sumber daya manusia, melakukan analisis pekerjaan, rekrutmen dan melakukan wawancara kerja, pemilihan sumber daya manusia, orientasi, pelatihan, kompensasi, memberikan manfaat dan insentif, menilai, mempertahankan, perencanaan karir, kualitas kehidupan kerja, disiplin pegawai, audit sumber daya manusia, pemeliharaan hubungan industri, menjaga kesejahteraan dan keselamatan, berkomunikasi dengan semua pegawai di semua tingkatan dan menjaga kesadaran serta kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku.

Dalam pengelolaan sumber daya aparatur pemerintahan tersebut Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia memiliki peran yang sangat penting dan strategis. Dengan bergabungnya beberapa instansi vertikal ke instansi pemerintah daerah maka jumlah yang harus dikelola oleh bagian kepegawaian pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Parepare semakin banyak sehingga dengan dasar pertimbangan inilah yang didukung oleh Undang-undang No.43 tahun 1999 tentang perubahan atas undang-undang No.8 tahun 1974 tentang pokok-pokok kepegawaian, Keputusan Presiden RI No 159 tahun 2000 tentang Pedoman Pembentukan Badan Kepegawaian Daerah dan Peraturan Daerah Kota Parepare tahun 2000 tentang organisasi dan tata kerja badan daerah maka dibentuklah Badan Kepegawaian Daerah Kota Parepare bersamaan dengan pembentukan beberapa badan, dinas dan unit kerja yang baru dalam lingkup Kota Parepare seiring dengan di mulainya pelaksanaan otonomi daerah.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDMD) Kota Parepare sebagai unsur pelaksana pemerintahan daerah yang menunjang urusan kepegawaian, pendidikan dan pelatihan menjalankan visi misi, fungsi dan tugas pokok yang meliputi 2(dua) bidang yaitu: 1). Bidang pengembangan aparatur dengan sub bidang yang terbagi atas mutasi dan pengembangan karir, pendidikan dan pelatihan serta kepangkatan. 2). Bidang perencanaan, pemberhentian dan informasi aparatur dengan sub bidang perencanaan dan pemberhentian, data informasi aparatur dan fasilitasi profesi aparatur sipil negara.

Perencanaan tenaga kerja secara pasti ditentukan oleh pimpinan yang memegang tanggung jawab dalam memutuskan berbagai kebijakan mengenai kriteria tenaga kerja yang dibutuhkan, dan seperti apa kriteria pekerjaan yang akan dikerjakan oleh tenaga kerja tersebut. Tenaga kerja dipandang sebagai unsur paling penting dalam sebuah organisasi baik organisasi pemerintah ataupun organisasi swasta. Manusia memiliki peran dalam bentuk karya, bakat, kreativitas, dorongannya yang dapat disaksikan dalam setiap kegiatan kerja dalam organisasi. Peran kepemimpinan dalam organisasi sangat memengaruhi keberlangsungan roda kehidupan organisasi. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hasil dan mampu menjaga keharmonisan lingkungan kerja sangat dibutuhkan berbagai organisasi. Pimpinan memiliki tugas mengelola tenaga kerja/pegawai secara baik dan professional agar dapat tercipta keseimbangan kebutuhan pegawai dengan tuntutan serta kemajuan organisasi.

Menurut Bass (2011) salah satu pendekatan kepemimpinan yang banyak dikembangkan dalam 20 tahun terakhir ini yaitu kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional dapat memberikan motivasi serta inspirasi kepada setiap pegawai. Pemimpin mengubah dan memotivasi pegawai dengan cara: (1) menjadikan pegawai lebih memahami pentingnya akan hasil pekerjaan, (2) merayu pegawai untuk lebih mementingkan tim dan organisasi dibandingkan dengan kepentingan pribadi, dan (3) meningkatkan semangat pegawai untuk berkembang.

Anoraga (2012) mengemukakan bahwa tugas pemimpin memotivasi pegawainya untuk mencapai kepuasan kerja. Penelitian juga yang dilakukan oleh Griffin, et.al., (2011) mengenai pengaruh motivasi pemimpin terhadap kepuasan kerja pegawai. Dalam penelitian tersebut terbukti bahwa dorongan atau motivasi dari pemimpin memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja. Tetapi dampak motivasi dari pemimpin terhadap kepuasan kerja melemah ketika tim kerja dalam organisasi tersebut berada pada tingkat yang tinggi.

Kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kepuasan kerja, hubungan antara kepuasan kerja dan motivasi kerja telah menjadi salah satu segmen yang banyak diteliti dalam bidang manajemen dalam kaitannya dengan profesiyang berbeda Ayub dan Rafif (2011). Menurut Oraman (2011) motivasi pada dasarnya merupakan dorongan yang dapat membuat pegawai untuk bekerja lebih baik, efektif, efisien dan bahagia dalam mengerjakan tugas. Motivasi juga dapat di pahami sebagai stimulus yang mendorong pegawai untuk mengerjakan setiap tugas yang diberikan (Tella, 2012).

Selain kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja, aspek lain yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu komitmen organisasi. Komitmen terhadap organisasi terkait dengan dedikasi yang di berikan oleh seorang pegawai terhadap organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan memberikan dedikasi yang tinggi pada organisasi, dengan cara pegawai akan mengerahkan tenaga dan pikirannya untuk kemajuan organisasi sesuai dengan tanggung jawabnya.

Komitmen organisasi adalah tingkat sejauh mana seseorang dalam mengidentifikasi, terlibat dalam organisasi mereka, dan tidak ada keinginan untuk meninggalkannya (Greenberg dan Baron, 2015) sedangkan menurut Hunt dan Morgan (dalam Sopiah, 2013) seseorang yang memiliki komitmen yang tinggi pada organisasinya menunjukkan ciri-ciri yaitu (1) memiliki kepercayaan dan menerima tujuan dan nilai organisasi, (2) kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, (3) keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi. Oleh karena itu, seseorang yang memiliki rasa komitmen pada organisasinya akan terlihat pada ciri-ciri yang menunjukkan komitmen pada organisasi, seperti ciri-ciri yang telah disebutkan.

Penelitian yang dilakukan oleh Thamrin (2012) menemukan bahwa komitmen organisasi memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja pegawai yang bekerja di perusahaan pengiriman di Jakarta. Komitmen akan mencerminkan tingkat kesungguhan pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya, sebab adanya

komitmen yang tinggi akan memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai.

Berdasarkan konsepsi dan penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, maka peneliti tertarik untuk menguji dan membuktikan apakah gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Oleh karena itu, peneliti merasa sangat tertarik untuk meneliti kepuasan kerja pegawai dalam kaitannya dengan gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasi.

Dan juga secara faktual, beberapa pegawai dalam lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Daerah Kota Parepare belum menampakkan kinerja yang tinggi dimana diakibatkan masih rendahnya komitmen serta motivasi dalam bekerja guna memberikan pelayanan yang semaksimal mungkin, sehingga hal tersebut berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai sehingga berimbas terhadap pelayanan kepegawaian yang terkadang lambat, pekerjaan ada yang tertunda-tunda serta mengabaikan pencapaian output atau target dari organisasi.

Fakta lain mengindikasikan bahwa beberapa pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Daerah Kota Parepare masih memiliki komitmen rendah, dapat terlihat dari masih rendahnya tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaannya, tidak mentaati aturan kerja seperti datang terlambat dan pulang lebih awal, kurang disiplin terhadap waktu istirahat, kesediaan melakukan check lock finger print dan absensi manual.

Mencermati fenomena-fenomena tersebut, penulis tertarik untuk meneliti tingkat kepuasan kerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Daerah Kota Parepare dari aspek gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasi aparatur.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka rumusan masalah penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasi secara sendiri-sendiri (parsial) terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Daerah Kota Parepare?
2. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasi secara bersama-sama (simultan) terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Daerah Kota Parepare?
3. Variabel manakah yang dominan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Daerah Kota Parepare?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional motivasi kerja dan komitmen organisasi secara sendiri-sendiri

(parsial) terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Daerah Kota Parepare

2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional motivasi kerja dan komitmen organisasi secara bersama-sama (simultan) terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Daerah Kota Parepare
3. Untuk mengetahui dan menganalisis variabel yang dominan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Daerah Kota Parepare.

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Memberi masukan kepada pemerintah (penentu kebijakan) sebagai dasar pertimbangan yang tepat dalam merumuskan strategi yang efektif untuk mengembangkan kepuasan kerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Daerah Kota Parepare.
2. Memberi sumbangan pemikiran pemerintah Kabupaten Parepare dalam mengambil kebijakan bagi pengembangan sumber daya manusia khususnya pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Daerah Kota Parepare.
3. Mengembangkan konsep teoritis untuk memperkaya khasanah Ilmu Manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkenaan dengan khususnya mengenai gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, komitmen organisasi dan kepuasan kerja pegawai.

4. Memberi manfaat bagi penulis selaku seorang aparat dan dari aspek akademis sehingga dapat berbagi pengalaman kepada seluruh *stake holders* yang terlibat dalam pengembangan SDM.
5. Hasil penelitian ini diharapkan akan menjadi salah satu pedoman dalam peningkatan kinerja pegawai dalam rangka mewujudkan kualitas sumber daya manusia yang berkualitas.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

1. Susilo Toto Raharjo dan Durrotun Nafisah. 2011. Judul penelitian Analisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan (Studi empiris pada departemen agama kabupaten Kendal dan departemen agama Kota Semarang). Analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda (*Multiple regression analyses*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kelima faktor gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan.
2. Brahmasari, Ida Ayu dan Suprayetno, Agus. 2013. Dengan judul penelitian Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). Alat analisis yang digunakan adalah Analisis jalur (*PathAnalysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya organisasi, motivasi, dan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.
3. Haryani. 2010. Meneliti tentang Analisis pengaruh komunikasi, motivasi, dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan PT ARISAMANDIRI PRATAMA. Menggunakan analisis data

yaitu Analisis jalur (*PathAnalysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komunikasi, motivasi, dan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

2.2. Kepemimpinan Transformasional

2.2.1. Definisi Kepemimpinan Transformasional

Bass 1985 (dalam Levy 2011) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai bentuk kepemimpinan dimana interaksi antara pemimpin dan bawahan meningkatkan motivasi dan moralitas ke level yang lebih tinggi daripada yang dapat mereka capai secara individu. Sedangkan menurut Burns 1978, (dalam Bass dan Riggio, 2011) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang memberikan dorongan dan inspirasi kepada bawahannya untuk mencapai tujuan yang luar biasa dan dalam proses mengembangkan kapasitas kepemimpinannya sendiri. Pemimpin transformasional membantu bawahannya untuk tumbuh dan berkembang menjadi pemimpin dengan menanggapi kebutuhan bawahan serta memberikan kuasa kepada mereka dengan menyelaraskan objektivitas dan tujuan individu bawahan, pemimpin, kelompok dan organisasi secara keseluruhan.

Burns (dalam Vikram dan Priya, 2010) mendefinisikan kepemimpinan transformasional adalah suatu proses di mana pemimpin dan pengikut terlibat dalam proses saling mengangkat satu sama lain untuk tingkat yang lebih tinggi dalam segi moralitas dan motivasi. Sedangkan menurut McShane dan Gilnow, (2013) kepemimpinan transformasional adalah perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana para pemimpin mengubah tim atau organisasi dengan menciptakan

komunikasi, dan pemodelan visi untuk unit organisasi atau pekerjaan dan karyawan menjadi transparansi untuk memperjuangkan visi organisasi tersebut.

Bass dan Riggio (2011) menyatakan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memotivasi bawahannya untuk melakukan sesuatu lebih dari yang awalnya mereka harapkan dan mereka pikirkan, selain itu memberikan kuasa kepada bawahan serta memberikan perhatian pada kebutuhan individu dan perkembangan personal dan juga membantu bawahan untuk mengembangkan potensi kepemimpinan mereka.

Sedangkan menurut Bass dan Avolio, 2014 (dalam Farell, 2010) kepemimpinan transformasional dilihat ketika pemimpin: (a) Mendorong minat kolega dan bawahan untuk merubah cara pandang dalam bekerjanya ke persepektif yang baru; (b) Membangkitkan kesadaran visi dan misi tim atau organisasi; (c) Mengembangkan kemampuan dan potensi kolega serta bawahan ke level yang lebih tinggi; dan (d) Memotivasi kolega dan bawahan untuk melakukan lebih kepentingannya sendiri dengan itu akan menguntungkan kelompok. Dari beberapa definisi kepemimpinan transformasional di atas, peneliti menggunakan definisi dari Bass dan Riggio (2011) menyatakan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memotivasi bawahannya untuk melakukan sesuatu lebih dari yang awalnya mereka harapkan dan mereka pikirkan, selain itu memberikan kuasa kepada bawahan serta memberikan perhatian pada kebutuhan individu dan perkembangan personal dan juga membantu bawahan untuk mengembangkan potensi kepemimpinan mereka.

2.2.2. Aspek-aspek Kepemimpinan Transformasional

Bass 1985 (dalam Bass dan Riggio, 2011) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat aspek yaitu:

1. Idealized influence

Pemimpin berperilaku dengan cara yang memungkinkan mereka dijadikan *role models* bagi bawahan mereka. Pemimpin yang dikagumi, dihormati dan dipercaya. Selain itu, pemimpin yang memiliki pengaruh ideal yang tinggi juga bersedia untuk mengambil resiko dan konsisten, tidak bersenang-senang. Mereka dapat diandalkan untuk melakukan hal yang benar, menunjukkan standar perilaku etika dan moral yang tinggi.

2. Inspirational motivation

Pemimpin mampu menginspirasi dan memotivasi bawahannya dengan memberikan makna dan tantangan untuk pekerjaan bawahannya. Pemimpin membangkitkan semangat tim dan juga menunjukkan antusiasme dan optimism. Pemimpin melibatkan bawahannya dalam membayangkan keadaan masa depan yang menarik, mereka membuat komunikasi yang jelas mengenai harapan yang ingin dipenuhi oleh bawahannya dan juga menunjukkan komitmen untuk tujuan dan visi bersama.

3. Intellectual stimulation

Pemimpin berperilaku dengan cara mendorong usaha pengikut untuk inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi-asumsi pembingkaiian kembali masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara yang baru. Tidak ada kritik di depan publik

terhadap kesalahan yang dilakukan oleh individu. Ide-ide baru dan solusi masalah kurang didapatkan dari pengikut, yang termasuk dalam proses mengatasi masalah dan menemukan solusi. Pengikut didorong untuk mencoba pendekatan baru, dan ide-ide mereka tidak dikritik jika berbeda dengan ide-ide pemimpin.

4. Individualized consideration

Pemimpin memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan masing-masing pengikut untuk berprestasi dan berkembang dengan berperan sebagai seorang pelatih atau mentor. Para pengikut dan rekan dikembangkan ke tingkat personal yang lebih tinggi. Pemimpin memperlakukan setiap bawahannya sebagai seorang pribadi dengan kecakapan, kebutuhan, dan keinginannya masing-masing. Ia memberikan nasihat yang bermakna, memberi pelatihan yang diperlukan dan bersedia mendengarkan pandangan dan keluhan mereka. Bawahan merasa diperhatikan dan diperlakukan secara khusus oleh pemimpinnya.

2.2.3. Pengukuran Kepemimpinan Transformasional

Dalam penelitian ini, peneliti mengukur kepemimpinan transformasional dengan mengadaptasi skala *Multifactor Leadership Questionnaire 5X (Short)* yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (2014). Skala ini terdiri dari 36 item yang mengukur empat dimensi. Dikarenakan penelitian ini hanya mengukur kepemimpinan transformasional, maka item yang diukur hanyalah item kepemimpinan transformasionalnya saja yang terdiri dari 19 item.

2.3. Motivasi Kerja

2.3.1. Definisi Motivasi Kerja

Motivasi kerja menurut Streers (dalam Levy, 2011) adalah kekuatan yang mendorong karyawan untuk berperilaku dengan cara yang memberikan energi, mengarahkan dan mempertahankan perilaku kerja karyawan. Pendapat ini serupa dengan Tella (2012) yang menegaskan bahwa motivasi kerja adalah proses membangkitkan, energi, mengarahkan dan memelihara perilaku dan kinerja. Artinya proses mendorong seorang untuk bertindak dan mencapai suatu tugas yang diinginkan.

Motivasi kerja adalah suatu proses dimana kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu (Munandar, 2011). Sedangkan menurut Pandji (2012) motivasi kerja adalah kemauan bekerja karyawan ditimbulkan karena dorongan dari diri karyawan bersangkutan, dimana sebagai hasil integrasi keseluruhan daripada kebutuhan pribadi, juga pengaruh lingkungan fisik dan pengaruh lingkungan social dimana kekuatannya tergantung dari proses pengintegrasian tersebut. Berdasarkan beberapa definisi motivasi kerja di atas, maka peneliti menggunakan definisi dari Munandar (2011), yang menyatakan bahwa Motivasi kerja adalah kebutuhan yang mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu.

2.3.2. Teori Motivasi

Motivasi merupakan proses psikologis yang dapat menimbulkan adanya kegigihan, arahan, serta stimulasi yang secara sukarela dilakukan oleh seseorang

untuk mencapai tujuan tertentu. Adanya tujuan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut maka kerja yang didasari dengan motivasi yang kuat akan membuat tujuan lebih mudah untuk diwujudkan.

1. Teori Hierarki Maslow

Abraham Maslow (1943) mengemukakan dalam teori ini terdapat lima kebutuhan manusia yang dilihat dari hierarkinya. Terdapat kebutuhan yang paling mendasar sampai pada kebutuhan yang paling tinggi. Inilah yang dibahas dalam teori tersebut. Adapun penjelasannya dapat dilihat pada uraian berikut ini.

- a. Kebutuhan Fisiologis merupakan kebutuhan yang berupa makanan, minuman, udara, pakaian, tempat tinggal, serta kebutuhan yang lain yang digunakan manusia untuk bertahan hidup.
- b. Kebutuhan keamanan yakni kebutuhan manusia yang berupa rasa aman dari psikis dan kekerasan fisik.
- c. Kebutuhan sosial merupakan bentuk kebutuhan manusia untuk mencintai dan dicintai oleh sesama.
- d. Kebutuhan penghargaan merupakan bentuk kebutuhan manusia yang biasanya ada setelah tercapainya kebutuhan fisiologis, sosial, dan keamanan.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri yakni bentuk kebutuhan tertinggi dibandingkan kebutuhan yang lain.

2. Teori Motivasi MC Clelland

Teori ini dikemukakan oleh MC Clelland. Dalam teori tersebut terdapat konsep penting yakni kekuatan yang terdapat dalam pribadi manusia itu sendiri, yang berarti

motivasi merupakan prestasi. MC Clelland menyatakan seseorang akan memiliki motivasi apabila seseorang tersebut berkeinginan tinggi dalam meraih prestasi dibandingkan yang lainnya.

3. Teori X dan Y Mc Gregor

Mc Gregor dengan menggabungkan teori eksternal dan internal. Dalam teori ini, Gregor merumuskan dua perbedaan yang mendasar dari perilaku manusia. Kedua rumusan tersebut dikenal dengan teori X dan teori Y.

A. Teori-Teori X:

- 1) Banyak pekerja yang merasa malas dengan pekerjaannya bahkan ingin menghindari pekerjaannya jika bisa.
- 2) Pada dasarnya seseorang itu tidak senang bekerja, oleh karena itu perlu adanya pemaksaan dan pengendalian diri. Bahkan perlu adanya hukum beserta arahan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Hal tersebut disebabkan kebanyakan pekerja lebih senang dibimbing dibandingkan bekerja sendiri, memiliki kemauan sendiri, berambisi kecil, dan sering menghindari tanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan.

Dalam organisasi masih banyak yang menggunakan teori ini karena para petinggi masih menganggap bahwa hal-hal yang dinyatakan dalam teori tersebut benar adanya. Selain itu, juga dapat digunakan untuk mengamati perilaku orang-orang yang bekerja. Namun, tidak dipungkiri bahwa teori ini belum dapat menjawab semua pertanyaan yang ada. Oleh karena itu Mc Gregor menjawabnya dengan teori yang didasarkan pada kenyataan yang telah ada.

B. Teori-Teori Y:

Perumpamaan yang terdapat dalam teori Y dapat dilihat pada uraian sebagai berikut ini.

- 1) Terdapat usaha mental dan fisik yang dilakukan oleh manusia, seperti beristirahat dan bermain.
- 2) Kebanyakan orang mau belajar apabila berada pada kondisi yang layak bagi diri mereka, sebagai penerima serta penanggung jawab dalam organisasi tersebut.
- 3) Memiliki daya imajinasi yang baik, kemampuan dalam kecerdikan, dan kualitas dalam memecahkan masalah dalam lingkup organisasi.
- 4) Adanya pengendalian dari luar hukuman bukan merupakan cara yang tepat untuk mengarahkan pada tujuan sebuah organisasi.

4. Teori Motivasi Herzberg

Teori dua faktor istilah lain dalam teori ini (teori M-H). Dalam teori tersebut telah dijelaskan tentang bagaimana para petinggi dalam organisasi dapat mengendalikan faktor-faktor yang dapat memberikan kepuasan kerja terhadap pegawainya ataupun tidak. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dua faktor tersebut memiliki pengaruh terhadap individu dalam sebuah organisasi, yakni motivasi.

Motivasi yang dimaksud dalam teori ini merupakan faktor yang dapat mendorong dari kepuasan kerja, seperti tanggung jawab, penghargaan, serta prestasi. Kedua faktor tersebut merupakan *iklim baik* yang bisa dibuktikan sebagai sumber

ketidakpuasan dalam bekerja dan bukan sumber kepuasan kerja. Dalam hal ini biasanya terdapat dalam kondisi dalam bekerja, teknik pengawasan dan gaji, serta hubungan antar sesama pekerja.

Adanya bentuk perbaikan dari faktor-faktor tersebut dapat membantu untuk mengurangi bentuk ketidakpuasan dalam bekerja, akan tetapi tidak dapat menjadi pendorong dalam bekerja. Sebenarnya *iklim baik* tidak mampu memicu motivasi bekerja, namun apabila faktor tersebut hilang maka motivasi tidak akan berfungsi di dalamnya.

5. Teori ERG Clyton Alderfer

Teori ini diperkenalkan oleh Aldefer yang sudah dikenal dengan teori ERG. Adapun kepanjangan dari teori ERG, yakni E: Existence, yang berarti memiliki kebutuhan akan eksistensi; R: Relatedness, yang berarti kebutuhan dengan pihak yang lain; dan G: Growth, yang berarti kebutuhan untuk tumbuh dan berkembang.

Ketiga istilah tersebut memiliki makna yang sangat penting di dalamnya, yaitu pertama secara konseptual akan terlihat mirip dengan teori atau model yang dikembangkan oleh Alderfer dan Maslow. Hal tersebut disebabkan *Existence* berkaitan dengan hierarki pertama dan kedua yang terdapat di dalam teori Maslow. Begitu pun dengan *Relatedness* berkaitan dengan hierarki ketiga dan keempat yang terdapat dalam teori Maslow. Adapun Growth mempunyai makna yang sama dengan self actualization yang juga terdapat dalam teori Maslow.

Kedua, teori Alderfer ini memang menekankan pada segala jenis kebutuhan manusia serta diusahakan untuk terpenuhi secara bersama-sama. Selain itu, jika diperhatikan lebih lanjut maka teori memiliki beberapa seperti pada uraian berikut ini.

- 1) Kebutuhan manusia yang tidak terpenuhi maka akan membuat keinginannya semakin besar.
- 2) Keinginan yang kuat untuk memuaskan kebutuhan pribadi 'lebih tinggi' maka akan membuat kebutuhan rendah terpenuhi dengan baik.
- 3) Semakin sulit untuk memuaskan kebutuhan yang lebih tinggi maka akan membuat keinginan yang lebih besar untuk memenuhi kebutuhan yang rendah.

Hal-hal tersebut merupakan pandangan yang berdasar pada sifat pragmatisme di dalam diri manusia yang disebabkan oleh keterbatasannya sehingga seseorang akan dapat menyesuaikan dirinya pada keadaan yang objektif. Artinya, seseorang dapat lebih memerhatikan dan fokus pada apa yang mungkin dapat dicapainya.

6. Teori Motivator-Hygiene Herzberg

Teori ini dikemukakan oleh Frederick Herzberg, yang merupakan psikolog dari Amerika Serikat. Berdasarkan penelitiannya, ditemukan dua faktor yang berbeda, yakni kepuasan dan ketidakpuasan bekerja. Jadi, teorinya lebih dikenal dengan dua faktor seperti pada uraian berikut ini.

- 1) Kepuasan bekerja
- 2) Ketidakpuasan bekerja

7. Teori Harapan Vroom

Teori ini dikemukakan oleh seorang professor yang berasal dari Kanada, yakni Victor Vroom pada tahun 1964. Dalam Teori Harapan dari Vroom ini terdapat tiga konsep yang dinyatakan seperti pada uraian berikut ini.

- 1) Harapan atau *Expectancy* merupakan bentuk kepercayaan kepada seseorang bahwa usaha (*Effort*) akan dapat menghasilkan suatu kinerja tertentu (*Performance*).
- 2) *Instrumentally* merupakan bentuk kepercayaan kepada seseorang suatu kinerja (*Performance*) akan menghasilkan suatu hasil (*Outcome*).
- 3) *Valensi atau Valence* merupakan pemfokusan yang mengarah pada nilai positif atau negatif yang dirujuk oleh orang-orang terhadap suatu hasil tertentu.

2.3.3. Aspek-aspek Motivasi Kerja

Menurut Herzberg (1966) dalam teori *hygiene-* motivasi faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja mencakup faktor-faktor yang berkaitan dengan isi dari pekerjaan, yang merupakan factor intrinsik dari pekerjaan yaitu:

1. Tanggung jawab (*responsibility*), besar kecilnya tanggung jawab yang dirasakan diberikan kepada seorang tenaga kerja. Menurut Ghufroon dan Risnawati (2011), tanggung jawab merupakan keinginan karyawan untuk dapat mengerjakan tugas dengan baik dan memadai.

2. Kemajuan (*advancement*), besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja dapat maju dalam pekerjaannya. Pekerjaan memberikan kesempatan bagi individu untuk menambah wawasan, mengembangkan bakat, dan kemajuan (Ghufron dan Risnawati 2011)
3. Pekerjaan itu sendiri, besar kecilnya tantangan yang dirasakan tenaga kerja dari pekerjaannya. Menurut Ghufron dan Risnawati (2011), karyawan akan menyukai pekerjaannya jika diikuti dengan minat dan bakat yang dimilikinya. Karyawan merasa pekerjaan mereka menjadi sesuatu yang menantang untuk berkembang dan menjadi lebih baik.
4. Capaian (*achievement*), besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja mencapai prestasi kerja yang tinggi. Menurut Ghufron dan Risnawati (2011) capaian merupakan keinginan karyawan untuk memperjuangkan tugas dan melibatkan usahanya dalam menghadapi lawan dan tantangan.
5. Pengakuan (*recognition*), besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada tenaga kerja atas unjuk-kerjanya. Pengakuan merupakan keinginan untuk diakui secara resmi dan keinginan untuk terampil. Karyawan akan merasa dihargai apabila pengalamannya digunakan dalam partisipasi menyelesaikan tugas yang lebih rumit dan penting.

Hubungan ini bersifat sosial maupun sosial teknis (yang berhubungan dengan pekerjaan). Berdasarkan aspek-aspek yang dikemukakan oleh Herzberg di atas bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi dibagi menjadi dua faktor yaitu faktor intrinsik dan ekstrinsik, maka dalam penelitian ini peneliti akan

mengambil faktor motivator atau faktor intrinsik yaitu, Tanggung jawab (*responsibility*), kemajuan (*advancement*), pekerjaan itu sendiri (*work it self*), prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*). Faktor motivator adalah faktor yang terutama berhubungan langsung dengan isi pekerjaan atau faktor-faktor intrinsik. Motivator akan mendorong terciptanya kepuasan kerja, tetapi tidak terkait langsung dengan ketidakpuasan, sedangkan faktor hygiene merupakan rangkaian kondisi yang berhubungan dengan lingkungan tempat pegawai yang bersangkutan melaksanakan pekerjaannya atau faktor-faktor ekstrinsik.

2.3.4. Pengukuran Motivasi Kerja

Pengukuran motivasi diambil dari skala sikap berdasarkan faktor-faktor motivasi yang telah dikemukakan oleh Herzberg (1966), yaitu tanggung jawab (*responsibility*), kemajuan (*advancement*), pekerjaan itu sendiri (*work it self*), prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*). Skala ini digunakan sebagai alat ukur karena memuat dimensi menurut Herzberg, sehingga dengan menggunakan skala ini dapat diketahui dimensi apa saja yang dapat memberikan pengaruh dalam memotivasi kerja karyawan dan berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan.

2.4. Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment*)

2.4.1. Definisi Komitmen Organisasi

Greenberg dan Baron (2015) menyatakan komitmen organisasi adalah tingkat sejauh mana seseorang dalam mengidentifikasi, terlibat dalam organisasi mereka, dan tidak ada keinginan untuk meninggalkannya. Hal yang sama juga diungkapkan

oleh Mathis dan Jackson (2011) memberikan definisi tingkat sampai dimana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasi, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi tersebut.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2017) dalam perilaku organisasi dan psikologi industri dan organisasi, komitmen organisasi adalah keterikatan psikologis individu dengan organisasi. Komitmen organisasi memprediksi variabel kerja seperti *turnover*, perilaku anggota organisasi, dan kinerja pekerjaan. Beberapa faktor seperti stres peran, pemberdayaan, ketidakamanan kerja dan kesempatan kerja, dan distribusi kepemimpinan telah terbukti terhubung dengan komitmen organisasi pekerja.

Menurut Sinambela (2016) menjelaskan bahwa komitmen organisasi adalah ketika seorang anggota kelompok tertentu mengidentifikasi dirinya dengan kelompok tersebut dan bersedia bekerja secara intensif atas namanya. Dalam kasus-kasus ini, seseorang yang memiliki komitmen organisasi mengambil sebagian besar identitas pribadinya dari kelompok dan memiliki asosiasi positif dengannya. Ini tidak sama dengan identifikasi atau motivasi organisasi, tetapi jauh lebih luas daripada keduanya. Komitmen dapat secara khusus dilihat sebagai konsep definisi diri yang lebih luas.

Pendapat dari para ahli mengenai komitmen organisasi memiliki berbagai kesamaan, yaitu mengenai penerimaan pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Penulis menyimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu bentuk

sikap atau perasaan yang dinyatakan oleh seorang pegawai untuk terlibat dan loyal terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

2.4.2. Aspek-aspek komitmen organisasi

Allen dan Mayer (2011) menyatakan tiga aspek komitmen organisasi yaitu:

1. Komitmen afektif (*affective commitment*), mengarah pada *the employee's emotional attachment to, identification with and involvement in organization*.

Ini berarti, komitmen afektif berkaitan dengan keterkaitan emosional karyawan, identifikasi karyawan, dan keterlibatan karyawan pada organisasi. Dengan demikian, karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan tetap berada dalam organisasi karena mereka memang ingin (*want to*) melakukan hal tersebut.

2. Komitmen kontinuans (*continuance commitment*), berkaitan dengan *an awareness of the costs associated with leaving the organization*. Hal ini

menunjukkan adanya pertimbangan untung rugi dalam diri karyawan berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja atau justru meninggalkan organisasi. Komitmen kontinuans sejalan dengan pendapat Backer bahwa komitmen kontinuans adalah kesadaran akan ketidakmungkinan memilih identitas sosial lain ataupun alternatif tingkah laku lain karena adanya ancaman akan kerugian besar. Karyawan yang terutama bekerja berdasarkan komitmen kontinuans ini bertahan dalam organisasi karena mereka butuh (*need to*) melakukan hal tersebut karena adanya pilihan lain.

3. Komitmen normatif (*normative Commitment*), merefleksikan *a feeling of obligation to continue employment*. Dengan kata lain, komitmen normative

berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi. Ini berarti, karyawan yang memiliki komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka wajib (*ought to*).

2.4.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Sementara itu, Stum (dalam Sopiah, 2013) mengemukakan lima faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu: Budaya keterbukaan, kepuasan kerja, kesempatan personal untuk berkembang, arah organisasi, dan penghargaan kerja yang sesuai dengan kebutuhan. Selanjutnya, Young et.al., (dalam Sopiah, 2013) mengemukakan ada 8 faktor yang secara positif berpengaruh terhadap komitmen organisasi, yaitu: kepuasan terhadap promosi, karakteristik pekerjaan, komunikasi, kepuasan terhadap kepemimpinan, pertukaran ekstrinsik, pertukaran instrinsik, imbalan instrinsik, dan imbalan ekstrinsik.

2.4.4. Pengukuran Komitmen Organisasi

Pengukuran komitmen organisasi dalam penelitian ini, menggunakan skala *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) yang dikembangkan oleh Allen dan Meyer (2010). Setiap aspek terdiri dari delapan pernyataan dan total keseluruhannya sebanyak 24 item. Secara teoritis *Organizational Commitment Scale* adalah instrumen komitmen organisasi yang secara khusus mengukur tiga aspek dari komitmen organisasi, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*.

2.5. Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

2.5.1. Definisi kepuasan kerja

Sinambela (2016) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai tingkat perasaan atau sikap positif yang dimiliki individu terhadap pekerjaannya. Ketika seseorang mengatakan bahwa dia memiliki kepuasan kerja yang tinggi, itu berarti dia benar-benar menyukai pekerjaannya. merasa baik tentang hal itu dan sangat menghargai pekerjaannya. Kepuasan kerja tidak bisa dilihat, itu hanya bisa disimpulkan. Kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan seseorang terhadap tugas dan pekerjaannya.

Menurut Rivai (2014) secara khusus, kepuasan kerja mengacu pada tingkat di mana perasaan kepuasan berasal dari persepsi karyawan terhadap berbagai aspek tugas atau pekerjaan mereka. Sederhananya, kepuasan kerja adalah kombinasi dari perasaan, kepercayaan, dan niat perilaku yang dimiliki pekerja terkait dengan pekerjaan mereka saat ini. Kepuasan kerja karyawan dapat diukur dan dapat diubah, cara populer untuk menjelaskan kepuasan kerja adalah paradigma kecocokan antara pekerja dengan lingkungan kerjanya, yang menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kecocokan antara pekerja dengan lingkungan kerjanya, memenuhi kebutuhan, kepribadian, nilai-nilai, atau karakteristik pribadi seseorang, semakin besar tingkat kepuasan kerja.

Menurut Franek dan Vecera (Sedarmayanti, 2017) kepuasan kerja adalah konsep yang didasarkan pada premis bahwa pekerja yang paling bahagia juga pekerja yang paling produktif dan bagi orang-orang yang senang dengan pekerjaan mereka,

pekerjaan mereka tidak terasa seolah-olah itu bekerja sama sekali. Banyak variabel membuat perbedaan dalam tingkat kepuasan kerja yang dialami oleh pekerja; beberapa variabel ditemukan dalam organisasi, beberapa dalam kerangka kerja itu sendiri, dan yang lain melekat dalam karakter dan kepribadian masing-masing pekerja.

Franek dan Vecera (Sedarmayanti, 2017) menambahkan bahwa teori kepuasan kerja telah berkembang dengan cara yang mirip dengan teori motivasi. Isi teori motivasi mempertimbangkan kebutuhan yang sama untuk manusia tanpa memperhatikan perbedaan kepribadian. Teori proses mempertimbangkan proses kognitif individu yang berbeda. Franek dan Vecera (Sedarmayanti, 2017) membahas tiga model kepuasan kerja: model situasional, model disposisional, dan model interaksional. Model situasional mengusulkan bahwa kepuasan kerja dihasilkan dari karakteristik pekerjaan dan bahwa semua orang menerima kepuasan yang sama dari pekerjaan dengan karakteristik pekerjaan tertentu seperti yang didefinisikan oleh Hackman dan Oldham ditahun 1980. Model Dispositional di sisi lain, menunjukkan bahwa karakteristik orang akan menentukan tingkat kepuasan kerja mereka, dan bahwa pekerjaan itu sendiri tidak memainkan peran dalam menentukan kepuasan pegawai.

2.5.2. Implementasi Kepuasan Kerja

Soetrisno (2013) mengemukakan, karena pekerja menghabiskan begitu banyak waktu di lingkungan kerja mereka setiap minggu, penting bagi organisasi untuk mencoba mengoptimalkan kondisi kerja. Hal-hal seperti menyediakan area

kerja yang luas daripada yang sempit, pencahayaan yang memadai dan stasiun kerja yang nyaman berkontribusi pada kondisi kerja yang menguntungkan. Menyediakan alat produktivitas seperti teknologi informasi yang ditingkatkan untuk membantu pekerja menyelesaikan tugas dengan lebih efisien berkontribusi pada kepuasan kerja juga.

Sinambela (2016) mengemukakan bahwa pekerja lebih puas dengan pekerjaan mereka saat ini jika mereka melihat jalan yang tersedia untuk naik pangkat di organisasi dan diberi lebih banyak tanggung jawab dan seiring dengan itu kompensasi yang lebih tinggi. Banyak organisasi mendorong pekerja untuk memperoleh keterampilan yang lebih maju yang akan mengarah pada peluang promosi. Organisasi sering membayar biaya kuliah untuk pekerja yang mengambil kursus universitas, misalnya. Selama peninjauan kinerja tahunan pekerja, seorang penyelia harus memetakan jalur yang menunjukkan kepadanya apa yang perlu ia capai dan keterampilan baru apa yang perlu ia kembangkan agar berada di jalur menuju kemajuan dalam organisasi.

Sinambela (2016) menambahkan bahwa berurusan dengan beban kerja yang terlalu berat dan tenggat waktu yang tidak mungkin dicapai dapat menyebabkan kepuasan kerja terkikis bahkan untuk pekerja yang paling berdedikasi sekalipun. Tidak memenuhi tenggat waktu menyebabkan konflik antara pekerja dan penyelia dan meningkatkan tingkat stres di tempat kerja. Seringkali, lingkungan ini disebabkan oleh manajemen yang tidak efektif dan perencanaan yang buruk. Kantor beroperasi dalam mode krisis karena pengawas tidak memberikan cukup waktu bagi

pekerja untuk melakukan tugas yang ditugaskan secara efektif atau karena tingkat staf tidak memadai.

Rivai (2014) menjelaskan bahwa pekerja perlu diperlakukan dengan hormat oleh orang-orang yang bekerja dengan mereka. Lingkungan kerja yang bermusuhan dengan rekan kerja yang kasar atau tidak menyenangkan adalah lingkungan yang biasanya memiliki kepuasan kerja yang lebih rendah. Pimpinan perlu turun tangan dan menengahi konflik sebelum berkembang menjadi masalah yang lebih serius yang memerlukan tindakan disipliner. Pekerja mungkin perlu diingatkan tentang perilaku apa yang dianggap tidak pantas ketika berinteraksi dengan rekan kerja. Selanjutnya, kepuasan kerja dipengaruhi oleh pandangan pekerja tentang keadilan skala upah organisasi serta kompensasi saat ini yang mungkin diterimanya. Organisasi perlu memiliki mekanisme untuk mengevaluasi kinerja pekerja dan memberikan kenaikan gaji kepada pekerja berkinerja terbaik. Peluang untuk mendapatkan insentif khusus, seperti bonus, cuti atau liburan ekstra, juga membawa kegembiraan dan kepuasan kerja yang lebih tinggi ke tempat kerja.

2.5.3. Aspek-aspek Kepuasan Kerja

Spectore (2012) mengutarakan ada sembilan segi yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang, yaitu komunikasi, sifat pekerjaan, rekan kerja, prosedur kerja, penghargaan dari perusahaan, tunjangan supervise promosi dan gaji, yang dijelaskan sebagai berikut :

1. Gaji (*pay*), yaitu kepuasan akan imbalan jasa berupa uang yang diterima karyawan sesuai dengan beban yang telah ditanggungnya.

2. Promosi (*promotion*), yaitu kepuasan akan mendapatkan kesempatan bagi karyawan untuk tumbuh dan berkembang dalam pekerjaan atau jabatan.
3. Supervisi (*supervision*), yaitu kepuasan terhadap atasan langsung karyawan.
4. Tunjangan (*gringebenefits*), kepuasan akan jaminan sosial yang diberikan perusahaan.
5. Penghargaan dari perusahaan (*contingent reward*), yaitu kepuasan terhadap reward yang diberikan terhadap performa yang baik.
6. Prosedur kerja (*operating conditions*), yaitu kepuasan terhadap peraturan dan prosedur perusahaan.
7. Rekan kerja (*cowokers*), yaitu kepuasan terhadap rekan sekerja, seberapa jauh kesesuaian yang dirasakan ketika berinteraksi dengan rekan kerja.
8. Sifat pekerjaan (*natureof work*), yaitu kepuasan terhadap tipe pekerjaan yang dilakukan, yaitu karakteristik dari pekerjaan itu sendiri yang akan dilaksanakan oleh seorang karyawan memang sesuai dan menyenangkan
9. Komunikasi (*communication*), yaitu kepuasan akan komunikasi yang terjalin dalam perusahaan.

Dalam penelitian (Umar, 2010), beberapa hal yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dibagi menjadi dua bagian, yaitu:

1. Yang berhubungan dengan faktor *individual differences* terdiri dari umur, jenis kelamin, kemampuan (*ability*), kebutuhan tingkat tinggi, status perkawinan, lama dinas, kepercayaan, pendidikan, prestasi dan minat, komitmen.

2. Yang berasal dari luar individu, yaitu gaji, teman sekerja, supervise, promosi, tugas pekerjaan itu sendiri, level jabatan, lamanya jam kerja, struktur organisasi, besarnya organisasi, pengakuan/penghargaan, jenis pekerjaan, komunikasi, beban tugas, peningkatan diri, gaya kepemimpinan, syarat jabatan, kebijaksanaan perusahaan dan norma kelompok.

Dari pandangan di atas terdapat perbedaan. Munandar (2011) memfokuskan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja secara intrinsik dan ekstrinsik. Namun tidak semua aspek ekstrinsik dijadikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, hanya gaji, penyelia dan kondisi kerja yang dianggap paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Sedangkan menurut Umar (2010) lebih memfokuskan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja secara luas dan terlalu detail, walaupun ada faktor-faktor yang masih mengukur hal yang sama hingga dapat digabungkan dalam satu bagian. Dari seluruh faktor yang telah dijelaskan di atas, maka peneliti mengambil beberapa faktor saja yang dianggap memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja yaitu faktor ekstrinsik (gaya kepemimpinan), faktor ekstrinsik dan intrinsik yaitu pada point prestasi atau pencapaian, penghargaan dan pengakuan yang termasuk kedalam aspek motivasi kerja dan faktor intrinsik (komitmen) seseorang.

2.5.4. Pengukuran Kepuasan Kerja

Ada beberapa instrumen penelitian yang digunakan dalam pengukuran kepuasan kerja yaitu diantaranya :

1. Kepuasan kerja dalam penelitian ini akan diukur dengan menggunakan *The Job Satisfaction Survey* (JSS) oleh Spector, 1985 (dalam Spector, 2012), yang akan diadaptasi kedalam bahasa Indonesia. *The Job Satisfaction Survey* (JSS) menilai sembilan aspek kepuasan kerja, serta kepuasan secara keseluruhan. Skala JSS berisi 36 item menggunakan format skala rating yang dijumlahkan. JSS merupakan format yang paling populer untuk skala kepuasan kerja. JSS dibuat secara relatif mudah untuk dimodifikasi. Setiap aspek berisi empat item, dan skor kepuasan total dapat dihitung dengan menggabungkan semua item.
2. *The Job Descriptive Index* (JDI) oleh Smith, Kendall dan Hullin, 1969 (dalam Spector, 2012). JDI merupakan skala yang paling populer dikalangan organisasi, serta memiliki konten dan validitas yang baik. JDI mengukur kepuasan kerja dengan lima dimensi *work, pay, promotion, supervision, and coworker*.
3. *The Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) oleh Weiss dkk, 1967 (dalam Spector, 2012). Alat ukur *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) dirancang untuk mengukur kepuasan kerja pada pekerjaan khusus karyawan. MSQ terdiri dari 100 item instrument. MSQ mengukur tingkat kepuasan kerja berdasarkan 20 dimensi yang berbeda, dengan lima pernyataan pada setiap dimensi.
4. *The Job Diagnostics Survey* (JDS) oleh Hackman dan Oldham, 1975 (dalam Spector, 2012). JDS merupakan alat ukur yang mengukur kepuasan kerja berdasarkan enam aspek, yaitu: *growth, pay, security, social, supervisor, general*.

5. Kepuasan kerja dalam penelitian ini akan diukur dengan menggunakan *Job Satisfaction Survey* (JSS) (dalam Spectore, 2012), dan akan diadaptasi kedalam bahasa Indonesia. *Job Satisfaction survey* ini digunakan karena merupakan alat ukur kepuasan kerja yang populer, dapat dimodifikasi dan memungkinkan perhitungan skor total dengan mengkombinasikan seluruh item.

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1. Kerangka Konseptual

Sinambela (2016) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai tingkat perasaan atau sikap positif yang dimiliki individu terhadap pekerjaannya. Ketika seseorang mengatakan bahwa dia memiliki kepuasan kerja yang tinggi, itu berarti dia benar-benar menyukai pekerjaannya. merasa baik tentang hal itu dan sangat menghargai pekerjaannya. Kepuasan kerja tidak bisa dilihat, itu hanya bisa disimpulkan. Kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan seseorang terhadap tugas dan pekerjaannya.

Salah satu faktor yang berpengaruh pada kepuasan kerja adalah gaya kepemimpinan transformasional. Bass dan Riggio (2011) menyatakan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memotivasi bawahannya untuk melakukan sesuatu lebih dari yang awalnya mereka harapkan dan mereka pikirkan, selain itu memberikan kuasa kepada bawahan serta memberikan perhatian pada kebutuhan individu dan perkembangan personal dan juga membantu bawahan untuk mengembangkan potensi kepemimpinan mereka.

Terdapat empat aspek pada kepemimpinan transformasional, yaitu *idealized influenced*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Terkait dengan aspek kepemimpinan transformasional dapat dirumuskan kerangka berfikir sebagai berikut: pertama, pemimpin yang menekankan

pentingnya nilai-nilai dan keyakinan kepada karyawan bahwa setiap tujuan dapat dicapai, akan menumbuhkan semangat dalam diri karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik mungkin, sehingga tujuan perusahaan akan tercapai dan kepuasan kerja karyawan meningkat. Namun, jika pemimpin tidak memberikan keyakinan atau kepercayaan kepada karyawan, maka akan timbul keraguan dalam diri karyawan setiap mengerjakan tugas yang diberikan, akibatnya tujuan perusahaan tidak akan tercapai dan kepuasan kerja karyawan akan menurun.

Kedua, pemimpin mampu memberikan inspirasi kepada karyawan dalam mengerjakan pekerjaan. Karyawan yang dapat mengeluarkan gagasan yang baru dan menyelesaikan setiap tugas yang diberikan dengan maksimal. Jika pemimpin tidak mampu menginspirasi karyawan dalam menyelesaikan tugas, maka gagasan dalam diri karyawan terhambat yang berakibat tugas yang diberikan tidak akan terselesaikan dengan baik. Ketiga, pemimpin mendorong karyawan untuk lebih inovatif dan kreatif dalam pekerjaan. Pemimpin mendengarkan pendapat karyawan tanpa mengkritik solusi permasalahan dan ide-ide baru karyawannya, sehingga karyawan akan dapat mengekspresikan setiap tugas yang diberikan dengan sebaik mungkin, begitu pula dengan sebaliknya.

Keempat, pemimpin memberikan perhatian khusus terhadap masing-masing karyawan untuk meningkatkan pencapaian dan pertumbuhan. Pemimpin memberikan tugas sebagai sarana untuk mengembangkan wawasan karyawan. Tugas yang diberikan dipantau untuk mengetahui apakah karyawan membutuhkan arahan tambahan dan untuk menilai kemajuan karyawan. Hal ini dapat memberikan

kenyamanan dalam diri karyawan untuk melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan dengan baik yang berdampak pada kepuasan kerja karyawan tersebut.

Selain variabel kepemimpinan transformasional, variabel motivasi kerja dalam penelitian ini dapat dikatakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Motivasi merupakan dorongan dari dalam diri seseorang untuk mencapai suatu tujuan. Pada dasarnya motivasi bisa mendorong karyawan bekerja lebih keras sehingga bisa mencapai tujuan yang di idamkan. Dan ini akan meng-*improve* produktivitas kerja pekerja sehingga tujuan perusahaan akan tercapai.

Dalam perusahaan, motivasi merupakan stimulus batin yang memungkinkan karyawan untuk mampu berkonsentrasi pada tujuan perusahaan yang efektif (Oraman, 2011). Fick et.al., (dalam Ayub dan Rafif, 2011) juga menyatakan bahwa perusahaan harus menyadari bahwa faktor manusia menjadi jauh lebih penting bagi kelangsungan hidup organisasi, dan bahwa keunggulan bisnis hanya akan dicapai ketika karyawan senang dan termotivasi oleh pekerjaan mereka. Variabel yang digunakan untuk motivasi menggunakan aspek motivator dari Herzberg (1966), karena dimensi ini yang berhubungan dengan diri individu dan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Aspek motivator meliputi tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, capaian, dan pengakuan. Terkait dengan aspek motivasi dapat dirumuskan kerangka berfikir sebagai berikut: Pertama, seorang karyawan yang diberikan tugas dan tanggung jawab dalam suatu pekerjaan yang jelas akan tertantang untuk dapat termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut secara baik dan tepat waktu. Sebaliknya karyawan yang mendapat tugas dan tanggung jawab yang tidak jelas akan

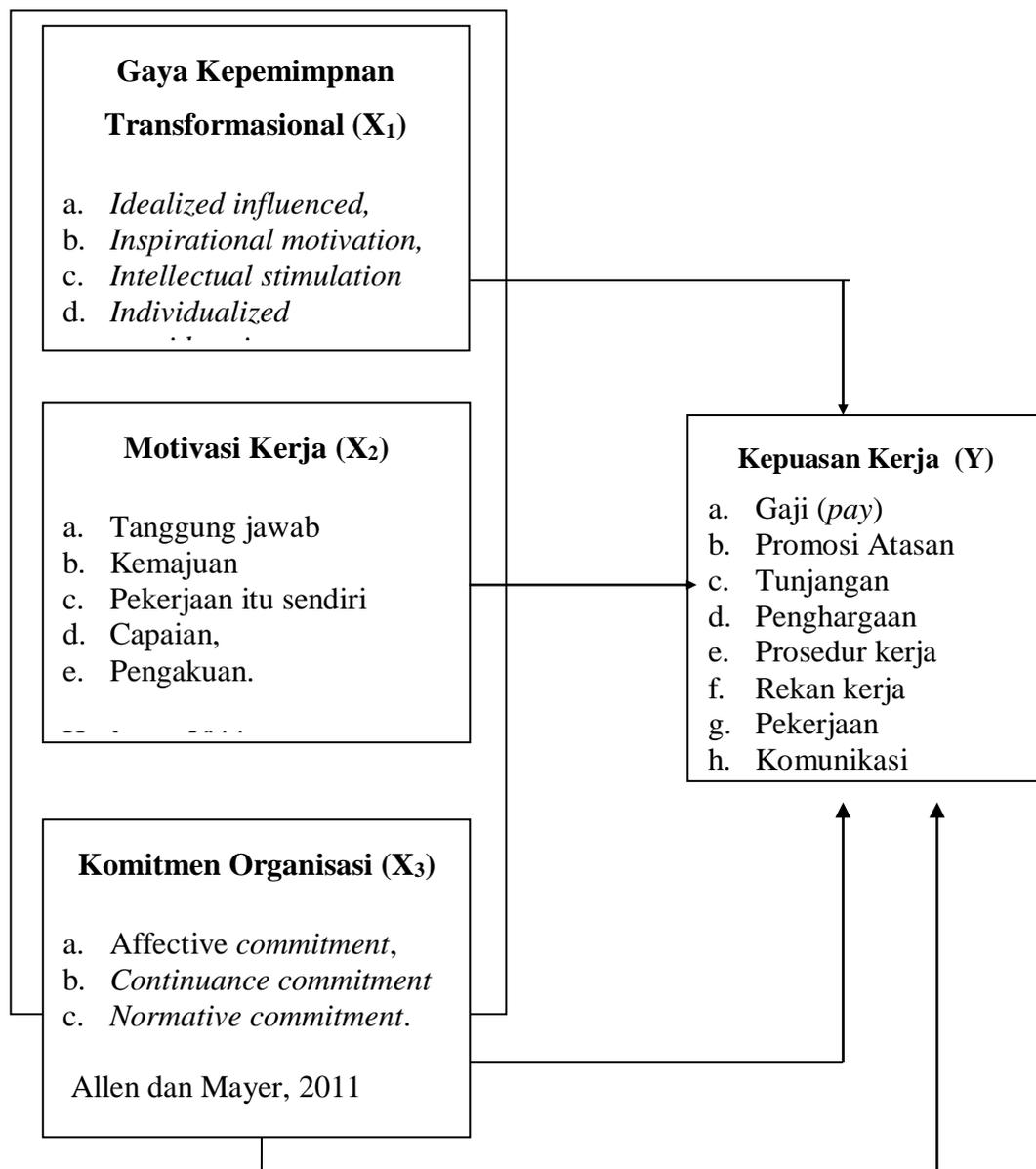
terjadi keraguan dan kebimbangan dalam menyelesaikan tugas tersebut dan timbul ketidakpuasan kerja karyawan. Kedua, semakin besar peluang karyawan untuk tumbuh dan berkembang dalam kariernya, maka semakin termotivasi karyawan tersebut untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan tersebut. Ketiga, besar kecilnya tantangan tugas yang diberikan pada karyawan akan mempengaruhi motivasi kerjanya. Semakin besar tantangan yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan, dan jika tantangan yang dirasakan oleh karyawan sedikit dalam menyelesaikan tugasnya maka akan terjadi sebaliknya.

Keempat, semakin besar dan jelas apresiasi yang diberikan kepada setiap karyawan yang berprestasi maka semakin besar pula motivasi karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan sempurna sehingga akan timbul kepuasan dalam bekerja dalam diri karyawan. Kelima, semakin besar pengakuan/penghargaan yang diberikan perusahaan kepada setiap hasil kerja karyawan, maka akan semakin memotivasi karyawan dalam menyelesaikan tugas dan rasa tanggung jawabnya semakin besar. Namun jika pengakuan atau penghargaan tidak diberikan kepada setiap hasil kerja karyawan, maka kemungkinan karyawan untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik cenderung lebih sedikit.

Selanjutnya, variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja selain kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya

dalam organisasitersebut. Adanya komitmen, diharapkan karyawan bisa mencurahkan perhatian kepada perusahaan dan bertingkah laku sesuai dengan nilai-nilai atau norma yang ada di perusahaan. Dengan demikian karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi dalam perusahaannya, akan merasa senang untuk menghabiskan karirnya dalam organisasi dan memiliki kemungkinan yang kecil untuk meninggalkan organisasi tersebut.

Dalam penelitian ini variabel komitmen organisasi menggunakan aspek dari Allen dan Mayer (2011) yang terdiri dari tiga aspek yaitu: *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment*. Ketiga aspek tersebut dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, seperti karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat dalam organisasi mereka memang ingin terlibat dalam kegiatan organisasi yang perusahaan selenggarakan, sehingga dari keterlibatan karyawan dalam segala kegiatan perusahaan maka akan membangun rasa kekeluargaan antara perusahaan dengan karyawan dan akan terciptanya suasana kerja yang nyaman dan kondusif bagi karyawan maka akan timbul rasa kepuasan kerja pada diri karyawan, sehingga nantinya akan meningkatkan kepuasan kerja. Selanjutnya karyawan yang memiliki komitmen kontinuas dalam organisasi yaitu, mereka bekerja karena mereka butuh untuk melakukan hal tersebut maka dalam bekerja muncul rasa komitmen yang kuat pada organisasi sehingga meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dalam bekerja karyawan yang memiliki komitmen normatif yang kuat akan meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi. Adapun kerangka pikir didalam penelitian yang ini dapat dilihat sebagai berikut:



Gambar 3.1.

Kerangka Konseptual Penelitian

3.2. Hipotesis

Berdasarkan tinjauan pustaka serta kerangka pikir yang telah diuraikan di atas, maka dapat dikemukakan beberapa hipotesis penelitian, yaitu :

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasi secara sendiri-sendiri (parsial) terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Daerah Kota Parepare.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasi secara bersama-sama (simultan) terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Daerah Kota Parepare.
3. Variabel komitmen organisasi yang dominan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Daerah Kota Parepare.

3.3. Definisi Operasional Variabel

1. Gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memotivasi bawahannya untuk melakukan sesuatu lebih dari yang awalnya mereka harapkan dan mereka pikirkan, selain itu memberikan kuasa kepada bawahan serta memberikan perhatian pada kebutuhan individu dan perkembangan personal dan juga membantu bawahan untuk mengembangkan potensi kepemimpinan mereka. Indikator gaya kepemimpinan transformasional (Bass dan Riggio, 2011) meliputi :

- a. *Idealized influenced,*
 - b. *Inspirational motivation,*
 - c. *Intellectual stimulation*
 - d. *Individualized consideration*
2. Motivasi kerja adalah dorongan dari dalam diri seseorang untuk mencapai suatu tujuan yang memacu pegawai untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan yang di inginkan. Indikator Motivasi kerja (Hezberg, 2011) adalah :
- a. Tanggung jawab
 - b. Kemajuan
 - c. Pekerjaan itu sendiri
 - d. Capaian,
 - e. Pengakuan.
3. Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Menurut pendapat tersebut, konsep komitmen organisasi (Allen dan Mater, 2011) dilihat dari segi:
- a. *Affective commitment,*
 - b. *Continuance commitment*
 - c. *Normative commitment.*
4. Kepuasan kerja pegawai adalah sikap yang menggambarkan bagaimana perasaan seseorang terhadap pekerjaannya secara keseluruhan maupun terhadap berbagai aspek pekerjaannya. Indikator kepuasan kerja pegawai (Spectore, 2012) adalah :

- a. Gaji (*pay*)
- b. Promosi (*promotion*),
- c. Atasan (*supervision*),
- d. Tunjangan (*fringe benefit*),
- e. Penghargaan dari perusahaan (*contingent reward*)
- f. Prosedur kerja (*operating conditions*),
- g. Rekan kerja (*co-worker*),
- h. Pekerjaan itu sendiri (*nature of work*)
- i. Komunikasi (*communication*).

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode survei. Penelitian survei adalah penelitian yang dilakukan pada populasi yang besar maupun kecil, tetapi yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi dan hubungan antar variabel. Survei juga dapat digunakan untuk menyelidiki hubungan atau untuk menguji hipotesis.

4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Daerah Kota Parepare. Waktu penelitian adalah 3 bulan.

4.3. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Daerah Kota Parepare, sebanyak 42 orang terdiri dari laki-laki sebanyak 25 orang dan perempuan sebanyak 17 orang.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Pemilihan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *sampling jenuh* (sensus) yakni dengan menentukan semua populasi sebagai sampel total sebanyak 42 orang pegawai.

4.4. Teknik Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Observasi: Penelitian observasi sebagai metode primer dirancang untuk menjawab suatu pertanyaan yang direncanakan dan dilaksanakan secara sistematis, dengan menggunakan kendali-kendali yang tepat dan menyajikan perkiraan yang handal dan valid tentang apa yang terjadi.
2. Kuesioner: Daftar pertanyaan yang dibuat untuk memperoleh data dalam penelitian di mana kuesioner tersebut diajukan hal-hal yang relevan dan berkaitan dengan tujuan penelitian. Kuesioner disebarkan untuk memperoleh data pembobotan nilai kompetensi, motivasi, dan motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Daerah Kota Parepare.

4.5. Teknik Analisis Data

1. Uji Validitas

Hair (Sugiyono, 2017) dalam penelitian kuantitatif, uji validitas mengukur kelayakan instrumen penelitian (kuesioner). Suatu instrumen dikatakan valid jika mampu mengukur apa yang harus diukur atau diinginkan. Suatu instrumen dikatakan valid jika dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti. Uji validitas kuesioner dilakukan dengan menggunakan *Korelasi Product Moment Pearson* menggunakan SPSS. Uji validitas *Korelasi Product Moment Pearson* dilakukan dengan mengkorelasikan masing-masing skor angket item dengan skor total.

Kuesioner item-item yang secara signifikan berkorelasi dengan skor total menunjukkan bahwa item-item yang diuji valid. Pengujian validitas dapat diukur dengan membandingkan nilai r hitung dengan nilai r tabel. Jika nilai r hitung $> r$ tabel, maka dapat dinyatakan bahwa instrumen penelitian berupa kuesioner yang digunakan layak dan dapat dijadikan alat pengumpul data. Jika sebaliknya, maka dinyatakan bahwa kuesioner penelitian tidak layak digunakan sebagai alat pengumpul data.

Adapun rumus yang digunakan adalah :

$$r_{pq} = \frac{(r_{xy})(sb_y) - (sb_x)}{\sqrt{[(sb_x^2) + (sb_y^2) - (r_{xy})(sb_x)(sb_y)]}}$$

di mana :

r_{xy} = Momen tangkar yang baru

r_{pq} = Koefisien korelasi bagian total

sb_x = Simpangan baku skor faktor

sb_y = Simpangan baku skor butir

Perhitungan validitas data ini diolah dengan program SPSS. Hasil perhitungan ditunjukkan pada nilai *corrected item total correlation*. Jika nilai *corrected item total correlation* $> 0,3$ maka item dinyatakan valid. (Solimun, 2012).

2. Uji Reliabilitas

Hair (Sugiyono, 2017) uji reliabilitas bertujuan menemukan perbedaan apa yang dilaporkan dalam data penelitian dengan apa yang sebenarnya terjadi

dilapangan. Uji reliabilitas dalam penelitian kuantitatif dapat diukur dengan menggunakan perbandingan antara nilai reliabilitas dengan nilai batas. Jika nilai reliabilitas yang dihasilkan lebih besar daripada nilai batas, maka dapat dinyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara data yang dilaporkan/dianalisis dengan data yang ada dilapangan. Jika sebaliknya, maka dapat dinyatakan bahwa terdapat perbedaan antara data yang dilaporkan/dianalisis dengan data yang ada dilapangan dan berarti bahwa kuesioner penelitian tidak reliabel atau tidak handal sebagai alat pengumpul data. Pengujian realibilitas dalam penelitian dilakukan dengan menghitung besarnya nilai *Cronbach's Alpha*. Jika nilai *Cronbach's coefficient Alpha* lebih besar dari tingkat signifikan 0,6, maka jawaban dari para responden pada kuesioner yang digunakan sebagai alat pengukur dinilai atau dinyatakan reliabel.

3. Regresi Linier Berganda

Rumus yang digunakan dari Sudjana (2011), adalah :

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Di mana :

$$Y = \text{Kepuasan Kerja}$$

$$X_1 = \text{Gaya kepemimpinan transformasional}$$

$$X_2 = \text{Motivasi kerja}$$

$$X_3 = \text{Komitmen organisasi}$$

$$b_0 = \text{Konstanta}$$

$$b_{1-3} = \text{Koefisien regresi}$$

$$e = \text{Residual atau random error}$$

Untuk mengetahui besar kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat, digunakan koefisien determinasi (R^2)

Adapun koefisien determinasi adalah :

$$R^2 = \frac{SSR}{SSTotal}$$

di mana :

$$\text{Jumlah kuadrat regresi} = SS \text{ Total} - SSE$$

$$\text{Jumlah kuadrat total} = SS \text{ Total} = \sum (Y - \bar{Y})^2$$

$$\text{Jumlah kuadrat total} = SSE = \sum (Y - \hat{Y})^2$$

4.6. Uji Hipotesis

1. Uji t

Melakukan uji t, di mana tujuannya untuk menguji tingkat keberartian pengaruh variabel bebas secara parsial. Langkah yang ditempuh, yaitu :

- Menentukan Hipotesis

$H_0 : b_{1-3} = 0$, di mana artinya tidak ada pengaruh secara parsial dari variabel bebas (independen) terhadap variabel terikat (dependen).

$H_1 : b_{1-3} \neq 0$, di mana artinya ada pengaruh secara parsial dari variabel bebas (independen) terhadap variabel terikat (dependen).

- Menentukan *level of significant* (α) sebesar 5% dan menentukan nilai t dengan *degree of freedom* (df) sebesar (n-k-1)
- Menentukan besarnya nilai t_{hitung} dengan menggunakan rumus :

$$t_{\text{hitung}} = \frac{bk}{sb}$$

di mana : bk = koefisien regresi variabel b_{1-4}

sb = standar deviasi dari estimasi b_{1-4}

- Membandingkan nilai t_{hitung} dan t_{tabel}

Jika $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ maka H_0 ditolak dan menerima H_a

Jika $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$ maka H_0 diterima dan menolak H_a

2. Uji F

Melakukan uji F tujuannya untuk menguji tingkat keberartian dari variabel bebas secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel terikat. Langkah-langkahnya adalah :

- Menentukan Hipotesis

$H_0 : b_{1-3} = 0$, dimana artinya tidak ada pengaruh secara bersama-sama (simultan) dari variabel bebas (independen) terhadap variabel terikat (dependen).

$H_a : b_{1-3} \neq 0$, dimana artinya ada pengaruh secara bersama-sama (simultan) dari variabel bebas (independen) terhadap variabel terikat (dependen).

- Menentukan *level of significant* (α) sebesar 5% dan menentukan nilai F_{tabel} dengan *degree of freedom* (df) sebesar $(n-k-1)$
- Menentukan besarnya nilai F_{hitung} dengan menggunakan rumus :

$$F_{\text{hitung}} = \frac{MSR}{MSE} = \frac{MSR}{S^2}$$

dimana : MSR = Mean Squared Regression

MSE = Mean Squared Residual

- Membandingkan nilai F_{hitung} dan F_{tabel}

Jika $F_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan menerima H_a

Jika $F_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima dan menolak H_a

3. Uji β

Uji beta yaitu untuk menguji variabel-variabel bebas/independen (X) yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap variabel terikat/independen (Y) dengan menunjukkan variabel yang mempunyai koefisien beta standardized tertinggi.

4.7. Uji Asumsi Klasik

Menurut Gujarati (2012), bahwa penggunaan analisis dengan persamaan regresi linear berganda dari beberapa variabel bebas terhadap variabel terikatnya menuntut adanya beberapa asumsi klasik agar diperkirakan tidak bias. Adapun asumsi-asumsi yang harus dipenuhi dalam uji asumsi klasik adalah :

1. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antarvariabel bebas (Ghozali, 2013). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas. Jika variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak *ortogonal*. Variabel *ortogonal* adalah variabel bebas yang nilai korelasi antar sesama variabel bebas sama dengan

nol. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi adalah sebagai berikut :

- a. Nilai R^2 yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel bebas banyak yang signifikan memengaruhi variabel terikat, di mana rumus statistik dari koefisien korelasi antara X_2 dan X_3 yaitu :

$$X_{2i} = \beta_{23} + \beta_{23} X_{3i} + U_{(1,2)i}$$

$$\beta_{23} = \frac{\sum x_2 x_3}{x_3^2}$$

- b. Menganalisis matrik korelasi variabel-variabel bebas. Jika antarvariabel bebas ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya di atas 0,90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinieritas. Tidak adanya multikolinieritas yang sangat tinggi antarvariabel bebas tidak berarti bebas dari multikolinieritas. Multikolinieritas dapat disebabkan oleh adanya efek kombinasi dua atau lebih variabel bebas.
- c. Multikolinieritas dapat juga dilihat dari 1) nilai *tolerance* dan lawannya., 2) *Variance Inflation Factor* (VIF) kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Dalam pengertian sederhana setiap variabel bebas menjadi variabel terikat dan digres terhadap variabel bebas lainnya. Tolerance mengukur variabilitas variabel bebas yang terpilih yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Jadi nilai tolerance yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena $VIF = 1/tolerance$)

dan menunjukkan adanya kolinieritas yang tinggi. Nilai cutoff yang umum dipakai adalah nilai tolerance 0,10 atau sama dengan VIF di atas 10. Setiap peneliti harus menentukan tingkat kolinieritas yang masih dapat dia tolerir. Sebagai misal nilai tolerance 0,10 sama dengan tingkat multikolinieritas 0,95. walaupun multikolinieritas dapat dideteksi dengan nilai tolerance dan VIF, tetapi kita masih tetap tidak mengetahui variabel-variabel bebas mana sajakah yang saling berkorelasi uji autokorelasi.

2. Uji Autokorelasi

Dapat didefinisikan sebagai terjadinya korelasi di antara data-data pengamatan atau dengan kata lain munculnya satu data sebelumnya. Maka dalam penelitian ini untuk mengetahui apakah ada autokorelasi atau tidak terjadi akan digunakan *Durbin Watson* (DW) dengan d_1 dan d_u yang ada di dalam tabel.

- Apabila $(4-DW) > 0$, maka H_0 diterima, jadi artinya tidak terjadi autokorelasi pada model.
- Apabila $(4-DW) < d_1$, maka H_0 ditolak, jadi artinya terdapat autokorelasi pada model.
- Apabila $d_1 < (4-DW) < d_u$, maka uji coba ini hasilnya tidak konklusif, sehingga tidak dapat ditentukan apakah terdapat autokorelasi atau tidak dalam model tersebut.

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah untuk mengetahui apakah variabel pengganggu dalam persamaan regresi mempunyai varian yang sama atau tidak. Heteroskedastisitas terjadi sebagai akibat ketidaksamaan data, terlalu bervariasi nilai data yang diteliti. Salah satu cara untuk mengetahui terjadinya heteroskedastisitas ini dengan menggunakan uji korelasi Rank Spearman. Dengan metode ini maka gejala heteroskedastisitas akan ditunjukkan oleh tingginya r_{xy} setiap variabel independensi (mendekati 1).

Diagnosis adanya heteroskedastisitas secara kuantitatif dalam suatu regresi dapat dilakukan dengan melakukan pengujian :

a. Uji Korelasi *Rank Spearman* (RS Test)

Pengujian ini menggunakan distribusi t dengan membandingkan nilai t hitung dengan t tabel. Jika nilai t hitung lebih besar dari t tabel maka pengujian menolak hipotesis nol (H_0) yang menyatakan tidak terdapat heteroskedastisitas pada model regresi. Artinya, model tersebut mengandung heteroskedastisitas.

b. Uji Glesjer (G Test)

Uji Glesjer dilakukan untuk membuat model regresi yang melibatkan nilai absolut residual, sebagai variabel independen terhadap semua variabel independen. Jika semua variabel independen signifikan secara statistik, maka dalam model terdapat heteroskedastisitas.

c. Uji Park (P test)

Uji Park dilakukan dengan membuat model regresi yang melibatkan nilai logaritma residual kwadrat, sebagai variabel dependen, terhadap semua variabel independen. Jika semua variabel independen signifikan secara statistik, maka dalam model terdapat heteroskedastisitas.

Asumsi heteroskedastisitas berkaitan dengan faktor-faktor gangguan di mana distribusi probabilitas gangguan dianggap tetap sama untuk seluruh pengamatan-pengamatan atas X; yaitu varian setiap U_i adalah sama untuk seluruhnya nilai-nilai variabel bebas (Sumodiningrat, 2013 : 261). Secara simbolis adalah sebagai berikut :

$$\text{Var}(U_i) = E[\{U_i - E[U_i]\}^2] = E[U_i^2] = \sigma_u^2, \text{ merupakan suatu nilai konstan.}$$

Homogenitas varian (atau varian konstan) ini dikenal sebagai homoskedastisitas. Jika seluruh faktor gangguan tidak memiliki varian yang sama atau variannya tidak konstan, kondisi varian nir-konstan atau varian nir-homogen ini disebut heteroskedastisitas. Jadi, U adalah heteroskedastisitas bila :

$$\text{Var}(U_i) \neq \sigma_u^2 \text{ (suatu nilai konstan),}$$

tapi σ_u^2 (suatu nilai yang bervariasi)

3. Uji Normalitas

Uji normalitas pada model regresi digunakan untuk menguji apakah nilai residual yang dihasilkan dari regresi terdistribusi secara normal atau tidak.

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Hasil Penelitian

5.1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Parepare yang sebelumnya bernama Badan kepegawaian diklat Kota Parepare merupakan salah satu bagian yang ada pada sekretariat Kota Parepare yang dipimpin oleh seorang Kepala Bagian eselon IV-a setelah memasuki Era Otonomi Daerah dengan mengacu pada Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang pemerintah Daerah. Maka sebagai implementasi dari Undang-undang tersebut di adakan Restrukturisasi Organisasi Pemerintah di Daerah Kabupaten/kota dengan mengadakan peralihan beberapa instansi vertikal ke dalam Instansi pemerintah daerah.

Dengan bergabungnya beberapa instansi vertical ke instansi pemerintah daerah. Maka jumlah PNS yang harus dikelola oleh bagian kepegawaian pada sekretariat daerah Kota Parepare semakin banyak sehingga dengan dasar Pertimbangan inilah yang didukung oleh Undang-undang No.43 tahun 1999 tentang perubahan atas undang-undang No 8 tahun 1974 tentang pokok-pokok kepegawaian,Keputusan Presiden RI No 159 tahun 2000 tentang pedoman pebentukan Badan Kepegawaian Daerah dan peraturan daerah Kota Parepare tahun 2000 tentang organisasi dan tata kerja badan daerah maka dibentuklah badan Kepegawaian daerah Kota Parepare bersamaan dengan pembentukan beberapa badan.Dinas dan unit kerja yang baru

dalam lingkup Kota Parepare seiring dengan di mulainya pelaksanaan otonomi daerah.

Untuk lebih memantapkan penyelenggaraan urusan-urusan pemerintahan sebagai bagian dari pelaksanaan otonomi daerah yang luas nyata dan bertanggung jawab di daerah maka perlu didukung dengan pembentukan organisasi perangkat daerah yang lebih sesuai dengan kebutuhan. Kemampuan dan karakteristik daerah penataan organisasi perangkat daerah dilakukan sesuai ketentuan peraturan Pemerintah NO.8 tahun 2003 tentang pedoman organisasi perangkat daerah tujuan untuk lebih meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, maka dengan undang-undang nomor 22 tahun 1999 tentang pemerintah daerah dan peraturan daerah Kota Parepare Nomor 14 tahun 2004 dibentuklah Badan Kepegawaian Pendidikan Latihan Daerah Kota Parepare seiring dengan berjalannya waktu, maka pada tahun 2007 disempurnakan kembali penataan organisasi pangkat daerah sesuai ketentuan peraturan pemerintah Nomor 41 tahun 2007 tentang organisasi perangkat daerah dengan tujuan untuk lebih meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.

Maka berdasarkan peraturan daerah Kota Parepare Nomor 9 Tahun 2008 tentang organisasi dan tata kerja lembaga teknis daerah dibentuklah badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia daerah Kota Parepare atas nama kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Parepare: Drs.H.GUSTAM KASIM.

Visi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDMD) Kota Parepare adalah : Terwujudnya Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) yang Profesional, Akuntabel, dan Amanah

Visi merupakan cara pandang jauh kedepan tentang kemana BKPSDMD Kota Parepare akan diarahkan serta apa yang akan dicapai yang secara ideal dapat diwujudkan dengan tetap berdasar pada kondisi dan karakteristik serta potensi yang dimiliki. Penetapan visi tersebut dimaksudkan untuk mengantisipasi tantangan dan peluang dimasa mendatang yang secara terus menerus mengalami perubahan dan perkembangan. Dengan persyaratan visi tersebut diharapkan dapat menjadi stimulan untuk mengembangkan peluang dan potensi dalam upaya melakukan perubahan ke arah yang lebih baik.

Adapun makna dari visi Terwujudnya Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) yang Profesional, Akuntabel, dan Amanah adalah sebagai lembaga teknis daerah yang mewujudkan pelayanan aparatur secara profesional dan menciptakan aparatur yang professional yang mampu bekerja sesuai dengan bidang dan keahliannya, Akuntabel mengandung arti bertanggung jawab atas pekerjaannya serta Amanah berarti dapat dipercaya dan memegang teguh prinsip dan etika pemerintahan.

Untuk merealisasikan visi yang telah ditetapkan dalam lima tahun kedepan (2013 -2018) maka ditetapkan misi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Parepare sebagai berikut :

1. Meningkatkan perencanaan Pegawai ASN yang sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan pemerintah Daerah, artinya merencanakan kebutuhan ASN dengan memperhatikan aspek-aspek kelembagaan, peningkatan pelayanan dan daya dukung Pemerintah Daerah;
2. Melaksanakan pengembangan kepegawaian berdasarkan prinsip ketaatan hukum dan etika pemerintahan, artinya pengelolaan ASN dengan mengedepankan prinsip taat hukum dan etika sebagai perwujudan dari reformasi birokrasi.
3. Memantapkan pembinaan Pegawai ASN untuk mendukung penyelenggaraan tugas dan fungsi organisasi yang bersih dan berwibawa, artinya berupaya menciptakan pegawai ASN sebagai sosok yang menjadi penggerak utama pemerintahan dan pembangunan, panutan dan teladan bagi masyarakat;
4. Menciptakan Pegawai ASN yang berkualitas tinggi, artinya mewujudkan kemampuan kerja Pegawai ASN yang teruji dan berkompeten dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Misi merupakan sesuatu yang harus dilaksanakan agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan baik sesuai visi yang telah ditetapkan.

Sedangkan tujuan merupakan implementasi atau penjabaran lebih lanjut dari misi dan merupakan suatu yang akan dicapai atau dihasilkan dalam kurun waktu 1 - 5 tahun kedepan. Tujuan bersifat idealistis dan mempunyai jangkauan kedepan yang akan dicapai dalam kurun waktu kedepan.

Berdasarkan uraian di atas, maka Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDMD) Kota Parepare menetapkan tujuan sebagai berikut :

- a. Terwujudnya sistem perencanaan kepegawaian yang tepat;
- b. Terciptanya pelayanan administrasi kepegawaian sesuai dengan peraturan perundang-undangan;
- c. Terlaksananya pembinaan aparatur;
- d. Terlaksananya pendidikan dan pelatihan bagi aparatur

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDMD) Kota Parepare dibentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 43 pasal 34 A dan Keputusan Presiden (Keppres) Tahun 2000 dan Peraturan Daerah (Perda) Nomor 8 Tahun 2016. Kedudukan BKPSDMD adalah unsur pelaksana pemerintah daerah yang dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang berada dan bertanggung jawab kepada WaliKota Parepare melalui Sekretaris Daerah Kota.

Tugas pokok Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Parepare, adalah melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang Kepegawaian dan diklat daerah yang menjadi tanggung jawab dan kewenangannya berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Fungsi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Parepare, yaitu :

1. Perumusan kebijakan teknis dalam bidang kepegawaian dan diklat daerah;
2. Pemberian dukungan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah dalam

kepegawaian dan diklat daerah;

3. Pembinaan dan pelaksanaan tugas dalam bidang kepegawaian dan diklat daerah;
4. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh walikota sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya;

Susunan Organisasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Parepare yang terdiri dari Organisasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah dipimpin oleh seorang Kepala Badan.

a. Kepala Badan

Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya manusia Daerah mempunyai tugas membantu Walikota dalam melaksanakan fungsi penunjang urusan kepegawaian dan pendidikan dan pelatihan yang menjadi kewenangan Daerah.

Dalam menyelenggarakan tugas pokoknya Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah mempunyai fungsi :

- Penyusunan kebijakan teknis Penyelenggaraan fungsi penunjang urusan pemerintahan bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan;
- Pelaksanaan tugas dukungan teknis penyelenggaraan fungsi penunjan urusan pemerintahan bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan;
- Pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis penyelenggaraan fungsi penunjang urusan pemerintahan bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan;

- Pembinaan teknis penyelenggaraan fungsi penunjang urusan pemerintahan bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan;
- Pelaksanaan tugas lain yang diberikan pimpinan sesuai tugas dan fungsi;

b. Sekretariat

Sekretariat dipimpin oleh seorang sekretaris yang merupakan unsur staf yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah:

Sekretaris mempunyai tugas menyelenggarakan pelaksanaan kegiatan ketatausahaan meliputi administrasi umum, kepegawaian, surat menyurat, penyusunan program kegiatan dan pelaporan serta perencanaan dan keuangan;

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud sekretaris menyelenggarakan fungsi;

- Perumusan kebijakan teknis administrasi umum, kepegawaian, keuangan, perencanaan, evaluasi dan pelaporan;
- Pemberian dukungan atas penyelenggaraan urusan administrasi umum, kepegawaian, perencanaan dan pengelolaan keuangan dan aset;
- Pembinaan, pengkoordinasian, pengendalian, pengawasan program dan kegiatan lingkup Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah;
- Pelaksanaan tugas lain yang diberikan pimpinan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi;

c. Kepala Sub Bagian Administrasi Umum dan Kepegawaian

Mempunyai tugas pokok melaksanakan pelayanan administrasi umum dan kepegawaian, perlengkapan serta administrasi surat menyurat dan barang inventaris kantor.

Dalam menyelenggarakan tugasnya Kepala Sub Bagian Administrasi Umum Dan Kepegawaian mempunyai fungsi :

- Pelaksanaan kebijakan teknis sub bagian;
- Pelaksanaan program dan kegiatan;
- Pembinaan, pengkoordinasian, pengendalian dan pengawasan program dan kegiatan dalam lingkup sub bagian;
- Pelaksanaan evaluasi program dan kegiatan dalam lingkup sub bagian;
- Pelaksanaan tugas lain yang diberikan pimpinan sesuai tugas dan fungsi.

d. Kepala Sub Bagian Program dan Keuangan

Mempunyai tugas pokok menyusun dan membuat program kerja dan pengelolaan keuangan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah. Dalam menyelenggarakan tugasnya Kepala Sub Bagian Program dan Keuangan mempunyai fungsi :

- Pelaksanaan kebijakan teknis sub bagian;
- Pelaksanaan program dan kegiatan;
- Pembinaan, pengkoordinasian, pengendalian dan pengawasan program dan kegiatan dalam lingkup sub bagian;
- Pelaksanaan evaluasi program dan kegiatan dalam lingkup sub bagian;
- Pelaksanaan tugas lain yang diberikan pimpinan sesuai tugas pokok dan fungsi;

e. Kepala Bidang Pengembangan Aparatur

Mempunyai tugas pokok menghimpun, mengkoordinasikan dan merumuskan kebijakan teknis serta melaksanakan kegiatan pengembangan aparatur. Dalam menyelenggarakan tugasnya Kepala Bidang Pengembangan Aparatur mempunyai fungsi :

- Pelaksanaan kebijakan teknis bidang;
- Pelaksanaan program dan kegiatan bidang
- Pelaksanaan pembinaan, mengkoordinasikan, pengendalian dan pengawasan program dan kegiatan dalam lingkup bidang;
- Penyelenggaraan evaluasi program dan kegiatan kepala seksi dalam lingkup bidang.
- Pelaksanaan tugas lain yang diberikan pimpinan sesuai tugas pokok dan fungsi;

f. Kepala Sub Bidang Mutasi dan Pengembangan Karier

Mempunyai tugas pokok menyusun, menyiapkan dan menyelenggarakan pelaksanaan pengembangan karier. Dalam menyelenggarakan tugas pokoknya Kepala Sub Bidang Pengembangan karir mempunyai fungsi :

- Pelaksanaan kebijakan teknis sub bidang;
- Pelaksanaan program dan kegiatan;
- Pembinaan, pengkoordinasian, pengendalian dan pengawasan program dan kegiatan dalam lingkup sub. bidang;
- Pelaksanaan evaluasi program dan kegiatan pejabat fungsional dalam lingkup sub. bidang;

- Pelaksanaan tugas lain yang diberikan pimpinan. Sesuai tugas dan fungsinya.

g. Kepala Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan.

Mempunyai tugas pokok menyusun, menyiapkan, merencanakan dan melaksanakan kegiatan diklat penjenjangan dan fasilitasi diklat teknis dan fungsional.

Dalam menyelenggarakan tugas pokoknya Kepala Sub Bidang Pendidikan dan pelatihan mempunyai fungsi sebagai berikut :

- Pelaksanaan kebijakan teknis sub bidang;
- Pelaksanaan program dan kegiatan sub bidang;
- Pembinaan, pengkoordinasian, pengendalian dan pengawasan program dan kegiatan dalam lingkup sub bidang;
- Pelaksanaan evaluasi program dan kegiatan dalam lingkup sub bidang;
- Pelaksanaan tugas lain yang diberikan pimpinan sesuai tugas pokok dan fungsi.

h. Kepala Sub Bidang Kepangkatan

Mempunyai tugas menyusun, merencanakan, melaksanakan, membagi dan mengontrol kegiatan kepangkatan aparatur; Dalam menyelenggarakan tugasnya Kepala Bidang Kepangkatan mempunyai fungsi :

- Pelaksanaan kebijakan teknis bidang;
- Pelaksanaan program dan kegiatan;
- Pelaksanaan pembinaan, pengkoordinasian, pengendalian, pengawasan program dan kegiatan dalam lingkup bidang;

- Pelaksanaan evaluasi program dan kegiatan dalam lingkup bidang;
- Pelaksanaan tugas lain yang diberikan pimpinan. Sesuai tugas pokok dan fungsinya;

i. Kepala Bidang Perencanaan, Pemberhentian dan Informasi Aparatur

Mempunyai tugas menyusun, mengkoordinasikan, merumuskan dan melaksanakan kegiatan perencanaan, pemberhentian dan informasi aparatur . Dalam menyelenggarakan tugas pokoknya Kepala Bidang Perencanaan, Pemberhentian dan Informasi Aparatur mempunyai fungsi :

- Melaksanakan kebijakan teknis sub bidang;
- Melaksanakan program dan kegiatan;
- Melakukan pembinaan, pengkoordinasian, pengendalian dan pengawasan program dan kegiatan dalam lingkup sub bidang;
- Melaksanakan Evaluasi program dan kegiatan dalam lingkup sub bidang;
- Pelaksanaan tugas lain yang diberikan pimpinan sesuai tugas pok dan fungsi;

j. Kepala Sub Bidang Perencanaan dan Pemberhentian

Mempunyai tugas pokok melaksanakan menyiapkan dan menyusun kegiatan pelaksanaan pengadaan dan pemberhentian aparatur. Dalam menyelenggarakan tugas pokoknya Kepala Sub Bidang Perencanaan dan Pemberhentian mempunyai fungsi :

- Melaksanakan kebijakan teknis sub bidang;
- Pelaksanaan program dan kegiatan;

- Melaksanakan pembinaan, pengkoordinasian, pengendalian dan pengawasan program dan kegiatan dalam lingkup sub bidang;
- Melaksanakan evaluasi program dan kegiatan dalam lingkup sub bidang;
- Melaksanakan tugas yang diberikan pimpinan. sesuai tugas pokok dan fungsi;

k. Kepala Sub Bidang Data dan Informasi

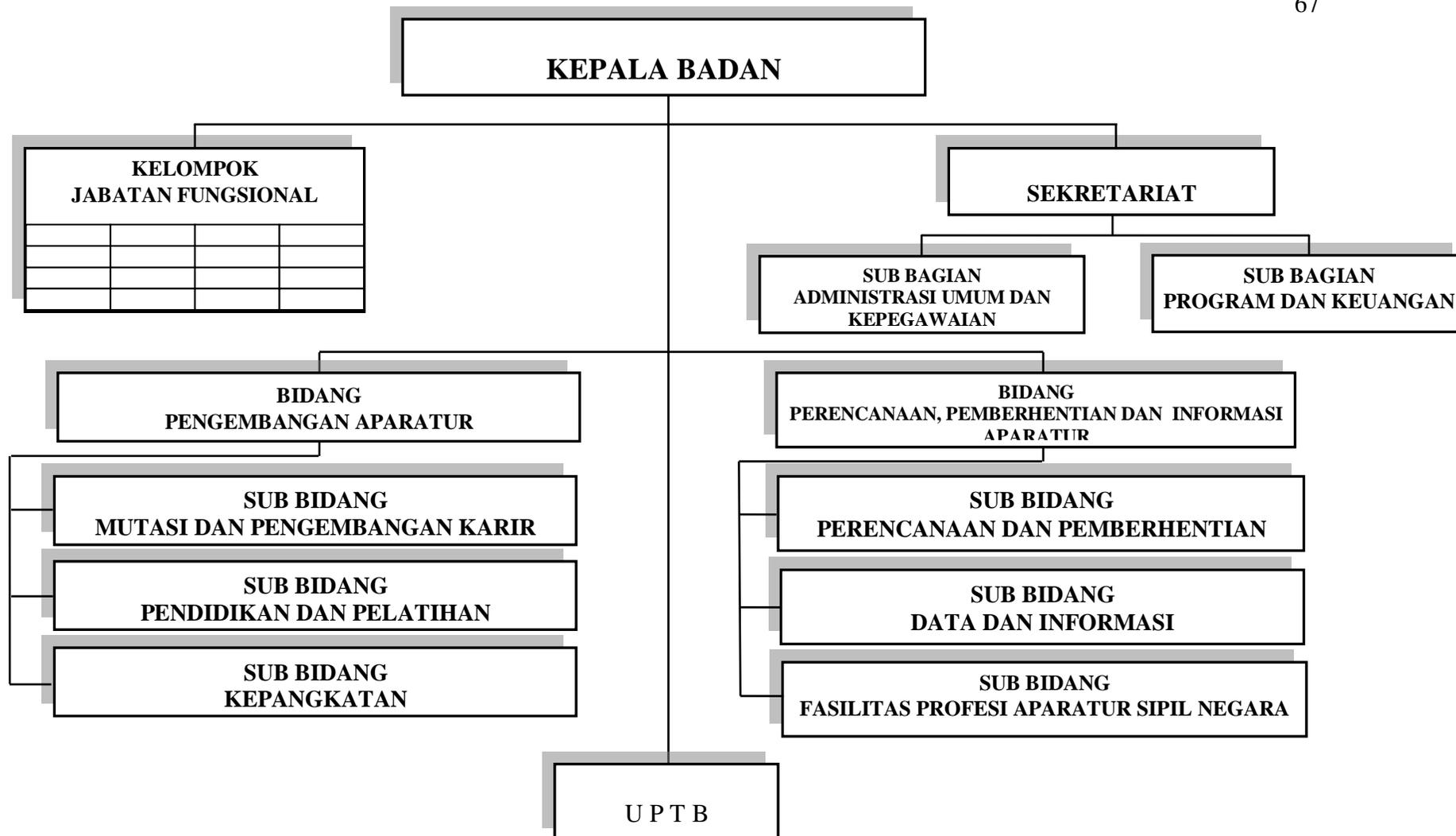
Mempunyai tugas pokok menyusun, merencanakan dan melaksanakan kegiatan pengelolaan data dan informasi ASN. Dalam menyelenggarakan tugas pokoknya Kepala Sub Bidang Data dan Informasi mempunyai fungsi :

- Pelaksanaan kebijakan teknis bidang;
- Pelaksanaan program dan kegiatan;
- Melaksanakan pembinaan, pengkoordinasian, pengendalian dan pengawasan program dan kegiatan dalam lingkup sub bidang;
- Pelaksanaan evaluasi program dan kegiatan dalam lingkup sub bidang;
- Pelaksanaan tugas lain yang diberikan pimpinan sesuai tugas pokok dan fungsi;

l. Kelompok Jabatan Fungsional

Mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian tugas Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah sesuai dengan keahlian dan kebutuhan.

Adapun struktur organisasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Parepare dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 5.1.

Struktur Organisasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Daerah Kota Parepare

5.2. Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap 42 orang responden pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Daerah Kota Parepare sebagaimana dimaksud dalam metode penelitian, maka diperoleh beberapa karakteristik-karakteristik secara umum yaitu bahwa dari 42 orang responden tersebut sebagian besar adalah berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 26 orang atau 61,90 persen dan sisanya sebanyak 16 orang atau sekitar 38,10 persen yang berjenis kelamin perempuan.

Untuk lebih jelasnya perbedaan jumlah responden berdasarkan jenis kelamin tersebut dapat dilihat sebagaimana tabel berikut :

Tabel 5.1.

Sebaran Responden Menurut Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1.	Laki-Laki	26	67,31
2.	Perempuan	16	32,69
	Total	42	100,00

Sumber : Survei Tahun 2019

Tabel berikut ini akan memperlihatkan sebaran responden menurut kelompok umur yang ada pada Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Daerah Kota Parepare.

Tabel 5.2.

Sebaran Responden Menurut Kelompok Umur

No	Kelompok Umur	Jumlah	Persentase (%)
1.	< 35	3	9,62
2.	35 – 40	7	17,31
3.	41 – 45	8	19,23
4.	46 – 50	19	40,38
5.	> 50	5	13,46
	Total	42	100,00

Sumber : Survei Tahun 2019

Dari tabel tersebut di atas terlihat bahwa kelompok umur yang terbanyak adalah antara umur 46 - 50 tahun dengan jumlah 19 orang responden atau sekitar 40,38 persen, sedangkan kelompok umur yang paling sedikit jumlahnya yaitu antara umur dibawah 35 tahun yang hanya berjumlah 3 orang atau 9,62 persen saja. Adapun dari pengelompokan responden menurut umur maka umur termuda adalah 24 tahun dan umur tertua adalah 42 tahun.

Sebaran responden menurut masa kerjanya dapat dilihat sebagaimana tabel berikut :

Tabel 5.3.

Sebaran Responden Menurut Masa Kerja

No	Masa Kerja	Jumlah	Persentase (%)
1.	< 10	12	23,08
2.	10 – 15	5	9,62
3.	16 – 20	21	40,38
4.	21 – 25	14	26,92
	Total	42	100,00

Sumber : Survei Tahun 2019

Apabila dilihat dari masa kerja pegawai pada Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Daerah Kota Parepare maka pegawai yang paling lama masa kerjanya adalah 25 tahun, sedangkan mas akerja yang paling sedikit adala h3 tahun. Dilihat dari distribusi responden menurut masa kerjanya maka masa kerjanya yang paling banyak jumlahnya yaitu 21 orang responden atau 40,38 persen adalah antara 16 sampai 20 tahun. Adapun masa kerja yang paling sedikit jumlahnya yaitu hanya terdapat 5 orang responden atau 9,62 persen saja adalah antara 10 sampai 15 tahun.

Berdasarkan uraian dan tabel distribusi frekuensi sebagaimana yang telah dijelaskan di atas, dapat diperoleh gambaran tentang profil dari responden yang dijadikan sebagai sampel dalam penelitian ini.

5.3. Deskripsi Variabel Penelitian

Hasil kuesioner (jawaban responden) yang telah diisi dibuatkan tabulasi yang selanjutnya dianalisa secara statistik. Dalam penelitian ini digunakan aplikasi SPSS ver 17, untuk mengetahui korelasi variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian: variabel dependen yaitu (kepuasan kerja pegawai) dan Variabel independent yaitu (kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasi).

1. Kepemimpinan Transformasional (X_1)

Gambaran distribusi frekuensi kepemimpinan transformasional dapat diurai pada tabel berikut :

Tabel 5.4

Distribusi frekuensi item-item variabel kepemimpinan transformasional

No	Pernyataan	Tingkat Jawaban Responden									
		1		2		3		4		5	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Pegawai merasa nyaman di sekitar pemimpinnya	2	4,8	6	14,3	13	31,0	17	40,5	4	9,5
2.	Pegawai merasa bangga dikaitkan dengan pemimpin	0	0	0	0	0	0	10	23,8	32	76,2
3.	Pemimpin memberikan gambaran menarik tentang apa yang bisa pegawai lakukan	0	0	0	0	3	7,1	9	21,4	30	71,4
4.	Pemimpin membantu pegawai untuk memikirkan kembali ide yang tidak pernah tanyakan kepada diri pegawai sendiri sebelumnya	0	0	1	2,4	2	4,8	13	31,0	26	61,9
5.	Pemimpin memberikan umpan balik reguler tentang pekerjaan pegawai	0	0	0	0	0	0	9	21,4	33	78,6

Sumber : Data Primer Diolah (Lampiran 3)

Keterangan : Skor 1 = sangat tidak setuju, Skor 2 = tidak setuju, Skor 3 = ragu-ragu, Skor 4 = setuju, dan skor 5 = sangat setuju

Hasil jawaban responden untuk variabel kepemimpinan transformasional dapat dilihat pada tabel 5.4 di atas. Pada pertanyaan pertama yaitu pegawai merasa nyaman di sekitar pemimpinnya diperoleh 4 orang atau 9,5% responden menyatakan sangat setuju, 17 orang responden atau 40,5% responden menyatakan setuju, 13 orang atau 31,0% responden menjawab ragu-ragu, 6 orang atau 14,3% responden yang menyatakan tidak setuju serta 2 orang atau 4,8% responden menjawab sangat tidak setuju. Pada pertanyaan kedua yaitu pegawai merasa bangga dikaitkan dengan pemimpin diperoleh 32 orang atau 76,2 % memberikan jawaban sangat setuju dan 10 orang atau 23,8 % jawaban setuju. Pada pertanyaan ketiga yaitu pemimpin memberikan gambaran menarik tentang apa yang bisa pegawai lakukan diperoleh 30 orang atau 71,4 % memberikan jawaban sangat setuju, 9 orang atau 21,4 % memberikan jawaban setuju dan 3 orang atau 7,1 % memberikan jawaban ragu-ragu. Pada pertanyaan keempat yaitu pemimpin membantu pegawai untuk memikirkan kembali ide yang tidak pernah tanyakan kepada diri pegawai sendiri diperoleh 26 orang atau 61,9 % memberikan jawaban sangat setuju, 13 orang atau 31,0% memberikan jawaban setuju, 2 orang atau 4,8 % memberikan jawaban ragu-ragu serta 1 orang atau 2,4 % memberikan jawaban tidak setuju dan pada pertanyaan terakhir atau pertanyaan kelima untuk variabel kepemimpinan transformasional ini yaitu pemimpin memberikan umpan balik reguler tentang pekerjaan pegawai yaitu

33 orang atau 78,6 % memberikan jawaban sangat setuju dan 9 orang atau 21,4% memberikan jawaban setuju.

2. Motivasi Kerja (X_2)

Gambaran distribusi frekuensi motivasi kerja dapat diurai pada tabel berikut :

Tabel 5.5.

Distribusi frekuensi item-item variabel motivasi kerja

No	Pernyataan	Tingkat Jawaban Responden									
		1		2		3		4		5	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Pegawai yakin bahwa pegawai dianggap sebagai bagian penting dari organisasi	0	0	7	16,7	4	9,5	7	16,7	24	57,1
2.	Apabila pegawai memiliki gagasan positif maka gagasan pegawai harus dapat diterima.	0	0	7	16,7	4	9,5	7	16,7	24	57,1
3.	Para pegawai yakin bahwa, promosi terjadinya kenaikan pangkat dilakukan berdasarkan kemampuan dan prestasi pegawai.	0	0	6	14,3	1	2,4	11	26,2	24	57,1
4.	Organisasi memberikan peluang imbalan yang adil kepada semua pegawai tanpa memperdulikan prestasi kerja	0	0	6	14,3	5	11,9	15	35,7	16	38,1
5.	Organisasi memberikan imbalan atas prestasi dalam bentuk bonus/insentif kepada pegawai	0	0	7	16,7	6	14,3	17	40,5	12	28,6

Sumber : Data Primer Diolah (Lampiran 3)

Keterangan : Skor 1 =sangat tidak setuju, Skor 2 = tidak setuju, Skor 3 = ragu-ragu, Skor 4 = setuju, dan skor 5 = sangat setuju

Hasil jawaban responden untuk variabel motivasi kerja dapat dilihat pada tabel 5.5 di atas. Pada pertanyaan pertama yaitu pegawai yakin bahwa pegawai dianggap sebagai bagian penting dari organisasi diperoleh 24 orang atau 57,1% responden menyatakan sangat setuju, 7 orang responden atau 16,7 % responden menyatakan setuju, 4 orang atau 9,5 % responden menjawab ragu-ragu dan 7 orang atau 16,7% responden yang menyatakan tidak setuju. Pada pertanyaan kedua yaitu apabila pegawai memiliki gagasan positif maka gagasan pegawai harus dapat diterima diperoleh 24 orang atau 57,1% responden menyatakan sangat setuju, 7 orang responden atau 16,7 % responden menyatakan setuju, 4 orang atau 9,5 % responden menjawab ragu-ragu dan 7 orang atau 16,7% responden yang menyatakan tidak setuju. Pada pertanyaan ketiga yaitu para pegawai yakin bahwa, promosi kejadian kenaikan pangkat dilakukan berdasarkan kemampuan dan prestasi pegawai diperoleh 24 orang atau 57,1 % memberikan jawaban sangat setuju, 11 orang atau 26,2 % memberikan jawaban setuju, 1 orang atau 2,4 % memberikan jawaban ragu-ragu dan 6 orang atau 14,3 % memberikan jawaban tidak setuju. Pada pertanyaan keempat yaitu organisasi memberikan peluang imbalan yang adil kepada semua pegawai tanpa memperdulikan prestasi kerja diperoleh 16 orang atau 38,1 % memberikan jawaban sangat setuju, 15 orang atau 35,7% memberikan jawaban setuju, 5 orang atau 11,9 % memberikan jawaban ragu-ragu serta 6 orang atau 14,3 % memberikan jawaban tidak setuju dan pada pertanyaan terakhir atau pertanyaan kelima untuk variabel motivasi kerja yaitu organisasi memberikan imbalan atas prestasi dalam bentuk bonus/insentif kepada pegawai yaitu diperoleh 12 orang atau

28,6 % memberikan jawaban sangat setuju, 17 orang atau 40,5 % memberikan jawaban setuju, 6 orang atau 14,3 % memberikan jawaban ragu-ragu serta 7 orang atau 16,7 % memberikan jawaban tidak setuju.

3. Komitmen Organisasi (X₃)

Gambaran distribusi frekuensi komitmen organisasi dapat diurai pada tabel berikut :

Tabel 5.6.

Distribusi frekuensi item-item variabel komitmen organisasi

No	Pernyataan	Tingkat Jawaban Responden									
		1		2		3		4		5	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Pegawai selalu ingin dilibatkan dalam setiap kegiatan dalam organisasi	0	0	7	16,7	1	2,4	11	26,2	23	54,8
2.	Dengan penuh perhatian pegawai menerima perlakuan yang baik dari atasan	0	0	4	9,5	2	4,8	13	31,0	23	54,8
3.	Organisasi di tempat pegawai bekerja sangat berarti bagi pegawai	0	0	5	11,9	6	14,3	16	38,1	15	35,7
4.	Pegawai akan merasa rugi meninggalkan organisasi ini untuk memilih pekerjaan lain yang belum jelas masa depannya	0	0	10	23,8	9	21,4	9	21,4	14	33,3
5.	Hasil kerja yang baik menghasilkan adanya promosi jabatan kepada pegawai	0	0	6	14,3	8	9,0	18	42,9	10	23,8

Sumber : Data Primer Diolah (Lampiran 3)

Keterangan : Skor 1 = sangat tidak setuju, Skor 2 = tidak setuju, Skor 3 = ragu-ragu, Skor 4 = setuju, dan skor 5 = sangat setuju

Hasil jawaban responden untuk variabel komitmen organisasi dapat dilihat pada tabel 5.6 di atas. Pada pertanyaan pertama yaitu pegawai selalu ingin dilibatkan dalam setiap kegiatan dalam organisasi diperoleh 23 orang atau 54,8 % responden menyatakan sangat setuju, 11 orang responden atau 26,2 % responden menyatakan setuju, 1 orang atau 2,4 % responden menjawab ragu-ragu dan 7 orang atau 16,7% responden yang menyatakan tidak setuju. Pada pertanyaan kedua yaitu dengan penuh perhatian pegawai menerima perlakuan yang baik dari atasan diperoleh 23 orang atau 54,8% responden menyatakan sangat setuju, 13 orang responden atau 31,0 % responden menyatakan setuju, 2 orang atau 4,8 % responden menjawab ragu-ragu dan 4 orang atau 9,5 % responden yang menyatakan tidak setuju. Pada pertanyaan ketiga yaitu organisasi di tempat pegawai bekerja sangat berarti bagi pegawai diperoleh data 15 orang atau 35,7 % memberikan jawaban sangat setuju, 16 orang atau 38,1 % memberikan jawaban setuju, 6 orang atau 14,3 % memberikan jawaban ragu-ragu dan 5 orang atau 11,9 % memberikan jawaban tidak setuju. Pada pertanyaan keempat yaitu pegawai akan merasa rugi meninggalkan organisasi ini untuk memilih pekerjaan lain yang belum jelas masa depannya diperoleh 14 orang atau 33,3 % memberikan jawaban sangat setuju, 9 orang atau 21,4 % memberikan jawaban setuju, 9 orang atau 21,4 % memberikan jawaban ragu-ragu serta 10 orang atau 23,8 % memberikan jawaban tidak setuju dan pada pertanyaan terakhir atau pertanyaan kelima untuk variabel komitmen organisasi yaitu hasil kerja yang baik

menghasilkan adanya promosi jabatan kepada pegawai diperoleh 10 orang atau 23,8 % memberikan jawaban sangat setuju, 18 orang atau 42,9 % memberikan jawaban setuju, 8 orang atau 9,0 % memberikan jawaban ragu-ragu serta 6 orang atau 14,3 % memberikan jawaban tidak setuju.

4. Kepuasan Kerja Pegawai (Y)

Pada indikator kepuasan kerja pegawai dapat ditunjukkan sebagai berikut :

Tabel 5.7.

Distribusi frekuensi item-item variabel kepuasan kerja pegawai

No	Pernyataan	Tingkat Jawaban Responden									
		1		2		3		4		5	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	Gaji / penghasilan yang diberikan oleh organisasi sesuai dengan kinerja pegawai	0	0	9	21,4	3	7,1	9	21,4	21	50,0
2.	Sapaan atasan pada pegawai memberikan perasaan puas pada diri pegawai	0	0	5	11,9	2	4,8	8	19,0	27	64,3
3.	Dengan senang hati pegawai akan membantu rekan sekerja yang membutuhkan bantuan	0	0	5	11,9	5	11,9	11	26,2	21	50,0
4.	Pelatihan yang pegawai ikuti sangat didukung oleh sarana yang lengkap	0	0	4	9,5	4	9,5	18	42,9	16	38,1
5.	Pegawai merasa nyaman bekerja disini karena banyaknya peluang untuk maju atau mengembangkan potensi	0	0	16	38,1	9	21,4	5	11,9	12	28,6

Sumber : Data Primer Diolah (Lampiran 3)

Keterangan : Skor 1 = sangat tidak setuju, Skor 2 = tidak setuju, Skor 3 = ragu-ragu, Skor 4 = setuju, dan skor 5 = sangat setuju

Hasil jawaban responden untuk variabel kepuasan kerja pegawai dapat dilihat pada tabel 5.7 di atas. Pada pertanyaan pertama yaitu gaji/penghasilan yang diberikan oleh organisasi sesuai dengan kinerja pegawai diperoleh 21 orang atau 50,0 % responden menyatakan sangat setuju, 9 orang responden atau 21,4 % responden menyatakan setuju, 3 orang atau 7,1 % responden menjawab ragu-ragu dan 9 orang atau 21,4 % responden yang menyatakan tidak setuju. Pada pertanyaan kedua yaitu sapaan atasan pada pegawai memberikan perasaan puas pada diri pegawai diperoleh 27 orang atau 64,3 % responden menyatakan sangat setuju, 8 orang responden atau 19,0 % responden menyatakan setuju, 2 orang atau 4,8 % responden menjawab ragu-ragu dan 5 orang atau 11,9 % responden yang menyatakan tidak setuju. Pada pertanyaan ketiga yaitu dengan senang hati pegawai akan membantu rekan sekerja yang membutuhkan bantuan diperoleh data 21 orang atau 50,0 % memberikan jawaban sangat setuju, 11 orang atau 26,2 % memberikan jawaban setuju, 5 orang atau 11,9 % memberikan jawaban ragu-ragu dan 5 orang atau 11,9 % memberikan jawaban tidak setuju. Pada pertanyaan keempat yaitu pelatihan yang pegawai ikuti sangat didukung oleh sarana yang lengkap diperoleh 16 orang atau 38,1 % memberikan jawaban sangat setuju, 18 orang atau 42,9 % memberikan jawaban setuju, 4 orang atau 9,5 % memberikan jawaban ragu-ragu serta 4 orang atau 9,5 % memberikan jawaban tidak setuju dan pada pertanyaan terakhir atau pertanyaan kelima untuk variabel kepuasan kerja yaitu pegawai merasa nyaman bekerja disini

karena banyaknya peluang untuk maju atau mengembangkan potensi diperoleh 12 orang atau 28,6 % memberikan jawaban sangat setuju, 5 orang atau 11,9 % memberikan jawaban setuju, 9 orang atau 24,1 % memberikan jawaban ragu-ragu serta 16 orang atau 38,1 % memberikan jawaban tidak setuju.

5.4. Hasil Penelitian

1. Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan mengkorelasikan skor setiap item dengan skor total dari masing-masing atribut, formulasi koefisien yang digunakan adalah *Pearson Product Moment Test* dengan program SPSS ver. 17.0. seperti yang tampak pada Tabel 5.8 Menurut Sugiyono (2001 : 123), korelasi antara skor total item adalah merupakan interpretasi dengan mengkonsultasikan nilai r kritis. Jika r hitung lebih besar dari r kritis, maka instrumen dinyatakan valid. Dari uji validitas yang dilakukan terhadap skor setiap item dengan skor total dari masing-masing atribut dalam penelitian ini, maka didapatkan hasil seluruh item variabel bebas dan variabel terikat menunjukkan sah atau valid, dengan nilai *Corrected Item Total Correlation* positif di atas angka 0,30.

Tabel 5.8

Hasil uji item variabel

Variabel	Item	Korelasi Item Total	R Kritis	Keterangan
Kepuasan kerja pegawai (Y)	1	0,335	0,30	Valid
	2	0,720	0,30	Valid
	3	0,869	0,30	Valid
	4	0,440	0,30	Valid
	5	0,452	0,30	Valid
Kepemimpinan transformasional (X ₁)	1	0,373	0,30	Valid
	2	0,706	0,30	Valid
	3	0,751	0,30	Valid
	4	0,484	0,30	Valid
	5	0,332	0,30	Valid
Motivasi kerja (X ₂)	1	0,421	0,30	Valid
	2	0,394	0,30	Valid
	3	0,725	0,30	Valid
	4	0,435	0,30	Valid
	5	0,318	0,30	Valid
Komitmen organisasi (X ₃)	1	0,858	0,30	Valid
	2	0,579	0,30	Valid
	3	0,858	0,30	Valid
	4	0,867	0,30	Valid
	5	0,867	0,30	Valid

Sumber: Lampiran

b. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dengan internal consistency dilakukan dengan cara menguji instrumen hanya sekali saja, kemudian data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan Cronbach's Alpha. Konsep reliabilitas menurut pendekatan ini adalah konsistensi antara item-item dalam suatu instrumen. Tingkat keterkaitan antar

item pernyataan dalam suatu instrumen untuk mengukur Variabel tertentu menunjukkan tingkat reliabilitas konsistensi internal instrumen yang bersangkutan. Dari hasil pengolahan data, nilai alpha masing-masing Variabel dapat dilihat pada Tabel 5.9. sebagai berikut :

Tabel 5.9

Uji reliabilitas gabungan variabel

Item-Total Statistics				Cronbach's
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X01	74,7381	72,442	,290	,905
X02	75,1905	67,573	,684	,897
X03	75,1667	62,923	,842	,891
X04	74,4286	70,592	,383	,904
X05	74,6429	70,918	,402	,903
X06	75,1190	70,644	,298	,906
X07	75,1667	67,850	,669	,897
X08	75,1190	66,351	,713	,896
X09	74,7143	70,843	,438	,903
X10	74,7381	71,418	,262	,907
X11	75,0000	69,024	,331	,907
X12	75,0476	69,900	,311	,907
X13	75,0476	64,339	,670	,896
X14	75,0952	69,015	,349	,906
X15	75,4762	71,670	,250	,907
X16	75,2143	63,246	,830	,891
X17	75,0476	68,437	,523	,900
X18	75,2143	63,246	,830	,891
X19	75,1905	62,841	,839	,891
X20	75,1905	62,841	,839	,891

Hasil pengolahan data melalui program analisa data SPSS ver. 17 maka dapat dilihat nilai *Alpha Cronbach* masing-masing variabel yang meliputi kepemimpinan

transformatif, motivasi kerja dan komitmen organisasi mempunyai nilai masing-masing variabel lebih besar dari 0,60 yang dapat diartikan masing-masing variabel yang ada dapat dikatakan memenuhi persyaratan atau variabel tersebut bisa dikatakan reliabel.

2. Uji Analisis Regresi Linear Berganda

Teknik analisis data yang dipergunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linear berganda dengan asumsi persamaannya sebagai berikut :

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana :

Y = Kepuasan kerja pegawai

X₁ = Kepemimpinan transformatif

X₂ = Motivasi kerja

X₃ = Komitmen organisasi

b₀ = Konstanta

b₁₋₃ = Koefisien regresi

e = Residual atau random error

Dengan menggunakan alat bantu program analisa data SPSS Ver. 17 maka diperoleh nilai koefisien regresi masing-masing variabel yang meliputi kepemimpinan transformatif, motivasi kerja dan komitmen organisasi, dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 5.10

Hasil perhitungan regresi

		Coefficients ^a				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-9,751	4,202		-2,320	,026
	Kepemimpinan transformasional	,583	,427	,331	1,364	,181
	Motivasi kerja	,359	,399	,203	,900	,374
	Komitmen organisasi	,495	,178	,351	2,778	,008

a. Dependent Variable: Kepuasan kerja pegawai

Sumber : Data Diolah, 2019

Berdasarkan hasil print out SPSS diperoleh koefisien dalam perhitungan regresi di atas, maka persamaan regresinya menjadi :

$$Y = -2,320 + 1,364X_1 + ,900X_2 + 2,778X_3$$

Persamaan regresi linear berganda di atas dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

1. Formulasi regresi linear berganda di atas diperoleh nilai konstanta sebesar - 2,320 mempunyai pengertian bahwa jika skor meliputi kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasi nilainya tetap/konstan maka terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Daerah Kota Parepare mempunyai nilai sebesar -2,320.
2. Nilai koefisien regresi kepemimpinan transformasional (X_1) sebesar 1,364 berarti ada pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap

kepuasan kerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Daerah Kota Parepare sebesar 1,364 sehingga apabila skor kepemimpinan transformasional naik 1 poin maka akan diikuti dengan kenaikan skor terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Daerah Kota Parepare sebesar 1,364 poin.

3. Nilai koefisien regresi motivasi kerja (X_2) sebesar 0,900 berarti ada pengaruh positif motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Daerah Kota Parepare sebesar 0,900 sehingga apabila skor motivasi kerja naik 1 poin maka akan diikuti dengan kenaikan skor terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Daerah Kota Parepare sebesar 0,900 poin.
4. Nilai koefisien regresi komitmen organisasi (X_3) sebesar 2,778 berarti ada pengaruh positif komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Daerah Kota Parepare sebesar 2,778 sehingga apabila skor komitmen organisasi naik 1 poin maka akan diikuti dengan kenaikan skor terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Daerah Kota Parepare sebesar 2,778 poin.

3. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dari persamaan regresi linear berganda di atas dibuktikan dengan menguji.

a. Multikolinearitas

Uji multikolinearitas berfungsi untuk mendeteksi ada atau tidak adanya gejala multikolinearitas dengan menggunakan besaran nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) yang diolah menggunakan alat bantu program analisa data SPSS ver. 17 dimana nilai VIF dari masing-masing variabel bebas mempunyai nilai diantara 1 (satu) sampai dengan 10 (sepuluh). Berdasarkan Tabel 5.11. dapat dijabarkan nilai VIF masing-masing variabel sebagai berikut :

Tabel 5.11
Hasil uji multikolinearitas
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-9,751	4,202		-2,320	,026		
Kepemimpinan transformasional	,583	,427	,331	1,364	,181	,196	5,101
Motivasi kerja	,359	,399	,203	,900	,374	,227	4,400
Komitmen organisasi	,495	,178	,351	2,778	,008	,723	1,383

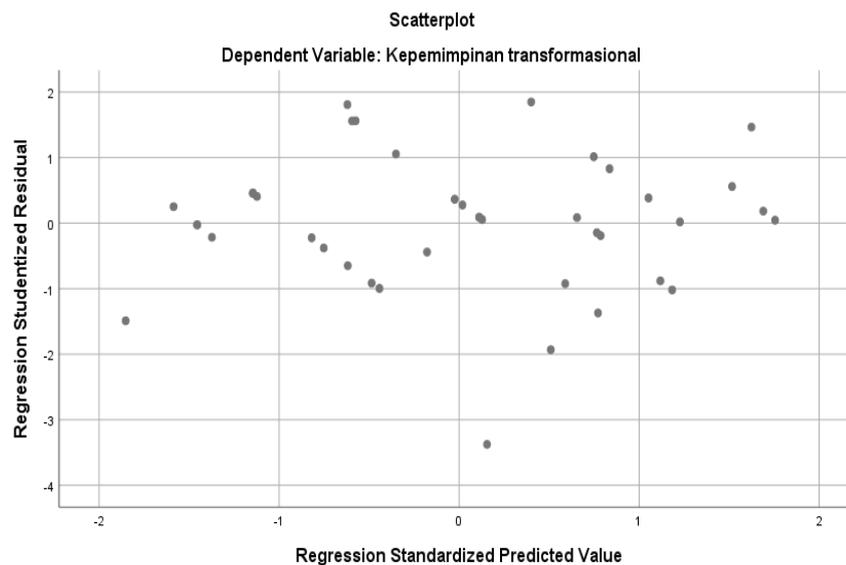
a. Dependent Variable: Kepuasan kerja pegawai

Sumber : Data Diolah, 2019

b. Heterokedastisitas

Heterokedastisitas dilakukan untuk menguji apakah variabel pengganggu mempunyai varians yang sama atau tidak. Suatu persamaa regresi dikatakan mempunyai heterokedastisitas apabila dalam hasil pengolahan data menggunakan

SPSS ver. 17 tidak menggambarkan suatu pola yang sama dan membentuk suatu garis lurus atau bisa dikatakan bersifat homokedastik. Dalam penelitian ini gambar grafik scatter plot dapat ditampakkan dalam gambar 5.2.



Sumber : Data Diolah, 2019

Gambar 5.2

Grafik scatter plot

Dalam penampilan gambar grafik *Scatter Plot* menunjukkan pola penyebaran pada titik-titiknya dan tidak membentuk suatu pola tertentu sehingga dalam penelitian ini bisa dikatakan tidak mengandung heterokedastisitas.

c. Autokorelasi

Autokorelasi merupakan suatu keadaan dimana variabel pengganggu pada periode yang lain. Untuk mendeteksi ada tidaknya autokorelasi dapat dilihat dengan nilai Durbin-Watson. Apabila nilai Durbin-Watson dalam penelitian ini mendekati 2

(dua) maka bisa dikatakan bahwa penelitian ini tidak mengandung autokorelasi. Hasil dari penelitian ini dapat dilihat dari analisa pengolahan data menggunakan SPSS ver. 17 menunjukkan bahwa nilai Durbin-Watson berjumlah 1,578 sehingga penelitian ini bisa dikatakan tidak mengandung autokorelasi.

Tabel 5.12

Hasil uji autokorelasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,902 ^a	,813	,798	,92127	1,578

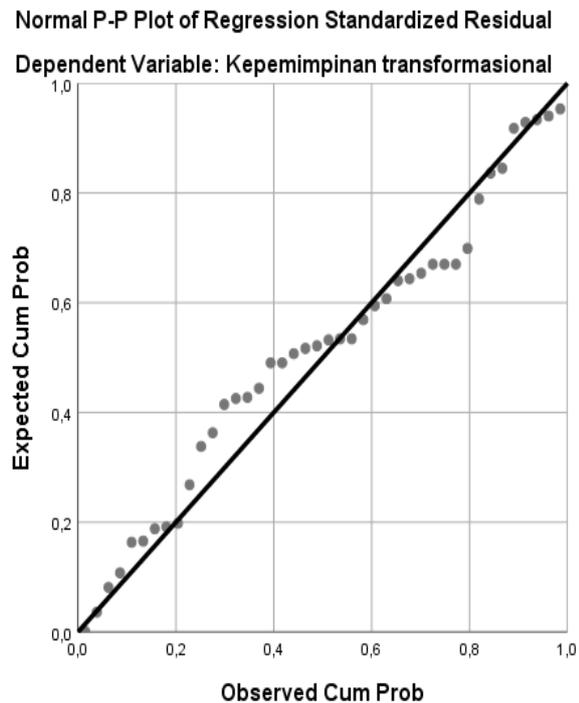
a. Predictors: (Constant), Kepuasan kerja pegawai, Komitmen organisasi, Motivasi kerja

b. Dependent Variable: Kepemimpinan transformasional

Sumber : Data Diolah, 2019

d. Normalitas

Untuk mengetahui hasil perhitungan bersifat normalitas dapat dilakukan dengan melihat gambar histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Dalam penelitian ini terlihat bahwa untuk pengujian normalitas menunjukkan sifat normal dengan ditampilkannya diagram probability plot yang membentuk pola garis lurus seperti yang terlihat dalam gambar 5.3 berikut ini :



Sumber : Data Diolah, 2019

Gambar 5.3

Uji normalitas

4. Pengujian Hipotesis

Untuk menguji hipotesis yang berkembang saat ini maka dalam penelitian ini penulis menggunakan beberapa pengujian, yaitu :

- Uji t (Pengujian secara parsial)
- Uji F (Pengujian secara simultan)
- Uji Beta (Pengujian secara dominan)

Dengan dibantu menggunakan program analisa pengolahan data SPSS Ver. 17., yang dapat diuraikan dan dijelaskan sebagai berikut :

a. Pengujian Secara Parsial (Uji-t)

Untuk menguji variabel secara parsial atau sendiri-sendiri variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) dapat digunakan uji t. Ini dapat dilihat dalam hasil analisa pengolahan data SPSS ver. 17 yang tertuang dalam Tabel 5.13 berikut :

Tabel 5.13

Hasil uji t

Model	t hitung	Sig
Constanta	1,315	0,196
X ₁	8,173	0,000
X ₂	1,741	0,090
X ₃	1,364	0,181

Sumber : Data Diolah, 2019

Adapun hasil uji t masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional (X₁) terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Daerah Kota Parepare (Y). Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan alat uji SPSS ver. 17

diketahui bahwa nilai t_{hitung} variabel kepemimpinan transformasional sebesar 8,173 dengan tingkat signifikan sebesar 0,000.

Dalam penelitian ini digunakan tingkat signifikan $\alpha = 0,05$ dengan derajat bebas $(n-k-1) = 26$. yang ditentukan t_{tabel} sebesar 2,060.

Oleh karena t_{hitung} sebesar 8,173. lebih besar dibandingkan dengan t_{tabel} sebesar 2,060 yang berarti variable kepemimpinan transformasional signifikan mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Daerah Kota Parepare .

2. Pengaruh motivasi kerja (X_2) terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Daerah Kota Parepare (Y). Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan alat uji SPSS ver. 17 diketahui bahwa nilai t_{hitung} variabel motivasi kerja sebesar 1,741 dengan tingkat signifikan sebesar 0,090. Dalam penelitian ini digunakan tingkat signifikan $\alpha = 0,05$ dengan derajat bebas $(n-k-1) = 26$ yang ditentukan t_{tabel} sebesar 2,060. Oleh karena t_{hitung} sebesar 1,741 lebih kecil dibandingkan dengan t_{tabel} sebesar 2,060 yang berarti variabel motivasi kerja tidak pengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Daerah Kota Parepare .
3. Pengaruh komitmen organisasi (X_3) terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Daerah Kota Parepare (Y). Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan alat uji SPSS ver. 17 diketahui bahwa nilai t_{hitung} variabel komitmen organisasi sebesar 1,364 dengan tingkat signifikan sebesar 0,181. Dalam penelitian ini digunakan tingkat

signifikan $\alpha = 0,05$ dengan derajat bebas $(n-k-1) = 26$ yang ditentukan t_{tabel} sebesar 2,060. Oleh karena t_{hitung} sebesar 1,364 lebih kecil dibandingkan dengan t_{tabel} sebesar 2,060 yang berarti variabel komitmen organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Daerah Kota Parepare .

Dari uraian uji t dengan menggunakan program analisa data SPSS ver. 17 maka diketahui bahwa ketiga variabel bebas/independen (X) signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Daerah Kota Parepare dengan ringkasan sebagai berikut :

- Variabel kepemimpinan transformasional (X_1) dengan nilai t_{hitung} 8,173 > t_{tabel} 2,060
- Variabel motivasi kerja (X_2) dengan nilai t_{hitung} 1,741 < t_{tabel} 2,060
- Variabel komitmen organisasi (X_3) dengan nilai t_{hitung} 1,364 < t_{tabel} 2,060

b. Pengujian Secara Simultan (Uji-F)

Uji F berfungsi untuk menguji variabel kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasi, apakah dari ketiga variabel yang diteliti mempengaruhi secara simultan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Daerah Kota Parepare . Analisa dilakukan dengan menggunakan alat bantu program pengolahan data SPSS ver. 17 yang dapat dijelaskan dalam Tabel 5.14. berikut :

Tabel 5.14

Hasil Uji F

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	140,320	3	46,773	55,110	,000 ^b
	Residual	32,252	38	,849		
	Total	172,571	41			

a. Dependent Variable: Kepemimpinan transformasional

b. Predictors: (Constant), Kepuasan kerja pegawai, Komitmen organisasi, Motivasi kerja

Sumber : Data Diolah, 2019

Berdasarkan hasil perhitungan SPSS ver. 17 yang dituangkan dalam tabel di atas, maka dapat dilakukan pengujian hipotesis sebagai berikut : Berdasarkan hasil analisa data SPSS diketahui F_{hitung} sebesar 55,110 dengan signifikan 0,000. Tingkat signifikan yang digunakan dalam penelitian ini adalah = 0,05 atau dengan interval keyakinan sebesar 95% dengan $df (n-k-1) = 34$ dan ditentukan nilai $F_{tabel} = 2,70$. Oleh karena nilai F_{hitung} sebesar 55,110 berarti variabel bebas/independen (X) yang meliputi kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Daerah Kota Parepare bisa dikatakan signifikan karena dari pengujian menunjukkan bahwa hasil $F_{hitung} = 55,110$ lebih besar dari $F_{tabel} = 2,70$ atau bisa dikatakan H_0 ditolak dan H_a diterima.

c. Pengujian Secara Dominan (Uji Beta)

Uji beta yaitu untuk menguji variabel-variabel bebas/independen (X) yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap variabel terikat/independen (Y) dengan menunjukkan variabel yang mempunyai koefisien beta standardized tertinggi. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SPSS maka dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 5.15

Uji hasil beta

Model	Beta	Sig
Constanta	1,315	0,196
X ₁	8,173	0,000
X ₂	1,741	0,090
X ₃	1,364	0,181

Sumber : Data Diolah, 2019

Berdasarkan hasil nilai beta standardized diketahui bahwa variabel-variabel yang meliputi kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasi maka yang mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Daerah Kota Parepare adalah variabel komitmen organisasi (X₁).

Penelitian ini juga menemukan besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat yang dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi (R square) dan dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5.16
Hasil uji determinasi

Model	R	R Square
1	0,902	0,813

Sumber : Data Diolah, 2019

Nilai koefisien determinasi (R square) sebesar 0,813 yang dapat diartikan bahwa variabel bebas/independen (X) yang meliputi kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasi mempunyai kontribusi terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Daerah Kota Parepare sebesar 81,3%, sedangkan sisanya sebesar 18,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

5.5. Pembahasan Hasil Penelitian

5.5.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan kerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Daerah Kota Parepare.

Hasil penelitian ini menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional pada Uji t berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Daerah Kota Parepare.

Hasil penelitian sesuai dengan penelitian M. Isa Ansari, (2002) yang menyimpulkan bahwa hubungan antara motivasi dengan prestasi kerja karyawan adalah positif dan signifikan. Persamaan dengan penelitian ini adalah sama-sama meneliti pengaruh motivasi terhadap peningkatan prestasi kerja/kinerja karyawan, sedangkan perbedaannya terletak pada indikator yang digunakan

Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Daerah Kota Parepare. Maka untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai, seharusnya pelaksanaan motivasi kerja dijalankan secara seimbang satu sama lain dan sebagai satu kesatuan agar sumber daya manusia yang bersangkutan yaitu pegawai menghasilkan kinerja yang baik. Organisasi akan menunjukkan hasil kinerja yang lebih tinggi jika ada kesesuaian antara lingkungan eksternal organisasi dengan strategi organisasi yang sejalan dengan kompetensi pekerjanya.

Selain itu, dalam menentukan kebijakan-kebijakan dan program-program sumber daya manusia, setiap organisasi akan memikirkan kebutuhan-kebutuhan pribadi pekerja. Organisasi harus mempunyai budaya, visi dan misi serta tujuan agar arahnya jelas, tidak melenceng jauh dari apa yang diharapkan organisasi tersebut. Dengan demikian sangatlah wajar jika motivasi kerja dominan memengaruhi kepuasan kerja pegawai daripada kepemimpinan transformasional pegawai,

meskipun kedua hal ini tidak dapat dipisah-pisahkan karena menjadi satu kesatuan yang harus dilaksanakan dan dimiliki secara berimbang.

Hasil tersebut sesuai dengan penelitian Sahrin (2006), yaitu motivasi kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja. Persamaan dengan penelitian ini adalah sama-sama meneliti pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja, sedangkan perbedaannya terdapat pada jumlah indikator yang digunakan. Indikator yang digunakan Sahrin untuk mengukur motivasi kerja sebanyak 5 indikator yaitu arah organisasi, integritas, dukungan pimpinan, toleransi terhadap kritik dan saran, dan kontrol, sedangkan pada penelitian ini sebanyak 7 indikator yakni keterkaitan dengan lingkungan, hakikat kegiatan manusia, hakikat realitas dan kebenaran, hakikat waktu, hakikat manusia, hakikat hubungan antarmanusia, dan homogeneity vc diversity. Perbedaan lain adalah terletak pada objek penelitian dan alat analisis yang di gunakan. Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja yakni Sahrin menggunakan indikator Kualitas, kuantitas tanggung jawab dan disiplin sedangkan dalam penelitian ini indikator yang digunakan adalah kuantitas kerja, kualitas kerja, konsistensi dan sikap.

Berdasar hasil analisis mengenai pengaruh antara variabel independen dan dependen diketahui bahwa, ada pengaruh yang kuat komitmen organisasi dengan kepuasan kerja pegawai, dengan kata lain kingkungan kerja menjadi faktor yang determinan untuk menentukan tingkat pencapaian kepuasan kerja pegawai meskipun terdapat sejumlah variabel lain yang diduga ikut memengaruhi pencapaian kepuasan kerja pegawai. Variabel lain yang diduga ikut memengaruhi dan diperlukan

penelitian lanjutan adalah antara lain apresiasi, pengembangan sumber daya manusia, produk-produk kebijakan yang berpihak pada kepentingan profesionalisme pegawai, sistem manajemen yang digunakan, tata hubungan kerja yang dikembangkan, dukungan lingkungan eksternal terhadap jabatan fungsional pegawai dan lain-lain.

Oleh karena itu untuk menduduki jabatan fungsional pegawai perlu ditetapkan persyaratan antara lain :

- a. Berbasiskan kompetensi dengan latar belakang profesi yang sesuai dengan kebutuhan Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Daerah Kota Parepare.
- b. Khusus bagi calon pejabat fungsional pegawai, sebelum menjadi pegawai hendaknya diharuskan untuk mengikuti pelatihan teknis, sehingga kualitas pegawai dalam memberikan pelayanan pada masyarakat dapat seoptimal mungkin.

5.6. Keterbatasan Penelitian

Untuk mendapatkan suatu hasil penelitian yang akurat dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah maka diperlukan ketelitian serta kecermatan seorang peneliti. Namun demikian setinggi apapun tingkat ketelitian dan kecermatan seorang peneliti disana pasti akan terdapat kesalahan ataupun kekeliruan kecil yang tidak mungkin dihindarinya.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini memiliki keterbatasan-keterbatasan diantaranya adalah :

1. Penelitian ini menggunakan alat ukur/instrumen yang memuat daftar pernyataan-pernyataan untuk mengukur suatu fenomena dimana di dalam proses

pengumpulan data dan responden memberikan penilaian terhadap pernyataan-pernyataan tersebut kemudian diukur berdasarkan skala Likert maka tidak menutup kemungkinan jawaban responden dipengaruhi oleh unsur-unsur yang sifatnya subyektifitas.

2. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei yang tidak memiliki pengontrolan variable sehingga kebenaran hubungan yang dihipotesiskan didasarkan pada keyakinan penemuan melalui pengujian hipotesis.

BAB VI

SIMPULAN DAN SARAN

6.1. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

4. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Daerah Kota Parepare , dimana $t_{hitung} = 8,173 > t_{tabel} = 2,060$
5. Motivasi kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Daerah Kota Parepare , dimana $t_{hitung} = 1,741 < t_{tabel} = 2,060$.
6. Komitmen organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Daerah Kota Parepare , dimana $t_{hitung} = 1,364 > t_{tabel} = 2,060$.
7. Dari hasil uji F atau pengujian secara simultan menunjukkan bahwa F_{hitung} sebesar 55,110 lebih besar dari $F_{tabel} = 2,70$. Hasil analisa menunjukkan bahwa variabel bebas/independen (X) profesionalisme, etika prodesi dan komitmen organisasi secara simultan *signifikan berpengaruh* terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Daerah Kota Parepare sebesar 81,3% sedangkan sisanya 18,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

8. Berdasarkan hasil nilai beta standardized diketahui bahwa variabel-variabel yang meliputi kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasi maka yang mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Daerah Kota Parepare adalah variabel kepemimpinan transformasional (X_1).

6.2. Saran

Dari kesimpulan hasil penelitian, maka peneliti mencoba memberikan saran sebagai berikut :

1. Pimpinan dalam organisasi tersebut lebih dominan terhadap variabel lain disebabkan memiliki banyak perhatian yang lebih terhadap kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasi dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja pegawai sehingga pencapaian tujuan organisasi dapat dicapai dengan baik dan kelancaran operasional tetap terjamin.
2. Diperlukan penelitian lebih lanjut tentang faktor-faktor lain yang mempunyai pengaruh terhadap Variabel Motivasi kerja sehingga mempunyai pengaruh yang terhadap kepuasan kerja lebih maksimal, yang mana dalam hal ini terdiri atas komitmen organisasi terdekat (rekan sejawat dan pimpinan) serta tindakan organisasi (sistem imbalan dan kultur organisasi). Oleh karena itu hendaknya semua pihak harus menciptakan suasana kerja yang kondusif sehingga kinerja yang dihasilkan akan lebih baik lagi.
3. Diperlukan penelitian lebih lanjut tentang faktor-faktor lain yang mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di luar variabel kepemimpinan

transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasi. Penelitian lanjutan ini sangat diperlukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor lain secara positif faktik benar-benar menjadi unsur determinan terhadap pencapaian kepuasan kerja pegawai. Dengan mengidentifikasikan faktor ini maka memudahkan rekomendasi yang diperlukan untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Daerah Kota Parepare.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N.J., & Mayer, J.P. (2010). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, Natalie J, John P. Meyer. (2011). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. Vol. 1 No. 1
- Anoraga, Pandji. (2012). *Psikologi kepemimpinan*. Jakarta. PT. Rineka Cipta.
- Avolio, B.J., & Bass, B.M. (2014). Re-examining the components of transformational and transaksional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organization Psychology*, 72, 441-462.
- Ayub, N., & Rafif, A. (2011). The relationship between work motivation And job satisfaction. *Pakistan Business Review*, 332-347.
- Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2011). *Transformational leadership*, (2nd ED). New Jersey: Lawrence Elbaum Associates.
- Bisen. B., & Priya. (2010). *Industrial psychology*. New Age International (P) Limited, Publishers.
- Farrel, M.A. (2010). Developing a market-oriented learning organization. *Australian Journal of Management*, 25(2), 201-203.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS Edisi 4*. Semarang: BP.Undip.
- Ghufron, M.N., Risnawita, R.S. (2011). *Teori-teori psikologi*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Greenberg, Jerald & Baron, Robert A. (2015). *Behavior in organizations: Understanding & managing the human side of work* 5th ed. New Jersey: Prentice-Hall.

- Griffin, M.A., & Malcolm, G.P., & Michael, A.W. (2011). Job satisfaction and teamwork: The role of supervisor support. *Journal of organizational behavior*, 537-550.
- Hezberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Claveland: World Publishing Company.
- Levy, E. Paul. (2011). *Industrial organizational psychology: Understanding the Workplace*. New York: Houghton Mifflin Company.
- Mathis, Robert L. & Jackson, John H. (2011). *Human resource management*. 10th ed. Manajemen sumber daya manusia. Angelica (terj). Jakarta: Slemba Empat.
- Mcshane, S.I & Glinow, M.A.V. (2013). *Organizational behavior: Emerging realities for the workplace revolution*. New York. McGraw-Hill.
- Munandar, A.S. (2011). *Psikologi industri dan organisasi*. Jakarta: UI-Press.
- Oraman, Yasmin. (2011). Work motivation and job satisfaction dynamics of textile employees (electronic version). *African Journal of Business Management*. 5(8), 3361-3368.
- Priansa, D, J. 2018. *Perencanaan & Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, V, S. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Sedarmayanti. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Sinambela, L, P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Sopiah. (2014). *Perilaku organisasi*. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Spector, Paul, E. (2012). *Job Satisfaction: Application, assessment, causes and Consequences*. California: Sage Publications, Inc.
- Sugiyono. 2001. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Alfabeta. Bandung.

- Tella, C.O., & Popoola, S.O. (2012). Work motivation, job satisfaction, and organizational commitment of library personnel in academic and research Libraries in Oyo state, Nigeria (electronic version). *Library Philosophy and Practice*.
- Thamrin, H.M. (2012). The influence of transformational leadership and organizational commitment on job satisfaction and employee performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(1), 566-572.
- Umar. Jahja. (2010). *Personality need, kepuasan & prestasi kerja*. Ciputat Tangerang Selatan: UIN-Press.