

## Laporan Hasil Penelitian

# **PENGARUH PERILAKU PEMIMPIN, SUASANA KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN PEGAWAI DINAS PERUMAHAN DAN KAWASAN PERMUKIMAN KABUPATEN HUMBANG HASUNDUTAN**

Oleh :

**Dr. Drs. Marlan Hutahaean, M.Si.  
Dina V.W.O. Simamora**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS HKBP NOMMENSEN  
MEDAN  
2018**

# PENGESAHAN HASIL PENELITIAN

Judul Penelitian : Pengaruh Perilaku Pemimpin, Suasana Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Pegawai Dinas Perumahan Dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan

Jenis Penelitian : Terapan

Ketua Peneliti :

- a. Nama Lengkap : Dr. Marlan Hutahaean, MSi.
- b. NIDN : 0126066501
- c. Jabatan Fungsional : Lektor Kepala
- d. Jabatan Struktural : -
- e. Golongan/Pangkat : IV B/Pembina Tingkat I
- f. Program Studi : Magister Manajemen

Anggota Peneliti :

- a. Nama Lengkap : Dina V.W.O. Simamora
- b. NPM : 1710102055

Lama Penelitian : 5 Bulan (April s/d Agustus 2018)

Lokasi Penelitian : Dinas Perumahan Dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan

Biaya Penelitian : Rp. 5.000.000,- (Empat Juta Rupiah)

Sumber Biaya Penelitian : LPPM Universitas HKBP Nommensen

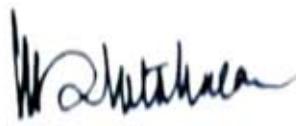
Medan, September 2018

Mengetahui,

Direktur Pascasarjana

Ketua Peneliti

  
Mengetahui,  
Direktur Program Pascasarjana  
  
Dr. Pantas H. Silaban, SE., MBA

  
Dr. Marlan Hutahaean, M.Si

---

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk: 1) Untuk mengetahui pengaruh secara parsial antara perilaku pemimpin, susana kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen kerja pegawai Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan dan 2) Untuk mengetahui pengaruh secara simultan perilaku pemimpin, susana kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen kerja pegawai Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 29 orang dengan Tehnik analisis regresi linear berganda.

Dengan menggunakan metode survey dengan pendekatan kuantitatif dengan alat uji statistik SPSS IBM 23, penelitian ini menemukan: (1) Pemimpin memiliki pengaruh signifikan terhadap Komitmen kerja Pegawai Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan. (2) suasana kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap Komitmen kerja Pegawai Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan. (3) kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap Komitmen kerja Pegawai Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan, dan (4) Perilaku Pemimpin, suasana kerja Pegawai serta kepuasan kerja secara simultan berpengaruh terhadap komitmen kerja pegawai pada Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan.

**Kata Kunci:** perilaku pemimpin, susana kerja dan kepuasan kerja dan kinerja

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
KATA PENGANTAR .....	iii
DAFTAR ISI .....	vi
DAFTAR TABEL DAN GAMBAR .....	xiii
ABSTRAK .....	ix
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	8
1.3. Tujuan penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian .....	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	10
2.1. Hasil Penelitian Terdahulu .....	10
2.2. Kerangka Teori .....	13
2.2.1 Perilaku Pemimpin.....	13
2.2.1.1. Pengertian Perilaku Pimpinan .....	13
2.2.1.2. Model-model Kepemimpinan.....	17
2.2.2. Susana kerja dalam Organisasi .....	23
2.2.2.1. Pengertian Siasana Kerja.....	23
2.2.2.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi susana kerja .....	27
2.2.3. Kepuasan Kerja .....	32
2.2.3.1. Pengertian Kepuasan Kerja .....	32
2.2.3.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja .....	34
2.2.4. Komitmen Organisasi .....	39
2.2.4.1. Pengertian Komitmen Organisasi.....	39
2.2.4.2. Faktor-Faktor yang mempengaruhi komitmen pegawai .....	43

2.3. Hubungan antara perilaku pemimpin, iklim dan suasana kerja, kepuasan kerja organisasi .....	46
2.4. Kerangka Pikir .....	50
2.5. Hipotesis .....	51
BAB III METODE PENELITIAN .....	53
3.1. Waktu dan Lokasi Penelitian .....	53
3.2. Jenis Penelitian .....	53
3.3. Teknik Pengambilan Sampel .....	54
3.4. Teknik Pengumpulan Data .....	55
3.5. Teknik Analisis Data .....	57
3.6. Definisi Operasional Variabel .....	63
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	68
4.1. Karakteristik responden .....	68
4.2. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen .....	70
4.2.1. Uji Validitas .....	70
4.2.2 Hasil Uji Reliabilitas .....	73
4.3. Uji Asumsi Klasik .....	74
4.4. Uji Model .....	77
4.4.1. Analisis Regresi Berganda .....	78
4.4.2. Uji Hipotesis .....	80
4.5. Pembahasan Hasil Penelitian .....	82
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....	92
5.1. Kesimpulan .....	92
5.2. Saran-Saran .....	94
Daftar Pustaka .....	96
Lampiran	

## DAFTAR TABEL DAN GAMBAR

<b>Tabel</b>	<b>Judul Tabel</b>	<b>Halaman</b>
Tabel 4.1.	Jenis Kelamin .....	68
Tabel 4.2.	Deskripsi Usia Responden .....	69
Tabel 4.3.	Pendidikan.....	69
Tabel 4.4.	Hasil Uji Validitas Perilaku Pemimpin.....	70
Tabel 4.5.	Validitas suasana kerja .....	71
Tabel 4.6.	Validitas kepuasan kerja pegawai.....	72
Tabel 4.7.	Validitas Komitmen kerja Pegawai .....	73
Tabel 4.8.	Hasil Uji reliabilitas Instrumen .....	74
Tabel 4.19.	Nilai Coefficients VIF .....	75
Tabel 4.10.	Hasil analisis ANOVA.....	78
Tabel 4.11.	Rekapitulasi Hasil Analisis Regresi Linier Berganda .....	78
Tabel 4.12.	Hasil Uji Ciefficients .....	79
<b>Gambar</b>	<b>Judul Gambar</b>	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1.	Kontinum Perilaku Pemimpin .....	18
Gambar 2.2.	Kerangka pikir variable penelitian .....	51
Gambar 2.3.	Model Hipotesis.....	51

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Salah satu bidang kajian Manajemen Sumber Daya Manusia adalah membahas perilaku organisasi (*organizational behaviors*) baik pada tingkatan manajer level atas, middle maupun pegawai secara keseluruhan. Asumsi yang digunakan berkaitan dengan perilaku organisasi menyangkut pola-pola konsistensi yang dilakukan dan membentuk kebiasaan tindakan dan mental kerja agar berdaya guna dan berhasil guna secara baik, sesuai dengan tuntutan organisasi dimana ia bekerja, termasuk di dalamnya aktivitas di Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan.

Perkembangan serta kemajuan di berbagai bidang, yang ditandai dengan terjadinya perubahan-perubahan yang berarti pada lingkungan organisasi, ikut merangsang berkembangnya tingkat profesionalitas yang berorientasi pada keunggulan kompetitif. Untuk mencapai tingkat keunggulan bersaing yang tinggi tersebut dan berkesinambungan, sebuah organisasi tidak lagi semata-mata tergantung pada kemajuan teknologi yang dipergunakan ataupun posisi strategis, akan tetapi lebih menekankan pada pengelolaan sumber daya manusia yang ada, (Pfeffer, 1995) dengan membentuk perilaku, iklim dan susana kerja secara nyaman sehingga dapat memberikan dimensi kepuasan kerja. Meskipun demikian, pengelolaan sumber daya manusia juga tidak hanya menekankan pada efisiensi serta efektivitas organisasi saja, tetapi juga menekankan pada tatanan nilai-nilai individu yang dianut oleh pemimpin dan pegawainya dengan membentuk tata kerja organisasi secara

baik dan memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan. Hal tersebut menjadi elemen pengendali dalam organisasi yaitu kesediaan dan kemauan para pegawai untuk memberikan daya upaya mereka secara nyata pada tercapainya tujuan organisasi secara menyeluruh. Untuk mencapai hal tersebut maka dibutuhkan komitmen pegawai yang tinggi.

Komitmen seseorang terhadap organisasi (*organizational commitment*) seringkali menjadi isu yang sangat penting di dalam dunia kerja. Komitmen terhadap organisasi menyiratkan pengaruh pegawai dengan organisasi secara aktif. Pegawai yang menunjukkan komitmen yang tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja. Pegawai dengan komitmen yang tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi. Loyalitas menunjukkan makna bahwa pegawai bersedia untuk melanggengkan pengaruhnya dengan organisasi melalui penerimaan sasaran-sasaran, sasaran, nilai-nilai organisasi, kesediaan atau kemauan untuk berusaha menjadi bagian dari organisasi, serta keinginan untuk bertahan di dalam organisasi.

Jacobs dan Jaques (1990) yang dikutip oleh Yukl (2010) menyatakan bahwa proses memberi arti terhadap usaha kolektif dan yang mengakibatkan, kesediaan untuk melakukan yang diinginkan untuk mencapai sasaran tidak dapat dilepaskan dengan perilaku pemimpin. Kebanyakan definisi mengenai kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang dalam hal ini pengaruh yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas serta hubungan-hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi.

Sedangkan Robbins (1996) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok orang kearah pencapaian tujuan. Sumber pengaruh ini bisa formal, misalnya saja disediakan kepemilikan peringkat pimpinan dalam suatu organisasi. Karena posisi manajemen muncul suatu tingkat wewenang yang ditunjuk secara formal, seseorang dapat menjalankan suatu peran kepemimpinan semata-mata karena kedudukannya dalam organisasi tersebut.

Ada tiga implikasi penting dari perilaku kepemimpinan (Handoko, 1986) , yaitu :

1. Kepemimpinan menyangkut orang lain, bawahan atau pengikut. Kesiediaan mereka untuk menerima anggota pengarahan dari pimpinan, dimana para anggota kelompok membantu menentukan kedudukan pemimpin dan membuat proses kepemimpinan dapat berjalan.
2. Kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang diantara para pemimpin dan anggota kelompok. Para pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan para anggota kelompok, tetapi para anggota kelompok tidak dapat mengarahkan kegiatan-kegiatan pemimpin secara langsung, meskipun dapat juga melalui sejumlah cara namun tidak seimbang.
3. Selain dapat memberikan pengarahan kepada bawahan pengikut, pemimpin dapat juga menggunakan pengaruh. Dengan kata lain pemimpin tidak hanya dapat memerintahkan bawahan apa yang harus dilakukan tetapi juga melaksanakan perintahnya.

Menurut Assauri (2000), keberhasilan organisasi ditentukan oleh sumberdaya manusianya. Lebih lanjut dikatakan bahwa keberhasilan tersebut juga ditentukan oleh

kemampuan pimpinan serta kemampuan staf yang mendukung kebijakan organisasi. Perilaku pemimpin dalam organisasi sangat mempengaruhi pegawai mereka, dan pegawai dapat berprestasi secara optimal, setidaknya pegawai tersebut harus dapat merasakan sesuatu yang bermanfaat bagi dirinya sendiri, orang lain maupun bagi kepentingan organisasi.

Aktivitas sehari-hari pemimpin sangat menekankan pentingnya komunikasi antar pribadi yang efektif. Pemimpin menyediakan informasi yang harus dipahami mereka memberi perintah dan instruksi yang harus dipatuhi dan dipelajari dan mereka berusaha mempengaruhi dan membujuk (yang harus diterima dan dilakukan). Oleh karena itu cara pemimpin berkomunikasi baik sebagai pengirim maupun sebagai penerima sangat penting untuk meningkatkan suasana dan kepuasan kerja yang pada gilirannya akan ikut menentukan terbentuknya komitmen kerja bagi pegawai (Gibson, Ivancevich dan Donnelly ; 1996 : 113 ).

Disamping perilaku pimpinan, suasana kerja dan kepuasan kerja juga dapat meningkatkan komitmen pegawai. Salah satu cara untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien, Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan perlu menciptakan iklim dan susana kerja serta kepuasan kerja yang dapat memenuhi kebutuhan, menyediakan sarana yang dibutuhkan, mengikutsertakan pegawai dalam pengambilan keputusan, menghindari tekanan yang berat di tempat kerja, memberi kesempatan mengembangkan potensi diri serta memberi jaminan perlindungan dan keamanan (disarikan dari Sadler, 1990 dalam Rivai, 2005)

Dalam bekerja pegawai akan menunjukkan suatu sikap yang mencerminkan apa yang dirasakan, karena sikap pada dasarnya merupakan keteraturan

perasaan dan pikiran seseorang dan kecenderungan bertindak terhadap aspek lingkungannya. Sikap yang berkaitan dengan pegawai antara lain kondisi iklim dan susana kerja yang kondusif, kepuasan kerja dan komitmen pegawai terhadap organisasi. Ketiganya berpengaruh terhadap perilaku pegawai dalam bekerja (Robbins, 1996).

Seseorang yang membentuk sikap yang menyenangkan terhadap satu aspek pegawai juga akan berhubungan dengan aspek pegawai lainnya. Jadi bila seseorang merasa nyaman, maka ia akan puas dengan pegawai itu dan berpengaruh terhadap komitmen kerja organisasi. Seseorang yang tidak nyaman dan tidak puas dengan pegawainya adanya kecenderungan memiliki komitmen pada organisasi juga rendah (Knoop, 1995).

Membentuk iklim dan susana kerja di organisasi bergantung pada kekuatannya. Iklim dan susana kerja organisasi mempunyai pengaruh yang bermakna pada sikap dan perilaku anggota organisasi. Orang mulai bergantung dan menaruh harapan pada iklim dan susana kerja dalam organisasi karena iklim dan suasana kerja organisasi dianggap mampu memberikan stabilitas dan jaminan bagi mereka, karena dapat memahami hal-hal yang sedang terjadi dalam lingkungan kerja mereka dan mengetahui cara mengatasinya. Ada dua perubahan yang dapat dialami orang-orang dalam bekerja yaitu pertama perpindahan dari satu tempat ke tempat lain dengan iklim dan susana kerja yang berbeda. Kedua adalah perubahan perlahan dalam lingkungan kerja mereka. Para pegawai perlu belajar menyesuaikan diri dengan kedua situasi untuk menghindari kemungkinan timbulnya efek negatif (Davis dan Newstron, 1985 *dalam* Rivai, 2005).

Apabila kepuasan kerja dan iklim organisasi mampu menyentuh hal yang mendasar dalam mengarahkan perilaku dan mengoptimalkan kemampuan pegawai secara terus-menerus sesuai tujuan, maka kelangsungan hidup lembaga akan bertahan lama. Dari

penelitian para ahli terdahulu menunjukkan, bahwa ada pengaruh antara perilaku pemimpin, kepuasan kerja dan iklim organisasi terhadap komitmen pegawai. Menumbuhkan perilaku yang berkomitmen tidaklah mudah, perlu dilakukan berbagai strategi yang efektif agar hal tersebut menarik, yaitu adanya rasa kebanggaan, kemauan dan loyalitas yang tinggi dari pegawai karena merasa memiliki terhadap organisasi, adanya kepuasan kerja yang dirasakan dan iklim dan suasana kerja organisasi yang kondusif.

Demikian juga dengan Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan sebagai bagian dari struktur birokrasi negara walaupun bersentuhan langsung dengan institusi dan individu-individu pelaku politik praktis. Kita sadari bahwa perilaku dan suasana kerja dalam jajaran Birokrasi adalah instrumen bagi bekerjanya administrasi, dimana kekuasaan sepenuhnya berada di tangan para pejabat resmi yang memenuhi persyaratan *technical skills*, yaitu berkemampuan secara teknis melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya (yang tidak lepas adanya pengaruh politis).

Birokrasi negara, bekerja dalam lingkup wewenang yang sudah ditentukan (sesuai Tupoksi). Untuk itu ada tiga elemen pokok yang mendasarinya, yaitu a). kegiatan-kegiatan rutin tiap-tiap satuan organisasi ditetapkan sebagai tugas-tugas resmi, b). tugas-tugas ini relatif stabil dan wewenang untuk melaksanakan dengan baik dan terikat pada aturan yang berlaku, c). ada keteraturan, cara-cara yang baku untuk menjamin kelangsungan pelaksanaan tugas-tugas oleh dan pegawai yang memenuhi kualifikasi menurut ketentuan-ketentuan yang berlaku.

Birokrasi bekerja atas dasar prinsip hirarki jabatan, dimana ada garis jelas dari atasan ke bawahan, termasuk pengawasan, berdasarkan pembagian tanggungjawabnya. Melakukan pelaporan berdasarkan ketentuan SOP (*standard operational prosedur*),

mengenai segala sesuatu yang diputuskan oleh bawahan kepada atasan langsungnya.

Sebagai model organisasi modern, birokrasi pada dasarnya memiliki elemen-elemen dasar yang sama dengan organisasi pada umumnya. Siagian (2007: 307) menyatakan bahwa pemeliharaan organisasi memerlukan hubungan komunikasi yang efektif. Terlepas dari besar kecilnya suatu organisasi, menyelenggarakan komunikasi secara terus menerus merupakan suatu keharusan.

Dari pola pemikiran tersebut, maka secara sistematis akan dilakukan penelitian dengan fokus penelitian tentang **pengaruh perilaku pemimpin, iklim dan susana kerja, kepuasan kerja terhadap komitmen pegawai di Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan.**

## **1.2. Perumusan Masalah**

Dari uraian dan latar belakang yang telah dipaparkan sebelumnya maka permasalahan dalam penelitian ini dapat disusun sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pengaruh perilaku pemimpin terhadap komitmen pegawai Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan.
2. Bagaimanakah pengaruh susana kerja terhadap komitmen pegawai Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan.
3. Bagaimanakah pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen pegawai Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan.
4. Bagaimanakah pengaruh perilaku pemimpin, susana kerja, kepuasan kerja secara simultan terhadap komitmen pegawai Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan.

### **1.3. Tujuan penelitian**

Senada dengan uraian dan latar belakang serta rumusan masalah sebelumnya maka tujuan dalam penelitian ini dapat disusun sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh secara parsial antara perilaku pemimpin, susana kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen kerja pegawai Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan.
2. Untuk mengetahui pengaruh secara simultan perilaku pemimpin, susana kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen kerja pegawai Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan memberi manfaat yang baik bagi :

1. Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan, dimana hasil penelitian ini diharapkan memberikan gambaran tentang pengaruh perilaku pemimpin, susana kerja, kepuasan kerja terhadap komitmen pegawai Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan. Dengan harapan informasi ini memberi masukan mengenai kondisi perilaku pemimpin, iklim dan susana kerja dan suasana kerja, kepuasan kerja terhadap komitmen pegawai Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan untuk pembinaan lebih lanjut.
2. Hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan oleh Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan dalam memperhatikan perilaku, susana kerja, kepuasan kerja dan komitmen pegawai di lingkungannya sehingga dapat

dijadikan dasar pengembangan dan perbaikan strategis di lingkungan kerjanya.

Hasil penelitian ini dapat digunakan oleh para akademisi untuk menjelaskan bagaimana perilaku pemimpin, iklim dan susana kerja diciptakan, kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen pegawai dan sebagai informasi bagi peneliti berikutnya yang akan mengadakan penelitian lebih lanjut.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Hasil Penelitian Terdahulu

Ada beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan variabel-variabel yang mempengaruhi komitmen pegawai di suatu organisasi.

**Mathiew and Jones (1991)** melakukan penelitian yang hampir sama dengan yang dilakukan Knoop dengan judul *Relationship among job satisfaction, Job involvement and Organizational Commitment*. Data yang dikumpulkan dari 194 pengemudi bus dan 311 Insinyur di Amerika Serikat bagian tengah. Tujuan dari penelitian ini untuk mengembangkan lebih lanjut penelitian Steers (1982), yaitu untuk mengetahui hubungan antara kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Dengan menggunakan analisis struktural, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan timbal balik antara kepuasan kerja, dan komitmen organisasi yang saling mempengaruhi secara positif dan signifikan. berhubungan dengan komitmen organisasi secara positif dengan koefisien hubungan sebesar 0,40 dan signifikan pada  $\alpha = 0,01$ , kepuasan kerja berhubungan dengan komitmen pegawai secara positif dengan koefisien hubungan sebesar 0,697 dan signifikan pada  $\alpha = 0,01$  dan kepuasan kerja berhubungan dengan secara positif dengan koefisien hubungan sebesar 0,275 dan signifikan pada  $\alpha = 0,01$ .

**Knoop (1995)**, melakukan penelitian dengan judul *Relationships Among Job Involvement, Job Satisfaction, and Organizational Commitment for Nurses*, dengan menggunakan sampel 171 perawat pendidik dan terdaftar pada 11 Rumah Sakit dan 3

Universitas di bagian Barat Ontario. Hasil pengujian yang dilakukan dengan menggunakan analisis korelasi sederhana dan regresi berganda menunjukkan, bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi, dengan komitmen organisasi dan antara beberapa dimensi dari kepuasan kerja yaitu kepuasan dengan pegawai itu sendiri dan kepuasan promosi dengan keterlibatan pegawai. Hasil lainnya menunjukkan bahwa dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

**Vandenberg dan Lance (1996)** melakukan penelitian dengan judul *The causal order of job satisfaction and organizational commitment*. Mereka menguji hubungan timbal balik antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Data dikumpulkan dari 100 Manajer sistem informasi manajemen dari organisasi multinasional penelitian dan pengembangan software yang dipilih secara random penelitian ini menguji empat hipotesis untuk melihat hubungan timbal balik antara

Kepuasan kerja dengan komitmen organisasi: 1) kepuasan kerja karena komitmen organisasi, 2) komitmen organisasi karena kepuasan kerja, 3) kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan hubungan timbal balik dan 4) tidak ada hubungan timbal balik antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Keempat hipotesis diuji dengan menggunakan model persamaan struktural dalam sebuah design penelitian yang longitudinal. Model diuji dengan menggunakan *full information maximum likelihood estimation procedure*. Hasil pengujian mendukung model komitmen itu karena kepuasan.

Penelitian yang dilakukan oleh **Schappe (1998)** dengan judul *The influence of job satisfaction, organizational commitment and fairness perception on organizational citizen behavior*, bertujuan untuk menguji pengaruh kepuasan kerja,

komitmen organisasi dan persepsi keadilan terhadap perilaku anggota organisasi. Penelitian ini menggunakan metode survei dimana sampelnya berjumlah 150 orang. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja, komitmen organisasi dan persepsi keadilan semuanya berkorelasi signifikan pada perilaku anggota organisasi. Dengan menggunakan *Hierarchical regression* menunjukkan bahwa ketiga variabel secara bersama-sama berpengaruh terhadap perilaku anggota organisasi.

**Sarianti (2000)**, melakukan penelitian dengan metode studi kasus yang berjudul kepuasan kerja, dan pengaruhnya terhadap komitmen Manajer pada organisasi hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan dimensi kepuasan kondisi kerja yang mendukung, dukungan rekan sekerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen Manajer pada organisasi dan secara partial dimensi kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat komitmen Manajer pada organisasi kecuali gaji yang adil tidak berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat komitmen Manajer pada organisasi.

Penelitian yang dilakukan **Desphande, dkk (1993)** mengenai iklim dan suasana kerja organisasi dan kepuasan kerja dengan tujuan menguji pengaruh tipe-tipe iklim dan suasana kerja (*roles, professionalism, instrumental, efficiency and independence*) terhadap berbagai aspek kepuasan kerja (*pay, promotion, co-workers, supervisors and work itself*) pada organisasi non laba dengan menggunakan analisis regresi berganda. Sampel terdiri dari 252 Manajer tingkat menengah dengan rata-rata responden berusia 37 tahun dan memiliki pengalaman kerja rata-rata 11 tahun. Berdasarkan hasil analisis regresi disimpulkan bahwa suatu organisasi dapat mempengaruhi seluruh aspek-aspek kepuasan kerja (kecuali upah) pegawainya dengan menggunakan iklim dan suasana kerja organisasi.

**Omollo, 2015;** yang melakukan penelitian tentang Pengaruh iklim dan susana kerja, kepuasan kerja terhadap komitmen pegawai Badan Pemberdayaan Masyarakat Kabupaten Blitar. Hasil penelitian menyatakan bahwa hasil analisis regresi berganda secara parsial variabel iklim dan suasana kerja yang terdiri dari Lingkungan internal fisik dan non fisik, Komunikasi kerja, Aktivitas kerja teratur dan Infrastruktur pendukung dalam kerja memiliki pengaruh yang berarti bagi pengembangan Komitmen kerja Pegawai. Demikian juga secara simultan variabel Iklim dan Suasana kerja dan Kepuasan Kerja Pegawai pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan variabel yang berpengaruh dominan terhadap Komitmen kerja Pegawai

## **2.2. Kerangka Teori**

### **2.2.1. Perilaku Pemimpin**

#### **2.2.1.1. Pengertian Perilaku Pimpinan**

Definisi tentang gaya kepemimpinan menurut Hersey dan Blanchard yang dikutip oleh Luthans (1995) adalah pola-pola perilaku konsistensi yang mereka terapkan dalam bekerja dengan dan melalui orang lain seperti yang dipersepsikan oleh orang-orang itu. Pola-pola itu timbul pada diri orang-orang pada waktu mereka mulai memberikan tanggapan dengan cara yang sama dalam kondisi yang serupa, pola itu membentuk kebiasaan tindakan yang setidaknya dapat diperkirakan bagi mereka yang bekerja dengan orang lain. Sedangkan Fiedler dalam Luthans (1995) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan seorang mencerminkan motivasi dan struktur kebutuhan pokok orang-orang. Paling cepat dibutuhkan waktu satu, dua atau tiga tahun psikoterapi intensif untuk mewujudkan perubahan dalam struktur kepribadian.

Definisi kepemimpinan Jacobs dan Jaques (1990) yang dikutip oleh Yukl (2010) adalah sebuah proses memberi arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif dan yang mengakibatkan, kesediaan untuk melakukan yang diinginkan untuk mencapai sasaran. Kebanyakan definisi mengenai kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang dalam hal ini pengaruh yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas serta hubungan-hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi.

Sedangkan Robbins (1996) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok orang kearah pencapaian tujuan. Sumber pengaruh ini bisa formal, misalnya saja disediakan kepemilikan peringkat pimpinanial dalam suatu organisasi. Karena posisi manajemen muncul suatu tingkat wewenang yang ditunjuk secara formal, seseorang dapat menjalankan suatu peran kepemimpinan semata-mata karena kedudukannya dalam organisasi tersebut.

Ada tiga implikasi penting dari definisi-definisi kepemimpinan di atas (Handoko, 2012) , yaitu:

1. Kepemimpinan menyangkut orang lain, bawahan atau pengikut. Kesediaan mereka untuk menerima anggota pengarahan dari pimpinan, dimana para anggota kelompok membantu menentukan kedudukan pemimpin dan membuat proses kepemimpinan dapat berjalan. Tanpa bawahan semua kualitas kepemimpinan akan menjadi tidak berarti.
2. Kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang diantara para pemimpin dan anggota kelompok. Para pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan mempunyai wewenang untuk

mengarahkan berbagai kegiatan para anggota kelompok, tetapi para anggota kelompok tidak dapat mengarahkan kegiatan-kegiatan pemimpin secara langsung, meskipun dapat juga melalui sejumlah cara namun tidak seimbang.

3. Selain dapat memberikan pengarahan kepada bawahan pengikut, pemimpin dapat juga menggunakan pengaruh. Dengan kata lain pemimpin tidak hanya dapat memerintahkan bawahan apa yang harus dilakukan tetapi juga melaksanakan perintahnya.

Dari penjelasan tentang definisi kepemimpinan tersebut dapat ditarik implikasinya bahwa: 1) Kepemimpinan meliputi penggunaan pengaruh dan bahwa semua hubungan dapat melibatkan pimpinan, 2) Kepemimpinan mencakup pentingnya proses komunikasi. Kejelasan dan keakuratan dari komunikasi mempengaruhi perilaku dan kinerja pengikutnya, 3) Kepemimpinan memfokuskan pada tujuan.

Pemimpin yang efektif harus berhubungan dengan tujuan-tujuan individu, kelompok dan organisasi. Teori kepemimpinan dengan pendekatan perilaku mengemukakan bahwa perilaku spesifik membedakan pemimpin dan bukan pemimpin. Studi-studi dengan teori kepemimpinan perilaku yang telah ditentukan adalah:

1. Studi Universitas Ohio pada tahun 1945 yang mendikotomikan dimensi perilaku pemimpin struktur instansi (*initiating structure*) dan konsiderasi (*consideration*).
2. Telaah Universitas Michigan (1951), juga membedakan perilaku pemimpin dalam dua dimensi yaitu perilaku pemimpin yang berorientasi; karyawan dan perilaku pada produksi atau tugas dari karyawanan.
3. Kisi Pimpinan memberikan penggambaran grafik dari pandangan dua dimensi terhadap model kepemimpinan yang dikembangkan oleh Blake dan Muotan (1964).

Mereka mengemukakan kisi peminanial berdasarkan model “kepedulian terhadap orang” dan “kepedulian terhadap tugas”.

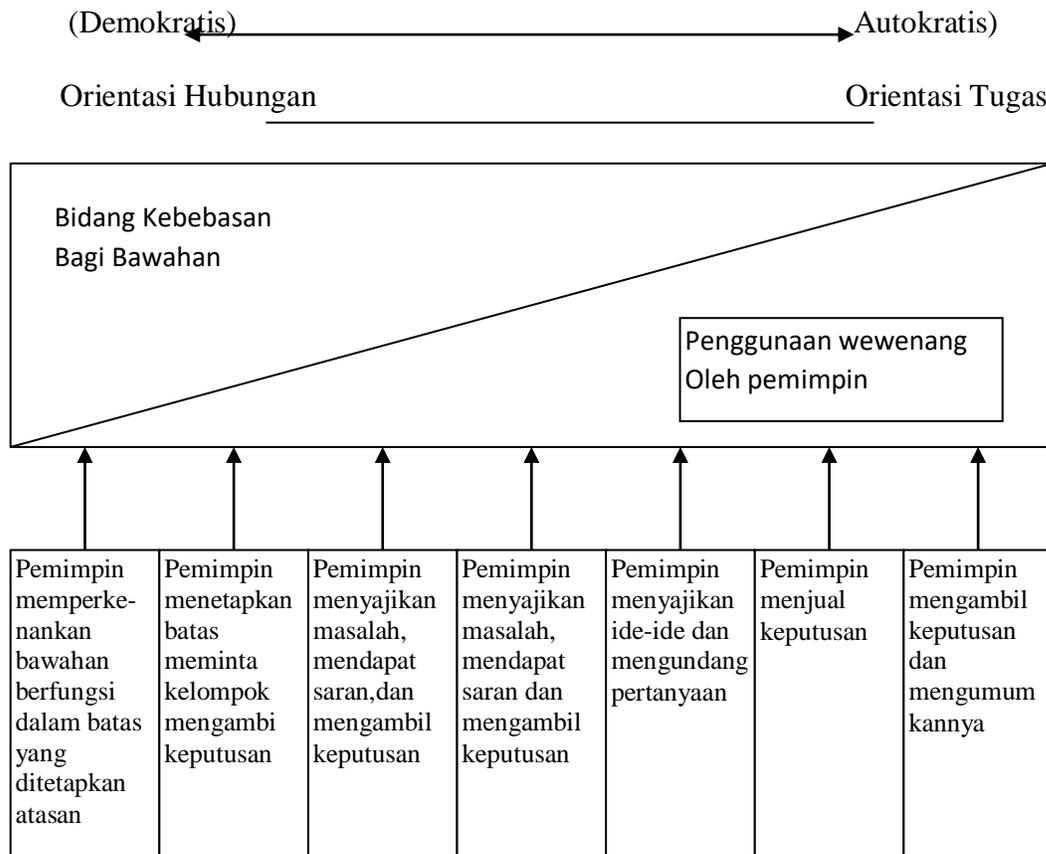
4. Studi Skandinavia yang mengemukakan premis dasar bahwa dalam alam dunia yang berubah, pemimpin yang efektif akan menempatkan perilaku berorientasi pengembangan, yaitu pemimpin menghargai eksperimentasi, mengusahakan gagasan baru dan menimbulkan serta melaksanakan perubahan (Robins, 1996).

### **2.2.1.2. Model-model Kepemimpinan**

Model Kepemimpinan ini menjelaskan perilaku pemimpin yang autokratis dan demokratis. Pandangan ini populer karena pada umumnya disepakati bahwa pemimpin mempengaruhi pengikut melalui (1) Mereka dapat memberitahu pengikut mereka tentang hal-hal yang perlu dilakukan dan bagaimana cara melakukannya atau (2) Mereka dapat berbagi tanggung jawab kepemimpinan dengan pengikut dalam perencanaan dan pelaksanaan tugas. berbagai hal.

Tannenbaum dan Schmidt melukiskan jajaran gaya yang luas pada saat kontinum bergerak dari perilaku pemimpin yang autokratis yang berpusat pada atasan pada satu ujung sampai dengan perilaku pemimpin demokratis yang berpusat pada bawahan pada ujung yang lain. Para pemimpin yang berperilaku pada ujung kontinum yang autokratis cenderung berorientasi pada tugas dan menggunakan kuasa untuk mempengaruhi pengikut, para pemimpin pada ujung demokratis cenderung berorientasi pada kelompok dan memberikan keleluasaan pada pengikut dalam melaksanakan karyawanan. Seringkali kontinum diperluas keluar perilaku pemimpin demokratis untuk mencakup *gaya masa bodoh (laizes-faire)*. Gaya perilaku ini memperkenankan para anggota kelompok untuk melakukan apa saja yang mereka ingin lakukan.

Tidak ada kebijakan atau prosedur yang ditetapkan. Tidak seorang pun yang berusaha mempengaruhi orang lain, gaya ini tidak tercakup dalam kontinum perilaku pemimpin yang diilustrasikan dalam gambar. Hal ini dipadang dalam realitas, suasana dalam *laissez-faire* menunjukkan ketiadaan pemimpin formal. Peranan kepemimpinan formal telah dilepaskan, kepemimpinan yang terlihat bersifat informal.



Gambar 2.1. Kontinum Perilaku Pemimpin

Sumber: Tennenbaum dan Schindt, *How to Choose a Leadership*, Harvard, 1957, Dikutip, Luthans, *Manajemen Perilaku Organisasi*, Jakarta, (1995).

### 1. Model kepemimpinan Blake dan Mouton

Blake and Mouton mengembangkan konsep kepemimpinan penyelesaian tugas dan pengembangan hubungan pribadi dalam Gerardi Pimpinansial. Dalam Gerardi Manajemen,

diidentifikasi lima tipe kepemimpinan yang berbeda berdasarkan pada orientasi tugas dan orientasi hubungan. Kelima gaya kepemimpinan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Tandus: Upaya minimum untuk menyelesaikan karyawan yang diperlukan sudah cukup untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.
- Perkumpulan: Perhatian mendalam terhadap kebutuhan orang-orang untuk memuaskan hubungan mengarah pada suasana organisasi yang bersahabat dan tempo kerja yang menyenangkan.
- Tugas: Efisiensi operasi dihasilkan dari pengaturan kondisi kerja sedemikian rupa sehingga unsur-unsur manusia hanya tercakup dalam kadar minimum.
- Jalan Tengah: Prestasi organisasi yang cukup dimungkinkan melalui penyeimbangan keharusan penyelesaian karyawan dan pada saat yang sama mempertahankan moral orang-orang pada level memuaskan.
- Tim: Penyelesaian kerja berasal dari orang-orang yang merasa terikat, saling ketergantungan melalui pancang yang sama terhadap tujuan organisasi mengarah pada hubungan yang saling percaya dan hormat.

## 2. *Model Kepemimpinan Fiedler*

Menurut model kepemimpinan kontigensi yang dipaparkan oleh Fielder, terdapat tiga variabel situasi utama yang cenderung menentukan apakah situasi tertentu menguntungkan bagi pemimpin: (1) Hubungan pribadi mereka dengan para anggota kelompok (hubungan pimpinan-anggota); (2) Kadar struktur tugas yang ditugaskan kepada kelompok untuk dilaksanakan (struktur tugas); (3) Kuasa dan wewenang posisi yang dimiliki (kuasa posisi).

Fiedler berusaha menentukan gaya kepemimpinan yang paling efektif yang berorientasi tugas yang berorientasi hubungan (gambar 2.3) dalam analisis studi kepemimpinan yang baru, Fiedler menyimpulkan bahwa:

- 1) Para Pemimpin yang berorientasi tugas cenderung berprestasi terbaik dalam situasi kelompok yang apakah sangat menguntungkan atau sangat tidak menguntungkan bagi pemimpin.
- 2) Para pemimpin yang berorientasi hubungan cenderung berprestasi terbaik dalam situasi yang cukup menguntungkan.

Meskipun model Fiedler berguna bagi pimpinan, Fiedler cenderung kembali pada suatu kontinum perilaku pemimpin yang utama, yaitu yang berorientasi tugas dan yang berorientasi hubungan. Hampir semua bukti menunjukkan bahwa perilaku pimpinan harus diplotkan pada dua poros yang terpisah dan bukan hanya pada satu kontinum saja. Dengan demikian seorang pemimpin yang tinggi perilaku tugasnya tidak selalu berarti tinggi atau rendahnya perilaku hubungannya.

### 3. *Model Kepemimpinan Evans dan House*

Evans dan House mengembangkan model kepemimpinan *Pathgoal* untuk menjelaskan bagaimana perilaku pemimpin mempengaruhi kepuasan dan kinerja bawahan. Menurut House (1971) yang dikutip Yukl (2010), “Fungsi memotivasi dari pimpinan tersebut terdiri atas bertambahnya keuntungan pribadi para bawahan bagi pencapaian kerja-tujuan dan membukakan jalan agar keuntungan tersebut menjadi lebih mudah dijalankan dengan memperjelasnya, mengurangi halangan-halangan dan perangkat-perangkat dijalan, serta meningkatkan peluang bagi kepuasan pegawai terhadap pemimpin tersebut”.

Teori *path-goal*, empat perilaku kepemimpinan (gambar 2) yaitu:

- 1) *Supportive Leadership* (kepemimpinan yang mendukung): Memberi perhatian kepada kebutuhan para bawahan, memperlihatkan perhatian terhadap kesejahteraan dan menciptakan suasana yang bersahabat dalam unit kerja.
- 2) *Directive Leadership* (kepemimpinan yang instruktif): Memberitahukan kepada para bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberi pedoman yang spesifik, meminta bawahan mengikuti peraturan dan prosedur, mengatur waktu dan mengkoordinasi karyawan mereka.
- 3) *Partisipate Leadership* (kepemimpinan partisipatif): Berkonsultasi dengan para bawahan dan memperhitungkan opini dan saran bawahan.
- 4) *Achievement Oriented Leadership* (kepemimpinan yang berorientasi pada keberhasilan): Menetapkan tujuan yang menantang, mencari perbaikan dalam kinerja, menekankan keunggulan dalam kinerja dan memperlihatkan kepercayaan bahwa para bawahan akan mencapai standar yang tinggi (Yukl, 1994)

#### 4. *Model Kepemimpinan Hersey dan Blanchard*

Dalam model yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard di *Center for Leadership Studies*, digunakan istilah-istilah perilaku tugas dan perilaku hubungan. Konsep gaya kepemimpinan yaitu perilaku tugas dan perilaku hubungan, didefinisikan sebagai berikut:

- Perilaku tugas: Kadar upaya pemimpin mengorganisasi dan menetapkan peranan anggota kelompok (pengikut), menjelaskan aktivitas setiap anggota serta kapan dan bagaimana cara menyelesaikan, dicirikan dengan upaya untuk menetapkan pola organisasi, saluran komunikasi dan cara menyelesaikan karyawan secara rinci dan jelas.

- Perilaku hubungan: Kadar upaya pemimpin membina hubungan pribadi diantara mereka sendiri dan dengan para anggota kelompok mereka (pengikut) dengan membuka lebar saluran komunikasi, menyediakan dukungan sosio-emosional dan kemudahan perilaku.

##### 5. Model Kepemimpinan Sleeth dan Johnston

Di dalam penelitiannya Sleeth dan Johnson (S.A.M *Advanced Management Journal*, 1996) menawarkan model perilaku kepemimpinan efektif yang terpadu dan praktis yaitu dengan *Leadership Link Model* (Model Hubungan Kepemimpinan). Lima proporsi yang mendasari *Leadership Link Model* yaitu: (1) Pemimpin, tugas dan pengikut ikut mendukung pencapaian tugas –fokus langsung efektivitas kerja, (2) Dua dimensi umum, fisik dan psikologi, menggambarkan lingkungan kerjanya, (3) Pencapaian yang efektif dan efisien atau tugas yang ada, (4) Perilaku gaya kepemimpinan yang efektif merupakan penghubung untuk mencapai kesesuaian antara tugas, pengikut dan gaya kepemimpinan, (5) Leader yang efektif pada aspek-aspek transaksional pada kepemimpinan tugas yang membedakan diri untuk mengemban tanggung jawab yang lebih luas, yaitu membangun visi. Variabel kunci dalam *Leadership Link Model* adalah:

1. Dimensi psikologi berarti motivasi orang dan struktur tugas
2. Dimensi fisik berarti *skill* orang dan alat yang dibutuhkan menyelesaikan tugas.

Variabel –variabel tersebut memfokuskan pada tiga kriteria, yaitu: apa yang diberi orang, apa yang diberi tugas dan apa yang diberi pemimpin untuk menyelesaikan tugas. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan telah direkomendasikan untuk mengadopsi *perspektif leadership link model* dalam kepemimpinan yaitu:

- 1) Tugas memiliki elemen fisik dan psikologis
- 2) Karyawan memiliki elemen fisik dan psikologis
- 3) Perilaku pemimpin mengatasi elemen fisik dan psikologi untuk menghubungkan kesenjangan yang teridentifikasi.

## **2.2.2. Susana kerja dalam Organisasi**

### **2.2.2.1. Pengertian Siasana Kerja**

Keadaan lingkungan kerja dari suatu organisasi atau organisasi tempat seseorang bekerja dapat berpengaruh terhadap pandangan maupun sikap dari orang tersebut baik terhadap atasan, teman sekerja maupun pegawainya. Oleh karena itu setiap organisasi mempunyai lingkungan kerja yang berbeda-beda, maka seorang pegawai secara psikologis juga akan mempersepsikan adanya kondisi tertentu mengenai lingkungan organisasi dimana ia bekerja.

Para ahli perilaku organisasi berpendapat bahwa konsep iklim dan susana kerja tidak hanya berkaitan dengan hal-hal yang bersifat fisik, melainkan juga yang bersifat psikologis. Tagiuri dan Litwin dalam Mc Farlan (1974) mengemukakan bahwa iklim dan susana kerja organisasi sebagai suatu karakteristik yang menggambarkan sebuah organisasi yang membedakan organisasi itu dengan organisasi lain, dan berlangsung relatif selamanya serta mempengaruhi perilaku manusia yang ada didalam organisasi itu. Definisi ini memfokuskan perhatian yang berlebihan pada organisasi sebagai suatu yang bersifat menyeluruh dan kurang memberi penekanan pada persepsi para anggota organisasi. Seharusnya iklim dan susana kerja organisasi mengarah pada kualitas lingkungan internal organisasi yang dirasakan oleh orang-orang yang berada didalamnya. Lebih lanjut Tagiuri

dan Litwin mendefinisikan iklim dan susana kerja organisasi sebagai kualitas lingkungan internal suatu organisasi yang dirasakan oleh anggotanya dan mempengaruhi perilaku serta dapat menggambarkan karakter tertentu dari organisasi tersebut.

Iklim dan susana kerja organisasi sebagai suatu sistem sosial dipengaruhi oleh lingkungan internal dan lingkungan eksternal lingkungan Internal meliputi desain pegawai, aplikasi teknologi, kultur organisasi dan praktek-praktek managerial serta karakteristik anggota. Paduan lingkungan eksternal dan internal akan mempengaruhi aktivitas, norma, sikap dan pelaksanaan peran yang pada akhirnya akan mempengaruhi komitmen organisasi, produktivitas dan pertumbuhan organisasi (Sujak, 1990)

Luthans (1995) mengemukakan iklim dan susana kerja kerja suatu organisasi sebagai perasaan individu berhubungan dengan lingkungan internal organisasi dan akan mempengaruhi perilaku individu, persepsi dan perasaan individu terhadap lingkungan internal organisasi yang dapat bersifat positif maupun negatif. Berdasarkan definisi-definisi tersebut diatas iklim dan susana kerja organisasi merupakan penampakan keluar dari kualitas lingkungan internal organisasi yang dipersepsi atau dirasakan baik secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi motivasi dan perilaku para anggotanya serta dapat digambarkan dalam nilai-nilai kepercayaan dan sikap individu yang ada dalam organisasi.

Pengukuran iklim dan susana kerja organisasi menurut para ahli dapat dijabarkan dalam beberapa dimensi. Terdapat perbedaan dimensi iklim dan susana kerja organisasi menurut seorang ahli dengan ahli yang lain. Namun secara garis besar terdapat persamaan dimensi Iklim dan susana kerja organisasi tersebut. Gibson dkk (1996) mengemukakan dimensi iklim dan susana kerja organisasi meliputi:

1. *Esprit* merupakan dimensi moral pegawai bahwa kebutuhan sosial terpenuhi dan pada saat yang sama pegawai tersebut dapat menikmati perasaan akan prestasi kerja.
2. *Consideration*, merupakan dimensi suportif, pegawai mempersepsikan atasan memperlakukannya secara manusiawi.
3. *Production*, pegawai mempersepsikan manajer dengan teliti mengawasi aktivitas kerjanya
4. *Aloofness*, merupakan dimensi emosional antara atasan dengan bawahan. Pegawai mempersepsikan perilaku atasan secara informal / impersonal.
5. *Disengagement*, merupakan persepsi pegawai mengenai aktifitas dalam menyelesaikan tugas.
6. *Hindrance*, merupakan persepsi pegawai mengenai beban tugas pegawai yang bertumpuk.
7. *Intimacy* merupakan hangatny hubungan sosial yang pernah ditemukan dalam keseluruhan organisasi.
8. *Thrust*, manajemen memotivasi tenaga kerja melalui perilaku yang berorientasi pada tugas.

Litwin dan Stringer *dalam* Davis (1977) mengukur beberapa dimensi iklim dan susana kerja organisasi berdasarkan persepsi individu terhadap kondisi psikis di lingkungan organisasi adalah:

1. Struktur

Dimensi ini mengukur persepsi yang dimiliki pegawai mengenai batasan-batasan yang ada dalam situasi kerja, Bagaimanakah Pengaruh organisasi lebih banyak

menekankan pada hal-hal yang bersifat rahasia, serta Bagaimanakah Pengaruh segala prosedur yang harus melalui susunan dalam organisasi tersebut lebih bersifat informal, dengan kata lain merupakan derajat dimana pegawai merasa terlalu banyak aturan, prosedur dan kebijaksanaan yang berlaku dalam organisasi.

## 2. Tanggung jawab

Dimensi ini mengukur persepsi individu mengenai kesempatan untuk menjadi atasan bagi dirinya sendiri, sehingga tidak memiliki kewajiban yang selalu melapor pada atasan setiap hendak membuat keputusan. Meningkatkan pemberian tanggung jawab kepada pegawai akan mempengaruhi loyalitas dan fleksibilitas kelompok dan performance kerja yang tinggi, tanggung jawab berkaitan dengan batasan tanggung jawab yang dimiliki oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas, mengambil keputusan dan memecahkan persoalan yang dihadapi tanpa melibatkan orang lain.

## 3. Dukungan

Merupakan perasaan saling menolong antara atasan dan bawahan dalam organisasi tersebut. Penekanannya adalah dukungan timbal balik dari atas dan dari bawah. Jadi dimensi ini mengukur persepsi individu mengenai kesediaan atasan dan rekan sekerja untuk memberi pertolongan dan dukungan dalam menyelesaikan tugas atau apabila mengalami kesulitan dalam melaksanakan pegawai.

## 4. Konflik

Dimensi ini mengukur persepsi individu mengenai kesediaan dari rekan sekerja maupun atasan untuk mendengarkan pendapat yang berbeda, sehingga apabila terjadi konflik manajemen tidak mengabaikan atau menganggap tidak ada persoalan, melainkan dapat menghadapinya dan bersedia menyelesaikannya secara terbuka. Jadi

penekanannya adalah pada usaha penyelesaian masalah secara terbuka dari pada menutupi atau menghindarinya. Iklim dan susana kerja organisasi akan mempengaruhi perilaku individu yang berinteraksi didalam organisasi.

#### **2.2.2.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi susana kerja**

Iklim dan suasana kerja banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor tertentu baik langsung maupun tidak langsung, yaitu:

1. *Individual Autonomy* yaitu, kebebasan, inisiatif dan tanggungjawab individu yang diberikan oleh organisasi.
2. Petunjuk atau bimbingan, pengawasan, peraturan dan prosedur serta tujuan organisasi yang berhubungan dengan pegawai.
3. Promosi, pujian dan bentuk reward yang lain.
4. Perhatian yang diberikan kepada pegawai baik dari organisasi maupun dari supervisor.
5. Kepercayaan yang diberikan organisasi kepada pegawai

Iklim dan susana kerja organisasi yang kondusif dicapai bila kelima faktor di atas dijalankan organisasi. Steers (1985) mengemukakan faktor-faktor yang menentukan iklim dan susana kerja organisasi, yaitu:

##### a) Struktur organisasi

Struktur organisasi merupakan hubungan yang relatif tetap dalam organisasi yang berhubungan dengan susunan sumberdaya manusia. Struktur merupakan cara suatu organisasi untuk menyusun orang-orang dalam menciptakan sebuah organisasi.

##### b) Teknologi

Merupakan suatu mekanisme untuk mengubah input menjadi output. Teknologi dapat memiliki berbagai bentuk variasi-variasi dalam proses mekanisme yang digunakan dalam produksi, Variasi dalam bahan dan pengetahuan teknis yang dipakai.

c) Lingkungan Luar

Faktor lingkungan luar yang secara khusus berkaitan dengan para pegawai dapat berpengaruh terhadap iklim dan suasana kerja organisasi.

d) Kebijakan

Kebijakan dan praktek manajemen dapat juga mempengaruhi iklim dan suasana kerja organisasi mengukur derajat sejauh mana seseorang memihak secara psikologis pada pegawainya dan menganggap tingkat kinerjanya yang dipersepsikan penting bagi harga diri (Blau dan Boal, 1987). Mereka juga menyatakan bahwa pegawai yang mempunyai keterlibatan yang tinggi dalam bekerja akan memihak pada jenis kerja yang dilakukan dan benar-benar peduli dengan jenis kerja itu, mengakibatkan tingkat absensi yang rendah dan tingkat turn over yang rendah pula.

Bernardin dan Russel *dalam* Asterina (1997) menyatakan bahwa diartikan sebagai keterlibatan pribadi dengan pegawai, atau tingkat dimana seseorang mengenali pegawainya, aktif berpartisipasi didalamnya dan mempertimbangkan pentingnya manfaat dari perbuatan mereka. Pegawai dengan tingkat keterlibatan yang tinggi akan sangat peduli dengan pegawai yang dilakukan, bahkan dikatakan bahwa tingginya berhubungan dengan rendahnya absensi dan turn over ini dapat diketahui dari persepsi pegawai bahwa dirinya merasa mengalami peristiwa penting ketika dilibatkan dalam pegawai sehingga membuat sebagian perhatian berpusat pada pkerjannnya dan merasa bahwa pegawai adalah

merupakan bagian yang sangat penting dalam hidupnya (Froon dan Cooper, 1994).

Pegawai pada suatu Lembaga atau Organisasi dipandang sebagai upaya untuk mencapai tujuan organisasi. Melibatkan pegawai merupakan suatu cara untuk meningkatkan potensi pegawai sehingga produktifitas, komitmen pegawai akan meningkat pula. Elloy *dkk.* (1999) mengemukakan bahwa seorang pegawai dikatakan memiliki tingkat yang tinggi bila mereka:

1. Aktif berpartisipasi dalam pekerjaan mereka.
2. Memandang pegawai sebagai pusat perhatian hidup.
3. Memandang bagaimana pegawai mereka dan seberapa baik hasil kerja sebagai bagian dari konsep pribadi.

Pegawai yang berada dalam tingkat pegawai yang tinggi cenderung untuk melibatkan diri secara mendalam dalam pekerjaannya. Selain itu ada beberapa perilaku yang diidentifikasi menyertai yang tinggi:

1. Menghabiskan waktu dengan bekerja lebih lama,
2. Memikirkan pegawai sekalipun tidak sedang bekerja
3. Merasa kecewa bila telah gagal melakukan suatu pegawai
4. Merasa malu bila melakukan kesalahan dalam bekerja

Keith Davis (1985) dalam Mangkunegara (2000) mengemukakan bahwa sama dengan partisipasi kerja yaitu, keterlibatan emosi dan mental pegawai dalam situasi kelompok yang menggiatkan mereka untuk, menyumbang pada tujuan kelompok serta bertanggung-jawab terhadap hal tersebut.

Lebih lanjut Keith Davis (1985) dalam Mangkunegara (2000) mengemukakan tiga aspek yang sangat penting dalam partisipasi kerja. Ketiga aspek tersebut adalah sebagai

berikut:

1. Keterlibatan emosi dan mental pegawai yaitu, melibatkan emosi dan mental dari pada kegiatan fisik. Keterlibatan psikologis pegawai lebih besar dari pada secara fisik. Pegawai yang mempunyai partisipasi kerja tinggi akan nampak dalam perilakunya yaitu aktivitas kerja yang kreatif dan semangat kerja yang tinggi.
2. Motivasi untuk menyumbang yaitu, motivasi untuk menyumbangkan ide- ide kreatif dan membangun merupakan aspek yang sangat penting. Pegawai perlu diberikan kesempatan untuk merealisasikan ide, inisiatif dan kreativitasnya dalam mencapai tujuan organisasi
3. Penerimaan tanggung jawab yaitu, menuntut pegawai untuk mampu menerima tanggung jawab dalam kegiatan kelompok. Partisipasi merupakan proses sosial yang melibatkan diri pegawai dalam organisasi untuk mencapai keberhasilan. Pegawai yang dapat menerima tanggung jawab dalam aktivitas kelompok mereka akan dapat bekerjasama dalam satu kerja. Kesatuan dalam tim kerja merupakan kunci keberhasilan dalam bekerja.

Dalam partisipasi kerja, Mangkunegara, P. (2000) mengemukakan enam persyaratan yang perlu dipenuhi, yaitu:

1. Waktu yang memadai untuk berpartisipasi.
2. Potensi keuntungan harus lebih besar dari pada biaya yang diperlukan.
3. Ada relevansi dengan minat pegawai
4. Kemampuan pegawai harus memadai mengenai subjek partisipasi
5. Kemampuan timbal balik mengkomunikasikan.
6. Tidak merasa terancam dengan pihak-pihak tertentu.

Sehubungan dengan partisipasi kerja terdapat 11 hal (manfaat) yang diperoleh yaitu output menjadi lebih tinggi, 2) kualitas kerja menjadi lebih baik, 3) motivasi kerja meningkat lebih baik, 4) adanya penerimaan perasaan karena keterlibatan emosi dan mental, 5) harga diri pegawai menjadi lebih tinggi, 6) meningkatkan kepuasan kerja, 7) meningkatkan kerjasama dalam bekerja, 8) merendahkan stres, 9) keinginan mencapai tujuan lebih besar, 10) memperkecil turn over, 11) tingkat ketidakhadiran menjadi lebih rendah dan. 12) komunikasi kerja lebih harmonis.

### **2.2.3. Kepuasan Kerja**

#### **2.2.3.1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja mempunyai pengertian yang berkaitan dengan sikap pegawai terhadap berbagai faktor dalam pegawai seperti situasi kerja, hubungan sosial dalam kerja, kepemimpinan, dan faktor-faktor lain. Sikap terhadap pegawai positif apabila pegawai memberikan kepuasan, dan negatif apabila pegawai tidak memberikan kepuasan. Pengertian kepuasan kerja menunjukkan suatu reaksi emosional yang kompleks terhadap pegawai yang berujud perasaan senang maupun tidak senang atau rasa puas maupun tidak puas (Vroom, 1946; Blum and Naylor, 1969 *dalam* Ahmad, dkk. 1996)

Menurut Luthans (1995) Kepuasan kerja adalah hasil persepsi para pegawai tentang seberapa baik pegawai seseorang memberikan segala sesuatu yang dipandang sebagai sesuatu yang penting melalui hasil kerjanya. Robbins (1996) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja adalah merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pegawainya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi, mengindikasikan sikap yang positif terhadap pegawainya. Sebaliknya seseorang yang tidak puas dengan pegawainya

mengindikasikan sikap yang negatif terhadap pegawainya.

Menurut Wexley dan Yukl (1992), Scheermerhom dkk, (1982) dan Porter (1961) dalam Sarianti, (2000) bahwa kepuasan kerja merupakan derajat perasaan seseorang, baik positif maupun negatif terhadap pegawainya. Sikap yang ditunjukkan dari kepuasan kerja dapat dinilai dari berbagai keadaan pegawai, aspek dari pegawai dan hubungan antar pegawai.

Dari pengertian para ahli tentang kepuasan kerja dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap pegawai terhadap pegawainya dan kepuasan kerja ini bersifat individual, karena setiap individu memiliki kepuasan yang berbeda social dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya dan berkaitan dengan kondisi emosi dan kecenderungan perilaku seseorang. Kepuasan kerja tidak nampak secara nyata tapi terwujud pada hasil pegawai dan tingkat kepuasan kerja ini dapat dilihat dari saran-saran, teguran, keluhan-keluhan serta kelambanan dalam menyelesaikan tugas.

Luthans (1995) mengemukakan tiga dimensi penting dalam kepuasan kerja yaitu:

1. Kepuasan kerja merupakan tanggapan emosional terhadap situasi kerja, ini tidak dapat dilihat tetapi hanya dapat diduga.
2. Kepuasan kerja sering ditentukan oleh sejauh mana hasil kerja melebihi atau memenuhi harapan seseorang. Sebagai contoh, bila anggota organisasi merasa bekerja lebih berat dari para anggota lainnya dalam suatu departemen, tetapi mereka memperoleh penghargaan yang lebih sedikit dari yang mereka harapkan, mereka mungkin akan bersikap negatif terhadap pegawai, atasan dan rekan kerja mereka. Dilain pihak bila mereka merasa diperlakukan dengan baik dan usaha yang telah mereka curahkan dihargai dengan adil, maka mereka akan bersifat positif terhadap

kerja. Mereka merasa lingkungan kerja telah memberikan kepuasan kerja.

3. Kepuasan kerja mencerminkan hubungan dengan berbagai sifat lainnya dari Para pegawai.

Tingkat kepuasan kerja seseorang sangat tergantung pada jarak antara harapan, keinginan atau kebutuhan pegawai dengan kenyataan-kenyataan yang dirasakan pegawai. Apabila kenyataan yang dirasakan pegawai lebih rendah dari apa yang diinginkan, maka akan timbul ketidakpuasan. Makin jauh jarak antara harapan dan keinginan, maka ketidakpuasan akan semakin besar. Situasi ini disebut *negative discrepancy*. *Positif discrepancy* akan terjadi apabila kenyataan yang diterima melebihi dari apa yang diinginkan dan situasi inilah yang akan menimbulkan kepuasan kerja (Locke *dalam* Ahmad, dkk.1996).

### **2.2.3.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja**

#### **1 Pegawai yang secara mental menantang.**

Robbins (1996) mengemukakan pegawai cenderung lebih menyukai pegawai-pegawai yang memberikan kesempatan untuk menggunakan kebebasan, ketrampilan dan kemampuan mereka serta menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik berupa berapa baik mereka mengerjakan. Pegawai yang secara mental kurang menantang akan menciptakan kebosanan, tetapi pegawai yang sangat menantang akan menimbulkan rasa frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi Pegawai yang tantangannya sedang, pegawai umumnya akan merasa senang dan merasa puas.

#### **2 Imbalan yang adil.**

Tingkat gaji dan upah merupakan imbalan atas hasil pegawai yang telah dilakukan

seseorang untuk organisasi. Gaji dan upah mempengaruhi kepuasan kerja adalah yang dianggap adil dan wajar. Heldjrahman, R. dan Suad Husnan (1994) mengulas tentang keadilan dalam penggajian dihubungkan antara pengorbanan (input) dengan penghasilan (output), dimana semakin tinggi pengorbanan maka semakin tinggi pula jumlah penghasilan yang diharapkan. Selain masalah keadilan perlu pula diperhatikan unsur kelayakan, untuk mengetahui kelayakan ini dengan cara membandingkan imbalan yang diterima dengan organisasi-organisasi yang lain. Dengan imbalan yang adil dan layak dapat memuaskan dan dapat memotivasi kerja pegawai, sebaliknya dapat menimbulkan moral yang buruk, keluhan-keluhan, kemangkiran dan turn over semuanya dapat mengakibatkan penurunan produktivitas kerja pegawai.

### **3 Promosi.**

Promosi merupakan proses perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan yang lain, mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi serta imbalan yang lebih tinggi pula. Hal ini dapat meningkatkan semangat kerja dan menjalin stabilitas pegawai. Persyaratan yang di pertimbangkan dalam mempromosikan pegawai yaitu berdasarkan tingkat kinerja, tingkat senioritas dan tingkat kemampuan dari pegawai itu sendiri. Pegawai yang memperoleh kesempatan promosi maka ia akan puas dengan pegawainya.

### **4 Kepenyeliaan**

Kemampuan supervisor untuk memberikan bantuan teknis dan sokongan pada perilaku akan menimbulkan kepuasan kerja bagi pegawai karena mereka merasa adanya perhatian dan dukungan dari atasannya.

### **5 Dukungan rekan sekerja**

Merupakan lingkungan kerja yang terdekat mempengaruhi situasi kerja dan berpengaruh terhadap motivasi dan prestasi. Rekan sekerja yang menunjukkan sikap bersahabat dan mendukung akan dapat memberikan kepuasan kepada mereka, sebaliknya bila hubungan antara rekan sekerja tidak berjalan baik maka akan membawa dampak negatif terhadap kepuasan kerja pegawai (Luthans, 1995)

## **6 Kondisi kerja yang mendukung,**

Pegawai sangat peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengedakan tugas yang baik. Beberapa studi mengenai kondisi kerja, menyatakan bahwa pegawai menyenangi lingkungan kerja yang tidak berbahaya, suhu, cahaya dan faktor-faktor lingkungan lain (Robbins, 1996). Organisasi harus bisa menciptakan kondisi kerja yang baik, agar pegawai dapat bekerja dengan baik dan merasa puas.

Selain factor-faktor di atas Froone and Cooper (1994) *dalam* Yasin (1999) mengemukakan kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut:

1. Kepuasan keluarga merujuk pada sikap seorang individu terhadap pegawainya
2. Tekanan pegawai merupakan kondisi dinamik dalam mana seorang individu merasa dikonfrontasikan dengan sebuah peluang, kendala dan tuntutan yang dikaitkan dengan apa yang sangat diinginkannya dan hasilnya dipersepsikan sebagai sesuatu yang tidak pasti dan penting
3. Konflik keluarga-pegawai definisinya membedakan antara pegawai mengganggu keluarga dan keluarga mengganggu pegawai.

## **Teori Kepuasan kerja**

Beberapa teori yang secara relatif dapat menjelaskan tentang kepuasan kerja, diantaranya adalah:

- **Teori Dua faktor (*Two-Factor Theory*)**

Teori ini merupakan teori yang menjelaskan tentang kepuasan manusia dalam bekerja. Teori yang dikemukakan oleh Herzberg (Wexley dan Yukl, 1977 dalam Alsa dan Santoso, 1997) terdiri dari dua faktor yaitu, *hygiene factors* yang meliputi upaya rasa aman, status, kondisi kerja, hubungan kerja dan sebagainya, dan *satisfier factor* yang meliputi upaya kemungkinan untuk maju dan berkembang, adanya tanggung jawab, pegawai yang menarik dan sebagainya. Di antara kedua faktor tersebut tidak ada garis yang menghubungkannya, *higiene faktor* terpisah dari *satisfier factor*. Artinya orang yang tidak memiliki rasa tidak puas dalam bekerja bukan berarti ia memiliki rasa puas dalam bekerja.

Menurut Herzberg terpenuhinya faktor-faktor dalam *hygiene factor* tidak akan menimbulkan kepuasan bagi individu akan tetapi rasa tidak puas mereka tidak ada. Individu baru merasa puas apabila faktor-faktor yang termasuk dalam *satisfier factors* terpenuhi. Contoh rielynya adalah, gaji yang cukup tidak akan menimbulkan kepuasan bagi individu melainkan rasa tidak puas individu hilang. Hal ini terjadi karena menurut Herzberg, gaji bukan termasuk dalam kelompok *satisfire factors*, melainkan *hygiene factors*, yaitu faktor-faktor yang memang dibutuhkan untuk bekerja secara baik. Sebaliknya, individu dalam bekerja dapat mencapai prestasi tinggi, mendapat pengakuan atas hasil kerjanya, pegawai yang dilakukan menarik sehingga ia diberi tanggungjawab, ada peluang untuk maju dan berkembang dalam bekerja maka individu memperoleh kepuasan dalam bekerja, karena faktor-faktor tersebut merupakan *satisfier faktors*. Jadi menurut teori ini pemuas di dalam bekerja berasal dari individu dan pegawai itu sendiri, bukan dari lingkungan fisik.

- **Teori Hirarkhi kebutuhan Maslow**

Maslow mengemukakan bahwa motivasi seseorang untuk melakukan sesuatu ditentukan oleh kebutuhan yang paling dominan pada saat itu. Orientasi perilaku individu terutama adalah pada pemenuhan kebutuhan yang paling dominan. Maslow (*dalam* Robbins 1996, Luthans 1995), membagi kebutuhan manusia menjadi lima kelompok secara hirarkhis, mulai dari kebutuhan yang paling rendah sampai kepada kebutuhan yang paling tinggi. Kelompok tersebut adalah:

1. Kebutuhan fisiologi yaitu kebutuhan-kebutuhan dasar manusia agar tetap bertahan hidup, meliputi kebutuhan pangan, sandang, papan dan sebagainya
2. Kebutuhan rasa aman meliputi kebutuhan rasa aman dalam bekerja, aman dari ancaman dan sebagainya
3. Kebutuhan sosial meliputi kebutuhan untuk berinteraksi dan berafiliasi dengan orang lain, mencintai dan dicintai, rasa diterima oleh kelompok, rasa dibutuhkan oleh orang lain dan sebagainya
4. Kebutuhan untuk dihargai meliputi penghargaan, pengakuan, prestise, kekuasaan dan sebagainya.
5. Kebutuhan aktualisasi diri yaitu kebutuhan untuk mengekspresikan potensi-potensi positif secara optimal.

Berdasarkan hirarkhi kebutuhan manusia tersebut, Maslow mengatakan bahwa perilaku atau motivasi seseorang untuk memenuhi kebutuhan yang merupakan prioritas pertama untuk dipenuhi. Kelompok kebutuhan yang hierarkhinya lebih tinggi menduduki

prioritas yang lebih rendah. Jadi seseorang akan memenuhi kebutuhan yang hirarkhinya satu tingkat di atasnya bila kebutuhan sebelumnya sudah terpenuhi.

## **2.2.4. Komitmen Organisasi**

### **2.2.4.1. Pengertian Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi adalah derajat sejauh mana seorang pegawai memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuannya, dan berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu (Robbins, 1996).

Pengertian komitmen organisasi menurut Porter *dalam* Deshpande *dkk.* (1993) bahwa komitmen memiliki tiga aspek yaitu seseorang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasinya apabila ia:

- 1 Memiliki keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.
- 2 Bersedia dan berusaha untuk mencapai tujuan organisasi.
- 3 Kepercayaan dan menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi.

Allen dan Meyer (1990) membagi komitmen organisasi atas tiga bentuk:

- 1 *Affective Commitment*, yaitu keikatan emosi pegawai, identifikasi dan keterlihatan dalam suatu organisasi
- 2 *Continuance Commitment* (komitmen berkesinamhungan) yaitu komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan organisasi. Ini dianggap oleh pegawai sebagai pemenuhan kebutuhan.

3 *Normative Commitment*, yaitu keyakinan individu tentang tanggung jawab terhadap organisasi. Individu tetap bertahan pada suatu organisasi karena merasa wajib untuk loyal pada organisasi.

Steers (1991) mengungkapkan bahwa komitmen merupakan peristiwa dimana individu sangat tertarik atau mempunyai komitmen terhadap tujuan, nilai-nilai dan sasaran-sasaran pimpinannya. Jadi komitmen bukan hanya sekedar keanggotaan karena komitmen meliputi sikap yang menyenangkan pimpinan dan kesediaan untuk rnengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan.

Lebih lanjut Gibson dkk. (1996) mengutip pendapat Buchanan mengemukakan: Komitmen seorang pegawai menunjukkan adanya pengidentifikasikan dengan tujuan organisasi, perasaan keterlibatan dalam organisasi dan rasa kesetiaan. Keikatan pada organisasi mencakup tiga sikap:

- 1 Rasa mengidentifikasikan dengan tujuan organisasi,
- 2 Rasa keterlibatan dengan tujuan organisasi
- 3 Rasa kesetiaan kepada organisasi.

Dari berbagai pengertian yang dikemukakan oleh para ahli pada dasarnya memiliki kesamaan, yaitu hubungan antara pegawai dengan organisasi, Bagaimanakah Pengaruh akan tetap bekerja atau tidak dalam organisasi yang bersangkutan.

Pentingnya membahas komitmen nampaknya sudah menjadi salah satu hal yang penting dalam kerangka pengembangan sumberdaya manusia. Bila pegawai suatu organisasi atau organisasi mengalami kelesuan sikap kerja yang diakibatkan berkurangnya kesediaan serta kesetiaan untuk mengusahakan upaya yang tinggi bagi

kepentingan organisasi merupakan masalah yang harus diatasi. Dapat dibayangkan kerugian yang harus ditanggung jika hal tersebut dikesampingkan, belum lagi bila prestasi yang tinggi sebagai salah satu sasaran organisasi.

Pimpinan organisasi harus mempunyai cara-cara mengurangi atau menekan tingkat perpindahan pegawai, kemangkiran dan bentuk lain pengunduran diri serta bagaimana agar individu mempertahankan keanggotaannya. Lebih jauh harus diupayakan tercapainya prestasi kerja yang tinggi.

Organisasi dapat mencapai tujuan dan sasarannya, bila pegawai mempunyai komitmen terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Hal ini didasarkan atas pemikiran bahwa keberhasilan pegawai dalam mencapai tujuannya yang dapat menggambarkan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Steven [et.al.](#) menyebutkan bahwa terdapat dua perbedaan konsepsi dalam pendekatan komitmen organisasi, yaitu pendekatan pertukaran (*exchange approach*) dan pendekatan psikologis (*psychological approach*).

Pendekatan pertukaran, komitmen (loyalitas) terhadap organisasi sangat ditentukan oleh pertukaran kontribusi yang dapat diberikan organisasi terhadap anggota dan oleh anggota terhadap organisasi. Pendekatan psikologis lebih menekankan pada orientasi yang bersifat aktif dan positif dari anggota terhadap organisasi.

Perilaku pegawai dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh pegawai yang mereka laksanakan, maka agar pegawai dapat berprestasi secara optimal, setidaknya pegawai yang dibebankan harus dapat dirasakan sebagai sesuatu yang bermanfaat bagi dirinya sendiri, orang lain maupun bagi kepentingan organisasi.

Bila pegawai merasa kebutuhan dan harapannya terpenuhi tentu akan berusaha mempertahankan keanggotaannya, mengidentifikasi serta mengabdikan diri sepenuhnya pada sasaran dan tujuan organisasi, sehingga komitmen pegawai terhadap organisasi akan tercipta dengan sendirinya. Dengan komitmen yang dimiliki, pegawai akan dapat bekerja dengan sepenuh hati, melibatkan diri secara aktif dan mengembangkan daya inovasi serta kreativitas dalam organisasi. Peranan komitmen untuk menjaga berlangsungnya mekanisme dari fungsi-fungsi yang telah disepakati oleh suatu organisasi dalam merealisasikan tujuan-tujuannya.

Adanya komitmen yang tinggi dari para pegawai terhadap masing-masing fungsi dan masa depan organisasi bukan hanya membawa dampak pada keuntungan organisasi secara umum, namun juga pada pengalaman, perkembangan kemampuan serta prestasi dari masing-masing pegawai itu sendiri. Dengan demikian pemahaman terhadap faktor-faktor yang dapat menumbuhkan komitmen pegawai menjadi sangat penting, karena dengan diketahuinya faktor-faktor yang berperan tersebut, seorang pemimpin akan menstimulir aspek-aspek yang berhubungan dengan peningkatan komitmen.

#### **2.2.4.2. Faktor-Faktor yang mempengaruhi komitmen pegawai**

Pada dasarnya komitmen pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikategorikan sebagai faktor penentu komitmen organisasi. Faktor-faktor tersebut dapat berasal dari diri pribadi pegawai maupun dari karakteristik pegawai yang ditangani (Steers, 1991):

- 1 Ciri pribadi para pegawai, masa jabatannya pada organisasi dan kebutuhannya (seperti kebutuhan untuk berprestasi).
- 2 Ciri pegawai, meliputi identifikasi tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja.
- 3 Pengalaman kerja, seperti keandalan organisasi dimasa lampau dan cara pegawai lainnya memperbincangkan dan mengutarakan perasaan mereka mengenai organisasi.

Disamping ketiga bidang pokok diatas, pemberian imbalan intrinsik juga berpengaruh terhadap komitmen. Dalam hal ini, Gibson dkk. (1996) berpendapat bahwa imbalan instrinsik penting bagi pengembangan komitmen terhadap organisasi. Imbalan instrinsik yang secara potensial tersedia bagi anggota organisasi yang didapat pegawai karena prestasi, yang penting bagi pengembangan komitmen terhadap organisasi.

Imbalan instrinsik adalah imbalan yang merupakan bagian dari pegawai yang mencakup penyelesaian, prestasi, atonomi dan pertumbuhan. Organisasi sendiri menggunakan imbalan instrinsik untuk menarik dan mempertahankan pegawai dan memotivasi mereka agar mencapai tujuan pribadi mereka dalam organisasi.

Menurut Buchanan dalam Gibson dkk. (1996), imbalan dapat menentukan komitmen dalam organisasi secara nyata. Imbalan tersebut adalah:

- 1 Kepribadian, pengalaman diperlukan anggota organisasi sebagai peningkatan komitmen mereka.
- 2 Perwujudan harapan. Para pimpinan yang mampu memenuhi harapan para pegawai.

3 Tantangan pegawai. Penugasan pegawai yang menantang, akan memperkuat komitmen para anggota organisasi.

Untuk meningkatkan komitmen pegawai, menurut Buchanan organisasi perlu memenuhi harapan pegawai, baik itu keinginan untuk dihargai keberadaannya dalam organisasi, maupun harapannya agar diberi kesempatan untuk mengembangkan prestasi dengan jalan memberi tanggung jawab pada pegawai tentang pegawainya.

Berdasarkan pendapat diatas maka faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen pegawai terhadap organisasi dapat dilihat dari:

1 Karakteristik individu.

Organisasi merupakan wadah bagi individu untuk lnencapai tujuan, baik tujuan pribadi rnaupun tujuan organisasi. Individu-individu itu sendiri mempunyai latar belakang yang berbeda diantaranya adalah pengalaman kerja dan kebutuhan yang pada akhirnya memberikan ciri-ciri pada setiap individu.

Sujak (1990) mengemukakan bahwa karakteristik individu yang berbeda-beda, meliputi kebutuhan, nilai, siky dan minat. Perbedaan tersebut akan dibawa individu kedalam dunia kerja sehingga motivasi setiap individu akan berbeda pula. Karakteristik individu itu terdiri dari:

a) Kebutuhan Berprestasi

Salah satu kebutuhan manusia yang paling kuat adalah "kebutuhan akan berprestasi, bahwa pegawai adalah penting".

b) Pengalaman Kerja

Masa kerja yang dimiliki oleh pegawai dalam organisasi adalah berbeda-beda, sehingga pengalaman yang dimilikinya juga berbedabeda pula. "Pengalaman

kerja menunjukkan berapa lama supaya pegawai dapat bekerja dengan baik". Disamping itu pengalaman kerja meliputi banyaknya jenis pegawai atau jabatan yang pernah duduki seseorang dan lamanya mereka bekerja pada masing-masing pegawai atau jabatan tersebut. Pengalaman kerja yang telah didapat seorang pegawai akan dapat meningkatkan kemampuannya dalam bekerja.

#### c) Pendidikan

Pendidikan merupakan faktor penting dalam menentukan kemampuan pegawai. Pendidikan merupakan suatu pembinaan dalam proses perkembangan manusia untuk berfikir sendiri dan mendorong berkembangnya kemampuan dasar yang ada pada dirinya. "Proses belajar adalah suatu proses yang membuat suatu informasi yang diperoleh melalui proses perseptual menjadi punya arti dan makna lagi proses pemilihan tindakan".

## 2 Karakteristik Pegawai

Karakteristik pegawai menunjuk pada dimensi dari pegawai yang memberikan motivasi dan kepuasan bagi pegawai. Perhatian harus diberikan kepada perbedaan individual antara pegawai dalam hubungannya dengan efektivitas. Pegawai yang berbeda mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda-beda. Variasi sifat manusia sering menyebabkan perilaku orang yang berbeda satu sama lain, tetapi mereka ditempatkan di lingkungan kerja yang sama. Perbedaan-perbedaan individu ini dapat berpengaruh langsung terhadap hasil pegawai.

Dasar pendekatan karakteristik pegawai adalah inovasi, kepuasan kerja dan kinerja yang dipandang sebagai fungsi utama desain tugas. Secara khusus model ini mengidentifikasi lima inti dimensi pegawai yang mempengaruhi keadaan

psikologis yaitu variasi, kecakapan, identitas tugas, signifikansi tugas dan umpan balik. Rangkaian dimensi tugas bila dihubungkan dengan keadaan psikologis akan dapat memberikan hasil antara lain: motivasi kerja yang tinggi, prestasi kerja yang tinggi, kepuasan kerja yang tinggi dan tingkat kemangkiran serta tingkat keluar masuknya pegawai yang rendah.

Adapun yang dimaksud dengan keadaan psikologis menunjuk pada pegawai yang dapat mencapai tiga keadaan psikologis yang kritis yaitu: sebagai berikut:

- 1 pegawai harus dilaksanakan sebagai suatu yang berarti atau penting.
- 2 Pegawai harus bertanggung jawab terhadap hasil pegawainya.
- 3 Pegawai harus berusaha untuk melaksanakan pegawainya dengan memberikan hasil memuaskan.

### **2.3. Hubungan antara perilaku pemimpin, iklim dan suasana kerja, kepuasan kerja organisasi**

Sebagaimana Hersey dan Blanchard perilaku kepemimpinan dibagi menjadi dua, yaitu perilaku tugas dan perilaku hubungan. Perilaku tugas menggambarkan kadar pemimpin mengorganisasi dan menetapkan peranan anggota kelompok (pengikut), menjelaskan aktivitas setiap anggota serta kapan dan bagaimana cara menyelesaikan, dicirikan dengan upaya untuk menetapkan pola organisasi, saluran komunikasi dan cara menyelesaikan karyawan secara rinci dan jelas. Sedangkan perilaku hubungan, menggambarkan kadar pemimpin membina hubungan pribadi diantara mereka sendiri dan dengan para anggota kelompok mereka (pengikut) dengan membuka lebar saluran komunikasi, menyediakan dukungan sosio-emosional dan permudahan perilaku.

Kepuasan kerja yang tinggi merupakan salah satu pendorong bagi individu untuk meningkatkan komitmennya terhadap organisasi, karena dengan adanya kepuasan akan menghindari kemangkiran dan keinginan pegawai untuk keluar dari organisasi (Robbins, 1996 dan Luthan 1995).

Dalam hal ini Siagian (1992) berpendapat sebagai berikut: dari berbagai penelitian yang telah dilakukan oleh para ahli serta pengalaman berbagai organisasi terlihat bahwa terdapat korelasi yang kuat antara kepuasan kerja dengan tingkat kemangkiran, artinya telah terbukti bahwa pegawai yang tinggi tingkat kepuasannya akan rendah tingkat turn over dan tingkat kemangkirannya. Sebaliknya pegawai yang rendah tingkat kepuasannya akan cenderung tinggi tingkat turn over dan tingkat kemangkirannya. Dengan demikian salah satu cara yang efektif agar pegawai tingkat komitmennya tinggi terhadap organisasi adalah dengan meningkatkan kepuasan kerja.

Pegawai yang mempunyai tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan selalu hadir di tempat kerjanya kecuali ada alasan yang benar-benar membuatnya tidak masuk kerja. Sementara itu pegawai yang rendah tingkat kepuasannya akan berusaha mencari alasan untuk tidak masuk kerja. Untuk menghindari kemangkiran dan perpindahan pegawai, maka organisasi perlu meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Selanjutnya Siagian mengatakan bahwa salah satu penyebab timbulnya keinginan untuk keluar dari organisasi (tidak Loyal) adalah ketidakpuasan di tempat kerja, jadi terdapat hubungan antara tingkat kepuasan kerja dengan kuat atau lemahnya keinginan untuk keluar dari organisasi (tidak loyal terhadap organisasi).

Blau dan Boal, (1987) dalam Robbins, (1996) menyatakan bahwa pegawai yang mempunyai keterlibatan yang tinggi dalam bekerja akan memihak pada jenis

kerja yang dilakukan dan benar-benar peduli dengan jenis kerja itu, mengakibatkan tingkat absensi yang rendah dan tingkat turn over yang rendah pula sehingga tingkat komitmen pada organisasi akan tinggi.

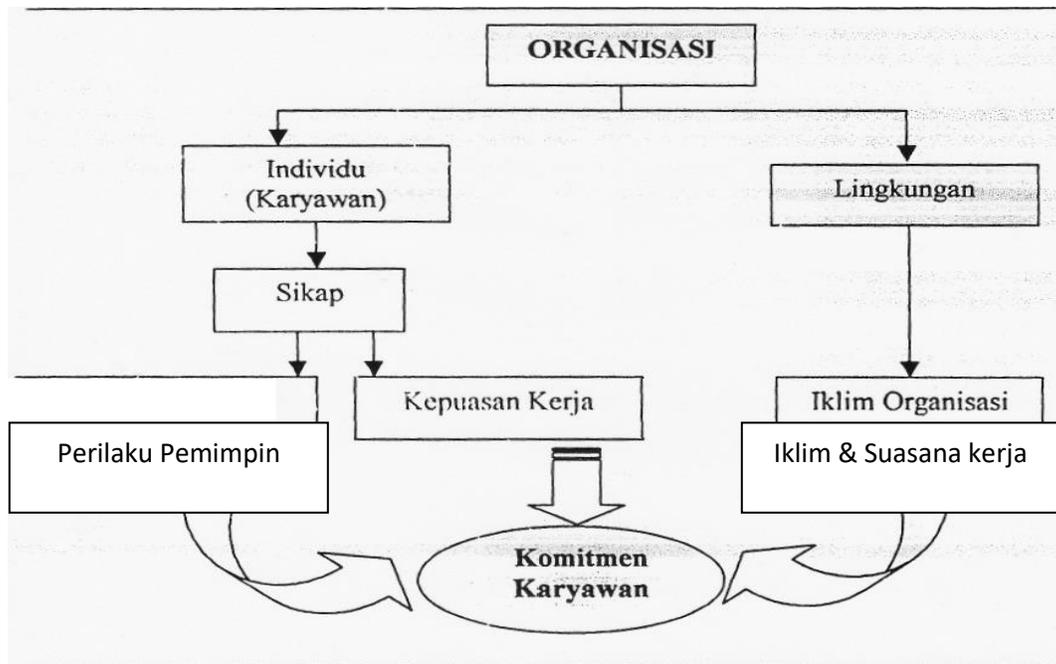
Keterlibatan seseorang dalam bekerja dalam usaha memenuhi kebutuhan (Kanungo, 1982 dalam Elloy dkk. 1999). Kebutuhan seseorang akan berbeda dengan orang lain. Seseorang yang sudah berhasil memenuhi kebutuhan yang satu akan beralih kepada jenis kebutuhan yang lain (Teori kebutuhan Maslow). Apabila kebutuhan terpenuhi maka komitmen pada organisasi akan tinggi. Hal yang sama juga dikemukakan Baswartono (1997), bekerja adalah sarana untuk memenuhi kebutuhan. Semua orang punya kebutuhan untuk berencana, mengatur dan mengontrol pegawainya, artinya pegawai ingin berpartisipasi dalam segala hal yang mempengaruhi pegawainya.

Hubungan antara iklim dan susana kerja organisasi dengan komitmen pegawai sebagai mana dikemukakan Sujak (1990), bahwa iklim dan susana kerja organisasi sebagai suatu sistem sosial yang dipengaruhi oleh lingkungan eksternal dan lingkungan internal yang akan mempengaruhi komitmen pegawai pada organisasi yaitu kesetiaan pegawai menunjukkan kesanggupan pegawai untuk mempertahankan keanggotaannya, kemauan pegawai dan kebanggaan pegawai pada organisasi. Bila iklim dan susana kerja suatu organisasi itu kondusif maka komitmen pegawai akan tinggi..

#### **2.4. Kerangka Pikir**

Kerangka pikir yang melandasi penelitian ini adalah perilaku pemimpin dan individu itu sendiri dalam mengemas lingkungan internal organisasi. Dari sudut pandang perilaku pemimpin didasari oleh pendapat Hersey dan Blanchard, yang membagi perilaku pemimpin menjadi dua, yaitu perilaku tugas dan perilaku hubungan. Sedangkan individu didasari konsep yang dikemukakan Robbins dan Luthan sedangkan lingkungan internal didasari konsep yang dikemukakan Lidwin dan Stringer, Davis dan Sujak.

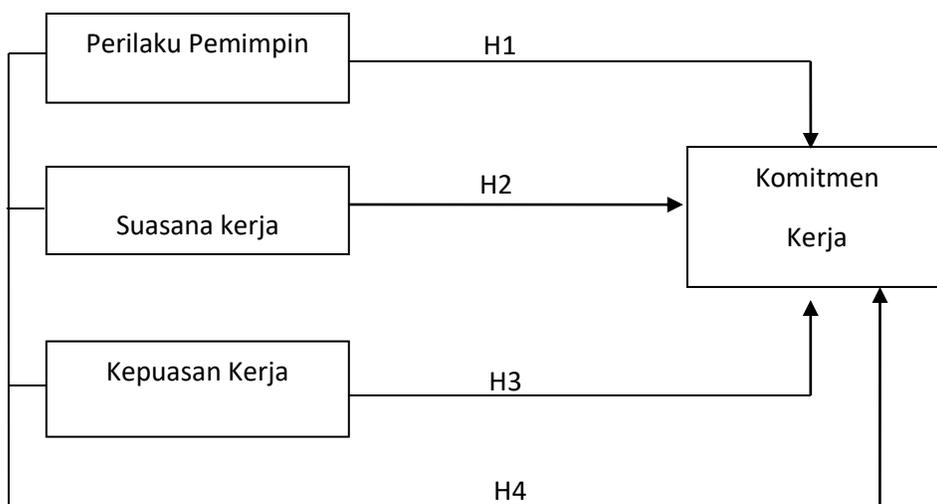
Dalam bekerja pegawai tidak bisa dilepaskan dengan perilaku pimpinan, berikutnya akan menunjukkan sikap yang mencerminkan iklim dan suasana kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Sudut pandang lingkungan internal organisasi didasari pendapat Lidwin dan Stringer, Davis dan Sujak, bahwa suatu organisasi akan terbentuk suatu iklim dan suasana kerja organisasi sehingga mempengaruhi perilaku atau sikap seseorang dalam bekerja. Dalam penelitian ini perilaku pemimpin dan sikap pegawai yang dipengaruhi oleh iklim dan suasana kerja organisasi adalah komitmen pegawai. Kerangka pemikiran penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.2. Kerangka pikir variable penelitian**

## 2.5. Hipotesis

Berikut ini ditunjukkan model hipotesis pengaruh perilaku pemimpin, iklim dan suasana kerja, kepuasan kerja terhadap peningkatan komitmen kerja karyawan di Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan



**Gambar2.3. Model Hipotesis**

Dari model hipotesis di atas maka disusun dan dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**Hipotesis 1:** Perilaku pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pegawai Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan.

**Hipotesis 2:** Susana kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pegawai Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan.

**Hipotesis 3:** Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pegawai Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan.

**Hipotesis 4:** Perilaku pemimpin, susana kerjadan kepuasan kerja berpengaruh secara simultan terhadap komitmen pegawai Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Waktu dan Lokasi Penelitian**

Penelitian ini mengambil lokasi pada Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan. Kegiatan penelitian berlangsung mulai Juni 2019 sampai dengan tanggal Agustus 2019. Adapun alasan pemilihan lokasi secara spesifik adalah sebagai berikut:

1. Peneliti sekaligus Pegawai di Kantor tersebut, sehingga memudahkan untuk mendapatkan data yang diperlukan sesuai masalah yang diteliti dengan teori yang telah diperoleh pada bangku kuliah.
2. Sesuai dengan harapan peneliti untuk memperoleh akurasi data penelitian, sehingga lebih efisien dan efektif dalam melaksanakan kegiatan penelitian ini.
3. Peneliti menemukan adanya permasalahan di organisasi tersebut sehingga dapat membandingkannya dengan teori yang ada untuk dikaji secara ilmiah.

#### **3.2. Jenis Penelitian**

Rancangan penelitian merupakan rencana dan struktur penyelidikan yang disusun sedemikian rupa sehingga peneliti akan dapat memperoleh jawaban untuk pertanyaan-pertanyaan penelitian (Gujarati, 1997: 483). Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian yang bersifat penjelasan (*explanatory research*), yaitu untuk menguji hubungan antar variabel yang dihipotesiskan. Melalui uji hipotesis ini penulis berharap dapat

menjelaskan pengaruh antar variabel, serta dapat menjelaskan apakah sesuatu variable berasosiasi ataukah tidak dengan variable lainnya.

Dalam penelitian ini peneliti ingin mengembangkan kajian disiplin Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya mengenai pengaruh perilaku pemimpin, suasana kerja, kepuasan kerja terhadap komitmen kerja pegawai di Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan.

### **3.3. Teknik Pengambilan Sampel**

Sebelum sampel diambil harus mengetahui kondisi populasi penelitian, agar tidak salah menentukan dan melakukan penarikan terhadap sampel, sehingga dapat memenuhi standar validitas dan reabilitas penelitian. Populasi menunjukkan keseluruhan group dari orang-orang, peristiwa yang diminati oleh peneliti untuk diselidiki. Populasi sebagai keseluruhan unit analisis atau individu yang dibatasi oleh kriteria tertentu dengan ciri-ciri yang diduga (obyek penelitian) misalnya berupa benda atau manusia, gejala-gejala, pola sikap, tingkah laku dan segala karakteristik yang menjadi obyek penelitian. Dalam penelitian ini yang digunakan populasi adalah seluruh pegawai yang bekerja di Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan.

Pada prinsipnya semakin banyak sampel yang diambil semakin yakin akan kebenarannya, sebagaimana prinsip *oversampling is always better than undersampling* (Ancok: 1991: 74). Memperhatikan jumlah Pegawai di Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan sebanyak 30 orang Pegawai, maka penelitian ini menggunakan penelitian populasi.

Sehingga kategori teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Non Probability sampling* dengan kategori sampling jenuh yaitu pengambilan sampel dengan cara menjadikan seluruh anggota populasi menjadi sampel.

### **3.4. Teknik Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini jenis data yang dikumpulkan terdiri dari :

#### *1. Data Primer*

Suatu data yang diperoleh dari pihak pertama atau responden langsung. Data ini diperoleh melalui kegiatan observasi, wawancara, kuesioner yang berkaitan dengan variabel penelitian.

#### *2. Data Sekunder*

Suatu data yang diperoleh dari pihak kedua atau lebih. Data sekunder diperoleh dari dokumen yang ada di Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan, perpustakaan, studi dokumentasi dengan mempelajari arsip. Pendukung data ini menyangkut dokumen responden tentang umur, pendidikan, masa kerja dan lain-lain.

Teknik yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah :

#### *1. Teknik Questioner ( Angket)*

Yaitu penyelidikan mengenai suatu masalah yang banyak menyangkut kepentingan umum (orang banyak), dengan jalan mengedarkan daftar pertanyaan, diajukan secara tertulis kepada sejumlah subyek, untuk mendapatkan jawaban ( tanggapan, respons ) tertulis seperlunya (Ancok: 1991 : 217 ). Melalui teknik ini akan diperoleh data primer sesuai dengan variabel dan indikator penelitian ini.

Dalam melaksanakan kegiatan pengambilan data, instrumen penelitian dikelompokkan menjadi empat bagian. Agar responden lebih mudah memahami dan menjawab pertanyaan, setiap bagian dari kuesioner disusun secara teratur dan menggunakan bahasa yang mudah dipahami. Empat bagian itu adalah 1). pertanyaan tentang biografi responden yang menyangkut usia, pendidikan dan masa kerja pegawai. 2) pertanyaan tentang penjabaran indikator-indikator dari variabel suasana kerja 3). Variabel kepuasan kerja pegawai dan 4) Variabel Komitmen kerja pegawai

### 2. *Teknik Observasi dan wawancara*

Adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara peneliti dengan responden dengan menggunakan sarana wawancara/ pedoman wawancara. Melalui pendekatan ini rasanya semakin jelas antara angket dengan data wawancara untuk dipadukan menjadi satu untuk di analisis

### 3. *Teknik Dokumentasi*

Adalah teknik mengumpulkan data sekunder melalui bantuan para Pegawai yang berwenang, sesuai jabatan, fungsi dan tugasnya. Karena lebih banyak berkaitan dengan dokumen biografi, pangkat/ jabatan, masa kerja, pendidikan, umur dan lain lain.

## **3.5. Teknik Analisis Data**

Instrumen yang digunakan sebagai pengumpul data dalam penelitian ini adalah metode kuesioner, yaitu suatu metode penelitian yang menggunakan daftar pertanyaan yang berisi faktor-faktor yang hendak diukur, yang harus dijawab atau dikerjakan oleh subjek

penelitian. Kuesioner yang dipakai di sini ada tiga macam yaitu kuesioner kecerdasan emosional, kuesioner kecerdasan spiritual pemimpin dan kuesioner prestasi kerja pegawai.

Skala yang digunakan dalam penelitian adalah Skala Likert, dimana setiap pertanyaan diberikan alternatif jawaban dengan skor 1 sampai dengan 5 dan subjek harus memilih salah satu dari alternatif yang ditawarkan. Pemberian nilai pada masing-masing item berdasarkan jawaban yang dipilih subjek, Pada item-item yang bersifat favorable, jawaban paling mendukung diberi nilai yang paling tinggi yaitu lima, sedangkan yang paling tidak mendukung diberi nilai rendah yaitu satu. Sedang, pada item-item yang bersifat unfavorable berlaku sebaliknya.

Jawaban yang paling tidak mendukung pada item ini diberi nilai paling tinggi yaitu lima, sedangkan untuk item-item yang paling mendukung, diberi nilai paling rendah yaitu satu, atau lebih jelasnya adalah sebagai berikut :

a. Untuk item-item yang favorable

Skor 5 diberikan untuk jawaban sangat setuju (SS)

Skor 4 diberikan untuk jawaban setuju (S)

Skor 3 diberikan untuk jawaban cukup setuju (CS)

Skor 2 diberikan untuk jawaban tidak setuju (TS)

Skor 1 diberikan untuk jawaban tidak setuju (STS)

b. Untuk item-item yang unfavorable

Skor 1 diberikan untuk jawaban sangat setuju (SS)

Skor 2 diberikan untuk jawaban setuju (S)

Skor 3 diberikan untuk jawaban cukup setuju (CS)

Skor 4 diberikan untuk jawaban tidak setuju (TS)

Skor 5 diberikan untuk jawaban tidak setuju (STS)

Untuk menguji validitas skala pengaruh perilaku pemimpin, suasana kerja, kepuasan kerja terhadap komitmen kerja pegawai digunakan teknik analisis *Product Moment*. Adapun untuk perhitungan analisis butirnya menggunakan bantuan komputer program SPSS (*Statistical Program For Sosial Sciences*) versi 11.5.

Hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian dibuktikan dengan menggunakan pendekatan Regresi Berganda (*Multiple Regresion*). Regresi berganda digunakan untuk menguji pengaruh antara beberapa variabel independen (bebas) terhadap variabel dependen. (terikat)

- **Uji Validitas Data**

Uji validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur betul-betul mengukur apa yang perlu diukur. Uji validitas dilakukan dengan menghitung korelasi antara masing-masing butir pertanyaan dengan skor total dengan menggunakan teknik korelasi Product Moment Pearson.

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

$r_{xy}$  : korelasi  
X : skor jawaban setiap item  
Y : skor total  
n : jumlah subjek uji coba

- **Uji Reliabilitas Data**

Uji reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya / dapat diandalkan atau sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten bila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang lama, dengan alat pengukur yang sama. Untuk mengetahui tingkat reliabilitas variabel menggunakan Cronbach's Alpha.

- **Uji Asumsi Klasik**

Untuk menilai independensi setiap variabel bebas maka perlu memenuhi asumsi-asumsi klasik agar diperoleh hasil yang tidak bias dan efisien dari model analisis Regresi Berganda dengan metode kuadrat terkecil atau *OLS (Ordinary least square)* terhadap tiga atau lebih variabel yang diamati (Gujarati, 1997):

1. ***Uji multikolinearitas.***

Multikolinearitas merupakan suatu keadaan dimana terdapat hubungan yang sempurna antara beberapa/semua *independent variable* dalam model regresi. Pendeteksianya dilakukan dengan menggunakan *tolerance value* dan *VIF (Variance Inflation Factor)*. Jika nilai *tolerance value*  $> 0,10$  dan *VIF*  $< 10$  maka tidak terjadi multikolinearitas.

2. ***Gejala Heteroskedastisitas***

Uji Heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu ke pengamatan yang lain tetap, maka bisa disebut dengan homoskedastisitas, tapi jika berbeda maka disebut dengan heteroskedastisitas. Model regresi yang dikatakan baik adalah yang homoskedastisitas atau bebas dari heteroskedastisitas.

Adapun cara yang digunakan untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas dalam penelitian ini adalah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual ( $Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$ ) yang telah di-studentized..

Dasar analisisnya adalah sebagai berikut : (Ghozali, 2016)

- a. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- b. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

### **3. Uji Normalitas**

Penggunaan model regresi harus memenuhi asumsi bahwa data berdistribusi normal, terpenuhinya syarat normalitas akan menjamin dapat dipertanggung-jawabkannya model analisis yang digunakan sehingga kesimpulan yang diambil juga dapat dipertanggungjawabkan.

Pengujian normalitas data dengan menggunakan grafik normalitas, jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Sebaliknya data menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi

asumsi normalitas. Uji normalitas dilakukan dengan *analys Normal P-P Plot of Regression standardized Residual* (Ghozali, 2016)

- **Analisis Model Regresi**

Persamaan Regesi penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Dimana X1 = Perilaku Pemimpin

X2 = Suasana kerja

X3 = Kepuasan kerja

Y = Komitmen Pegawai

Variabel dependen (terikat) adalah komitmen pegawai (Y) sedangkan variabel independen (bebas) terdiri dari (X1) Perilaku pemimpin, (X2) iklim dan suasana, serta kepuasan kerja (X3). Pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen diuji dengan tingkat signifikansi. Bila koefisien masing-masing variabel perilaku pemimpin, iklim dan suasana, kepuasan kerja organisasi menunjukkan signifikan berarti ada pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Untuk membuktikan model Regresi Berganda ini, diperlukan pengujian terhadap model sebagai berikut :

- Koefisien determinasi ( $R^2$ ).

Nilai koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui ketepatan model yang dipakai yang dinyatakan dengan berapa persen variabel dependen dijelaskan oleh variabel independen di dalam model regresi.

- a. Uji F (*over all test*), digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.
- b. Uji t (*individual test*), untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat.

Perhitungan dengan menggunakan SPSS relase 15.0 untuk Regresi Berganda.

- **Uji Hipotesis Penelitian**

Suatu formula regresi yang diperoleh dari hasil analisis data penelitian dapat digunakan sebagai model analisis untuk membuktikan hipotesis penelitian hanya apabila model tersebut telah teruji secara signifikan dengan analisis varians (ANAVA) uji F dan memenuhi uji asumsi klasik. Apabila model analisis tidak signifikan teruji, maka model tersebut perlu dimodifikasi ke dalam bentuk lain, misal: dengan *stepwise linear regression* atau dengan model-model non linear.

- 1) **Pengujian Hipotesis penelitian 1, 2 dan 3**

Hipotesis 1, 2 dan 3 ingin menguji pengaruh parsial dari masing-masing Perilaku pemimpin, iklim dan susana kerja, kepuasan kerja terhadap komitmen pegawai Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan. Untuk hal ini, Uji t digunakan untuk masing-masing variabel bebas dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{b_1}{S\mathcal{E}_{b_1}}$$

Hipotesis statistiknya

Ho :  $\beta_i = 0$  Pengaruh parsial tidak signifikan

Ha :  $\beta_i \neq 0$  Pengaruh parsial terbukti signifikan

- a) Jika  $[t_{\text{hitung}} \leq t_{\text{tabel } \alpha 0,05 \text{ df } n-2}]$  maka Ho diterima, berarti variabel bebas tidak memiliki pengaruh signifikan.
- b) Jika  $[t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel } \alpha 0,05 \text{ df } n-2}]$  maka Ho ditolak atau Ha diterima, berarti variabel bebas memiliki pengaruh signifikan.

Jika secara parsial semua variabel bebas berpengaruh signifikan menunjukkan bahwa secara bersama-sama semua variabel bebas tersebut berpengaruh signifikan, namun jika ada di antara variabel bebas yang tidak berpengaruh signifikan maka tidak semua variabel bebas berpengaruh signifikan atau tidak secara bersama-sama variabel bebas berpengaruh signifikan.

## 2) Pengujian Hipotesis Penelitian 4

Hipotesis 4 ingin menguji pengaruh simultan dari Perilaku pemimpin, iklim dan suasana kerja, kepuasan kerja terhadap komitmen pegawai Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan. Untuk tujuan ini, dilakukan dengan menggunakan Uji F-tes dengan rumus sebagai berikut (Gujarati, 1997) :

$$F = \frac{(R^2 / K)}{\left\{ \frac{(1 - R^2)}{(N - K - 1)} \right\}}$$

### 3.6. Definisi Operasional Variabel

Dalam penelitian ini, variabel yang diteliti terdiri dari tiga variabel yaitu: Perilaku pemimpin, suasana kerja, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Pegawai.

Variabel independen (bebas) terdiri dari :

1. Perilaku pemimpin/ *leadership attitude* (X1)
2. Suasana kerja/ *Job climate Involvement* (X2).
3. kepuasan kerja / *Job Satisfaction*. (X3)

Variabel dependen (terikat) yaitu:

4. Komitmen pegawai /*Employee Commitment* (Y)

Secara operational pengertian masing-masing variabel penelitian adalah :

### **1. Perilaku Pemimpin (X1)**

Konsep perilaku pemimpin merupakan suatu pola perilaku yang konsisten dan ditunjukkan sebagaimana yang diketahui oleh pihak lain ketika berusaha mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain. Variabilitas dari konsep perilaku meliputi :

#### **a. Perilaku hubungan**

Merupakan perilaku yang menekankan pada hubungan pegawai dengan bawahan sebagai 'teman sekerja' (*co-worker*) serta menekankan pentingnya perasaan positif yang kuat terhadap bawahannya. Menurut gaya ini pegawai akan aktif dalam melaksanakan tugas-tugasnya bila mampu menjalin hubungan yang baik terhadap bawahannya. Pegawai yang berorientasi pada hubungan dikenal sebagai seseorang yang menekankan rasa percaya penuh (*trust-worthy*).

#### **b. Perilaku tugas**

Merupakan perilaku pegawai yang memandang bahwa penyelesaian pelaksanaan tugas menjadi prioritas utama dan mengabaikan aspek-aspek hubungan antar manusia (*human relations*) dalam pelaksanaan pekerjaan. Pegawai yang berorientasi pada tugas dikenal sebagai seseorang yang menyukai kerja keras.

## **2. Iklim dan susana kerja Organisasi ( X 2 )**

Iklim dan susana kerja organisasi adalah persepsi anggota organisasi tentang lingkungan internal yang berkaitan dengan aktivitas kerja organisasi yang bersangkutan. Iklim dan susana kerja organisasi diukur dengan struktur, tanggung-jawab dukungan dan konflik. Skala pengukuran menggunakan skala Likert dengan point (5) "sangat setuju" dan point (1) "sangat tidak setuju". Variabel diukur dengan:

- a. Lingkungan internal fisik dan non fisik.
- b. Komunikasi kerja
- c. Aktivitas kerja teratur
- d. Infrastruktur pendukung dalam kerja

Skala pengukuran menggunakan Skala Likert dengan point (5) "sangat setuju" dan point (1) "sangat tidak setuju". Pertimbangan digunakannya kuesioner yang dipakai *Vroon dan Cooper* adalah dari segi validitas dan reliability pertanyaan telah teruji.

## **3. Kepuasan Kerja (X3)**

Kepuasan kerja adalah sikap pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pegawai mereka atau respon positif atau negatif pegawai terhadap pegawainya. Kepuasan kerja pegawai diukur dengan 16 item dari 20 item *The Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) yang dikembangkan oleh Verma dan Upadhyay (1986). Skala yang digunakan merupakan skala yang telah digunakan oleh peneliti sebelumnya, sehingga validitas dan reabilitasnya telah teruji. Skala tersebut menggunakan lima point skala Likert. Sikap responder yang "sangat puas" diwakili point (5) sedangkan sikap "sangat tidak puas "

diwakili point (1). Indikator yang digunakan berkaitan dengan kepuasan kerja pegawai, imbalan yang adil, promosi, lingkungan kerja, rekan sekerja dan supervise yang mendukung.

#### **4. Komitmen Pegawai (Y)**

Komitmen pegawai adalah suatu keadaan dimana individu menjadi sangat terikat oleh tindakannya yang dicirikan dengan adanya keinginan yang kuat dari individu untuk tetap menjadi anggota suatu organisasi.

Komitmen pegawai diukur dengan menggunakan *Organizational Commitment Questionnaire* ( OQC ) yang dikembangkan oleh Neal dan Khomoski (1992). Skala tersebut menggunakan lima point Skala Likert. Sikap responder yang "sangat setuju" diwakili point (5) sedangkan sikap "sangat tidak setuju" diwakili point (1). Indikator yang digunakan adalah :

1. Kesetiaan pegawai, menunjukkan kesanggupan pegawai untuk mempertahankan keanggotaannya.
2. Kemampuan pegawai menunjukkan kesediaan pegawai untuk bekerja sebaik mungkin
3. Kebanggaan pegawai, perilaku yang berhubungan dengan kepuasan diri bekerja lebih baik

Variabel suasana kerja menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Froom dan Cooper (1995), kepuasan kerja menggunakan *Minnesota Satisfaction Questionnaire*, komitmen pegawai menggunakan *Organizational Commitment Questionnaire* dengan menyusun instrumen baru.

Pengukuran terhadap ke tiga variabel yaitu suasana kerja, Kepuasan Kerja, serta Komitmen Pegawai bertujuan untuk menguji hipotesis dan menjawab masalah penelitian maka instrumen yang dipakai untuk mengukur ke tiga variabel perlu diuji tingkat validitas dan reliabilitasnya.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Karakteristik responden

Deskripsi responden dalam penelitian ini dibagi dalam dijelaskan menurut jenis kelamin, usia, pendidikan dan jabatan.

##### 1. Jenis Kelamin responden

Berdasarkan dokumen yang diterima dari bagian admin umum, maka responden dilihat dari jenis kelamin kondisinya sebagai berikut :

**Tabel 4.1.**  
**Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Persen
1	Laki-laki	16	55,2
2	Perempuan	13	44,8
Jumlah		29 orang	100 %

*Sumber : Data diolah, 2019*

Berdasarkan tabel tersebut, diperoleh deskripsi bahwa dari 29 orang yang menjadi responden dalam penelitian ini, komposisi laki-laki ada sebanyak 16 (55,2%) dan perempuan sebanyak 13 orang (44,8%).

##### 2. Usia

Frekuensi jawaban responden jika dilihat dari usia pegawai di Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan dijelaskan pada tabel berikut :

**Tabel 4.2.**  
**Deskripsi Usia Responden**

<b>No</b>	<b>Interval Usia</b>	<b>Jumlah (orang)</b>	<b>Persen</b>
1	20 - 30	23	79,3
2	31 - 40	6	20,7
3	41 - 50	0	0,0
4	> 50	0	0,0
<b>Jumlah</b>		<b>29 orang</b>	<b>100 %</b>

*Sumber : Data diolah, 2019*

Berdasarkan tabel tersebut dapat dijelaskan bahwa dari 29 orang yang menjadi responden ternyata komposisi usia didominasi oleh usia muda yaitu interval 20 - 30 tahun yaitu sebanyak 23 orang (79,3%) dan berikutnya adalah usia dengan interval 31 - 40 tahun sebanyak 6 orang (20,7%). Pada penelitian ini tidak dijumpai responden (pegawai) dengan usia diatas 40 tahun.

### **3. Pendidikan**

Dilihat dari tingkat pendidikan, diperoleh gambaran pegawai di Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan, sebagai berikut :

**Tabel 4.3.**  
**Pendidikan**

<b>No</b>	<b>Pendidikan</b>	<b>Jumlah (orang)</b>	<b>Persen</b>
1	Pascasarjana (S2)	0	0,0
2	Sarjana	22	75,9
3	Diploma	7	24,1
4	SMA	0	0,0
<b>Jumlah</b>		<b>29 orang</b>	<b>100 %</b>

*Sumber : Data diolah, 2011*

Berdasarkan tabel tersebut, maka dari dapat disimpulkan bahwa dari 29 pegawai yang menjadi responden memiliki komposisi pendidikan sebagai berikut: 7 orang (24,1%) responden berpendidikan Diploma, dan 22 orang (75,9%) responden memiliki pendidikan sarjana (S1). Sedangkan resoponden dengan tingkat pendidikan SMA dan Magister (S2) tidak ada.

## 4.2. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

### 4.2.1. Uji Validitas

Pengukuran validitas pada instrument menggunakan metode korelasi *product moment* dengan cara melakukan analisis korelasi antara skor tiap-tiap butir pertanyaan dengan total skornya atau istilah dalam SPSS *corrected item dengan total correlation*. Nilai korelasi yang dimaksud adalah nilai korelasi yang telah dikoreksi, jika butir pertanyaan berkorelasi secara signifikan dengan total skor (nilai korelasi > nilai korelasi table), maka butir pertanyaan dinyatakan valid. Adapun nilai korelasi table standar yang ditetapkan dengan 29 orang responden, taraf signifikan 5% dengan df n-1 : 0,3115. Untuk membuktikan hasil uji validitas disajikan dalam table berikut,

**Tabel 4.4.**  
**Hasil Uji Validitas Perilaku Pemimpin**

No	Butir Pertanyaan	Koefisien Validitas	Rxy tabel	Keputusan
1	PP1	0,751	0,3115	Valid
2	PP2	0,599		Valid
3	PP3	0,763		Valid
4	PP4	0,701		Valid
5	PP5	0,815		Valid
6	PP6	0,798		Valid
7	PP7	0,721		Valid
8	PP8	0,422		Valid

No	Butir Pertanyaan	Koefisien Validitas	Rxy tabel	Keputusan
9	PP9	0,460		Valid
10	PP10	0,487		Valid

Sumber : Data primer diolah dan dianalisis (terlampir), 2019

Pada tabel di atas tampak bahwa dari 10 item pertanyaan variabel Perilaku Pemimpin yang digunakan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa instrumen yang dipakai memiliki validitas yang cukup tinggi. Hal ini terbukti bahwa koefisien korelasi masing-masing item empiris untuk sample 29 orang responden hasil analisis menunjukkan nilai lebih besar sama dengan 0,3115 artinya instrument ini layak dipakai untuk kegiatan penelitian.

Berikutnya untuk item-item pertanyaan tentang variabel suasana kerja pegawai dengan 10 item pertanyaan yang diajukan kepada responden. Pengujian analisis validitas dan reliabilitas menunjukkan hasil sebagai berikut :

**Tabel 4.5.**  
**Validitas suasana kerja**

No	Butir Pertanyaan	Koefisien Validitas	Rxy tabel	Keputusan
1	SK1	0,357	0,3115	Valid
2	SK2	0,370		Valid
3	SK3	0,629		Valid
4	SK4	0,542		Valid
5	SK5	0,537		Valid
6	SK6	0,375		Valid
7	SK7	0,436		Valid
8	SK8	0,593		Valid
9	SK9	0,584		Valid
10	SK10	0,456		Valid

Sumber : Data primer diolah dan dianalisis (terlampir), 2019

Pada tabel di atas tampak bahwa dari 10 item pertanyaan variabel suasana kerja yang digunakan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa instrumen yang dipakai memiliki

validitas yang cukup tinggi. Hal ini terbukti bahwa koefisien korelasi masing-masing item empiris untuk sample 29 orang responden hasil analisis menunjukkan nilai lebih besar sama dengan 0,3115 artinya instrument ini layak dipakai untuk kegiatan penelitian.

Berikutnya untuk item-item pertanyaan tentang variabel kepuasan kerja pegawai dengan 16 item pertanyaan yang diajukan kepada responden. Pengujian analisis validitas dan reliabilitas menunjukkan hasil sebagai berikut :

**Tabel 4.6.**  
**Validitas kepuasan kerja pegawai**

No	Butir Pertanyaan	Koefisien Validitas	Rxy tabel	Keputusan
1	K1	0,476	0,3115	Valid
2	K2	0,454		Valid
3	K3	0,649		Valid
4	K4	0,602		Valid
5	K5	0,399		Valid
6	K6	0,408		Valid
7	K7	0,586		Valid
8	K8	0,741		Valid
9	K9	0,811		Valid
10	K10	0,698		Valid
11	K11	0,714		Valid
12	K12	0,329		Valid
13	K13	0,623		Valid
14	K14	0,681		Valid
15	K15	0,584		Valid
16	K16	0,424		Valid

*Sumber : Data primer diolah dan dianalisis (terlampir), 2019*

Pada tabel di atas tampak bahwa dari 16 item hasil menunjukkan bahwa instrumen yang dipakai memiliki validitas yang cukup tinggi. Hal ini terbukti bahwa koefisien korelasi masing-masing item empiris untuk sample 29 orang responden hasil analisis

menunjukkan nilai lebih besar sama dengan 0,3115 artinya instrument ini layak dipakai untuk kegiatan penelitian.

Berikutnya untuk item-item pertanyaan tentang variabel Komitmen kerja pegawai dengan 10 item pertanyaan yang diajukan kepada responden. Pengujian analisis validitas dan reliabilitas menunjukkan hasil sebagai berikut :

**Tabel 4.7.**  
**Validitas Komitmen kerja Pegawai**

No	Butir Pertanyaan	Koefisien Validitas	Rxy tabel	Keputusan
1	KO1	0,693	0,3115	Valid
2	KO2	0,767		Valid
3	KO3	0,745		Valid
4	KO4	0,585		Valid
5	KO5	0,594		Valid
6	KO6	0,629		Valid
7	KO7	0,747		Valid
8	KO8	0,760		Valid
9	KO9	0,378		Valid
10	KO10	0,591		Valid

Sumber : Data primer diolah dan dianalisis, 2011

Pada tabel di atas tampak bahwa dari 10 item pertanyaan variabel Komitmen kerja Pegawai (Y) hasil pengujian menunjukkan bahwa instrumen yang dipakai memiliki validitas yang cukup tinggi. Hal ini terbukti bahwa koefisien korelasi masing-masing item empiris untuk sample 29 orang responden hasil analisis menunjukkan nilai lebih besar sama dengan 0,3115 artinya instrument ini layak dipakai untuk kegiatan penelitian.

#### **4.2.2 Hasil Uji Reliabilitas**

Pengujian reliabilitas dilakukan untuk butir-butir yang sudah valid. Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan *Alpha Cronbach methode (Cronbach's Alpha if Item*

*Deleted*) dan instrument penelitian dinyatakan reliable jika nilai *Alpha Cronbach* lebih besar dari 0,60 (Riduwan,dkk,2007:353). Hasil analisis secara lengkap ditampilkan seperti dibawah ini

**Tabel 4.8.**  
**Hasil Uji reliabilitas Instrumen**

Variabel	Cronbach's Alpha	Keputusan
Perilaku Pemimpin	0,900	Reliable
Suasana kerja Pegawai	0,794	Reliable
Kepuasan kerja Pegawai	0,899	Reliable
Komitmen Kerja Pegawai	0,892	Reliable

*Sumber : Data primer diolah dan dianalisis (terlampir), 2019*

Dari hasil analisis (sebagaimana dalam table di atas) ternyata berdasarkan kaidah keputusan ini, hasilnya semua instrumen nilainya diatas yang ditetapkan, artinya memenuhi syarat reliabilitas. Sehingga instrumen ini bisa digunakan sebagai alat penelitian berikutnya

### 4.3. Uji Asumsi Klasik

Untuk mengurangi kebiasaan dari suatu persamaan regresi berganda dengan metode kuadrat terkecil biasa (*Ordinary Least Square*), maka dalam pelaksanaan analisis data harus memenuhi asumsi klasik yang terdiri dari Multikolinieritas, Heteroskedastisitas dan Normalitas sebagai berikut:

#### a. Analisis Multikolinieritas

Suatu model regresi terbebas dari multikolinieritas jika nilai VIF (*Variance Inflation Factors*) dari masing-masing variabel independen kurang dari 5 dari nilai toleransi mendekati 1. Adapun hasil VIF disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 4.9.**  
**Nilai Coefficients VIF**

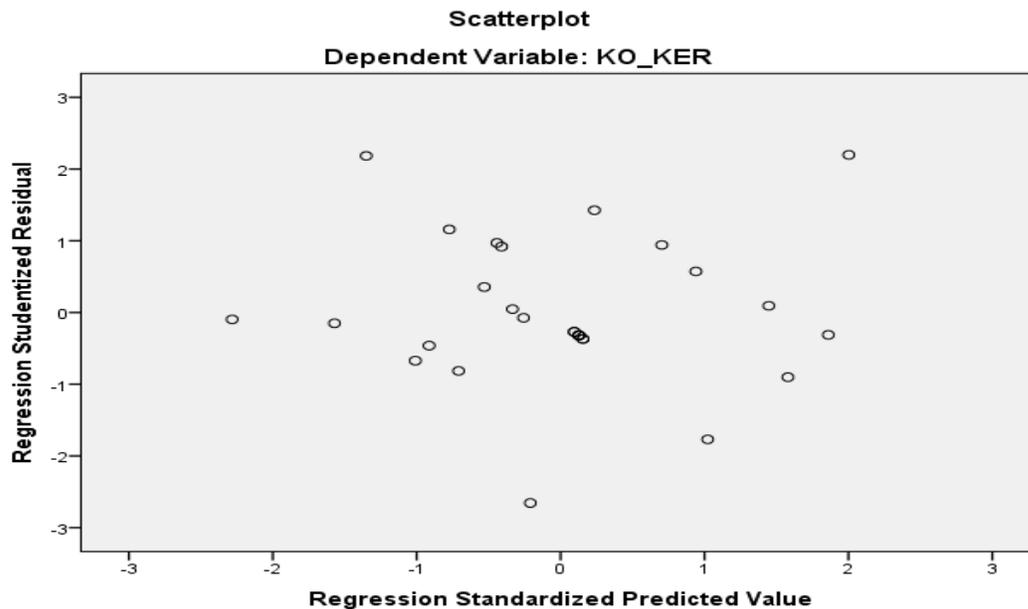
<b>Variabel</b>	<b>Tolerance</b>	<b>VIF</b>	<b>Keputusan</b>
Perilaku Pemimpin	0,317	3,156	Bebas Multikolinearitas
Suasana kerja Pegawai	0,390	2,565	Bebas Multikolinearitas
Kepuasan kerja Pegawai	0,183	5,465	Bebas Multikolinearitas

*Sumber: Data primer diolah dan dianalisis (terlampir), 2019*

Berdasarkan hasil perhitungan VIF terlihat bahwa variabel Perilaku Pemimpin ( $X_1$ ), Suasana kerja ( $X_3$ ) dan Kepuasan kerja ( $X_3$ ) mempunyai nilai VIF < 10, dan nilai tolerance < 1. Dengan demikian dapat disimpulkan model regresi tersebut tidak terdapat problem multikolinieritas.

**b. Heteroskedastisitas**

Heteroskedastisitas akan mengakibatkan penaksiran koefisien-koefisien regresi menjadi tidak efisien. Deteksi heteroskedastisitas dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik, dimana sumbu X adalah Y yang telah diprediksi dan sumbu Y adalah residual ( $Y_{prediksi} - Y_{sesungguhnya}$ ) yang telah di studentized. Dasar pengambilan keputusan adalah jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi Heteroskedastisitas, sebaliknya jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi Heteroskedastisitas. Hasilnya adalah seperti gambar berikut :

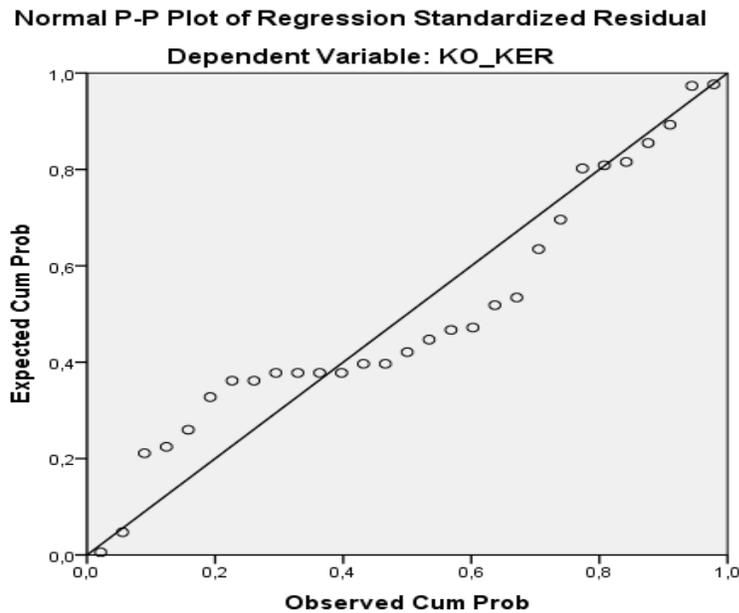


*Sumber : Hasil analisis, 2019*

Berdasarkan gambar tersebut, titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas serta tersebar baik di atas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini berarti tidak terjadi masalah heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi hasil analisis penelitian.

### **c. Uji Normalitas**

Penggunaan model regresi harus memenuhi asumsi bahwa data berdistribusi normal. Pengujian normalitas data dengan menggunakan grafik normalitas, jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Sebaliknya data menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas. Untuk jelasnya dapat dilihat dalam gambar berikut :



*Gambar : Normal P-P Plot*

Dari gambar tersebut diatas, menunjukkan data menyebar di sekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti arah garis diagonal sehingga dapat diketahui bahwa data berdistribusi normal.

#### **4.4. Uji Model**

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa F hitung = 21,575 dan signifikan pada tingkat  $\alpha = 5\%$  dengan F sig = 0,000 sehingga model terbukti valid. Secara jelas ditampilkan hasil analisis ANOVA sebagai berikut :

**Tabel 4.10.**  
**Hasil analisis ANOVA**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	548,638	3	182,879	21,575	,000 <sup>b</sup>
	Residual	211,913	25	8,477		
	Total	760,552	28			

a. Dependent Variable: KO\_KER

b. Predictors: (Constant), Kep\_KER, Su\_KER, P\_PIMP

*Sumber : Hasil data primer di Analisis, 2019*

**4.4.1. Analisis Regresi Berganda**

Analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh dari variabel Perilaku Pemimpin ( $X_1$ ), Suasana kerja pegawai ( $X_3$ ) dan Kepuasan kerja ( $X_3$ ) terhadap Komitmen kerja Pegawai ( $Y$ ). hasil perhitungan dengan menggunakan program SPSS dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.11.**  
**Rekapitulasi Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,849 <sup>a</sup>	,721	,688	2,91145

a. Predictors: (Constant), Kep\_KER, Su\_KER, P\_PIMP

b. Dependent Variable: KO\_KER

*Sumber: Data primer diolah, 2011*

Dari hasil analisis tersebut di atas, maka dapat dijelaskan bahwa besarnya koefisien multiple korelasi  $R = 0,849$ , berarti Perilaku Pemimpin, Suasana kerja pegawai serta

kepuasan kerja pegawai mempengaruhi Komitmen kerja Pegawai *sangat kuat*, yaitu di atas 0,5 tepatnya 84,9%. Sedangkan hasil R Square = 0,721, nilai ini memberi arti bahwa Perilaku Pemimpin, Suasana kerja dan kepuasan kerja pegawai mempengaruhi Komitmen kerja Pegawai sebesar 72,1%. Dalam hal ini diartikan juga bahwa masih ada 27,9% lagi Komitmen kerja Pegawai dipengaruhi faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Hasil perhitungan regresi berganda tersebut dapat dijelaskan melalui formulasi sebagai berikut:

**Tabel 4.12. Hasil Uji Coefficients**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,423	2,970		,142	,888
	P_PIMP	,142	,203	,131	2,890	,047
	Su_KER	,302	,237	,216	2,975	,014
	Kep_KER	,567	,181	,773	3,134	,004

Berdasarkan hasil analisis tersebut, dapat ditetapkan persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$$

$$Y = 0,423 + 0,142X_1 + 0,302X_2 + 0,567X_3 + \varepsilon$$

Berdasarkan hasil persamaan tersebut, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Konstanta (a) = 0,423 menunjukkan besarnya Komitmen kerja Pegawai, jika Perilaku Pemimpin, Suasana kerja dan kepuasan kerja pegawai dalam posisi konstan (tidak melakukan kegiatan apa-apa), maka tingkat Komitmen kerja Pegawai sudah mencapai (Y) sebesar 2.104

#### 4.4.2 Uji Hipotesis

- a. **Uji Hipotesis 1.** Hipotesis pertama yaitu Perilaku Pemimpin berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen kerja Pegawai Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan. Hasil analisis uji-t diperoleh nilai  $t_{hitung} = 2,890$  sedangkan nilai  $t_{tabel} = 1,960$  sehingga  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , atau nilai signifikansi  $0,047 < 0,05$  jadi  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima, sehingga dapat dijelaskan bahwa variabel Perilaku Pemimpin berpengaruh signifikan terhadap Komitmen kerja Pegawai. Koefisien regresi  $X_1$  (Perilaku Pemimpin) sebesar  $0,142$  ( $b_1$ ), menunjukkan besarnya pengaruh Perilaku Pemimpin terhadap Komitmen kerja Pegawai berkorelasi positif. Korelasi positif ini memiliki arti bahwa semakin baik Perilaku Pemimpin Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan dalam memimpin dan menjalankan roda pemerintahan, maka akan semakin tinggi komitmen kerja Pegawai yang ada di dinas tersebut. Dengan demikian, Hipotesis pertama didukung.
- b. **Uji Hipotesis 2.** Hipotesis kedua yaitu suasana kerja Pegawai berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen kerja Pegawai Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan. Hasil analisis uji-t diperoleh nilai  $t_{hitung} = 2,975$  sedangkan nilai  $t_{tabel} = 1,960$  sehingga  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau nilai signifikansi  $0,014 < 0,05$  jadi  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima, dan terbukti variabel Suasana kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen kerja Pegawai. Koefisien regresi Suasana kerja sebesar  $0,302$  ( $b_2$ ), menunjukkan besarnya pengaruh Suasana kerja terhadap Komitmen kerja Pegawai berkorelasi positif. Korelasi positif ini memiliki arti bahwa semakin baik Suasana kerja di Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten

Humbang Hasundutan, maka akan semakin tinggi komitmen kerja Pegawai yang ada di dinas tersebut. Dengan demikian, Hipotesis pertama didukung.

- c. **Uji Hipotesis 3.** Hipotesis ketiga yaitu kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen kerja Pegawai Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan. Hasil analisis uji-t diperoleh nilai  $t_{hitung} = 3,134$  sedangkan nilai  $t_{tabel} = 1,960$  sehingga  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau nilai signifikansi  $0,004 < 0,05$  jadi  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima, dan terbukti variabel Kepuasan Kerja pegawai berpengaruh signifikan terhadap Komitmen kerja Pegawai. Koefisien regresi Kepuasan kerja pegawai sebesar  $0,567 (b_3)$ , menunjukkan arah pengaruh Kepuasan kerja pegawai terhadap Komitmen kerja Pegawai adalah positif. Koefisien korelasi yang positif ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja para pegawai maka komitmen kerja Pegawai yang ada dilingkungan Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan juga akan semakin tinggi.
- d. **Uji Hipotesis 4.** Sesuai dengan bunyi hipotesis 4 bahwa Perilaku Pemimpin, suasana kerja, serta Kepuasan Kerja berpengaruh secara bersama-sama terhadap komitmen kerja pegawai di Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan. Hasil analisis uji-F dapat ditampilkan hasil analisis sebagai berikut :

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	548,638	3	182,879	21,575	,000 <sup>b</sup>
	Residual	211,913	25	8,477		
	Total	760,552	28			

a. Dependent Variable: KO\_KER

b. Predictors: (Constant), Kep\_KER, Su\_KER, P\_PIMP

Hasil pengolahan data memperoleh nilai  $F_{hitung} = 21,575$  atau nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Hasil ini memberi keputusan bahwa  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima, sehingga dapat dijelaskan bahwa variabel Perilaku Pemimpin, suasana kerja dan Kepuasan Kerja Pegawai secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Komitmen kerja Pegawai.

Berdasarkan nilai koefisien regresi maka dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap Komitmen kerja Pegawai pada Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan. Koefisien regresi kepuasan kerja sebesar 0,567 lebih besar dari 0,302 (suasana kerja) dan 0,142 (perilaku pimpinan).

#### **4.5. Pembahasan Hasil Penelitian**

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa variabel Perilaku Pemimpin, Suasana kerja serta kepuasan kerja pegawai secara parsial maupun secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap Komitmen kerja Pegawai di Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan.

Pertama, diperoleh bukti empiris bahwa perilaku pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pegawai Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan. Hasil ini sesuai pendapat Dharma (1995) adalah pola-pola perilaku konsistensi yang pimpinan terapkan dalam bekerja dengan dan melalui orang lain seperti yang dipersepsikan oleh orang-orang itu. Pola-pola itu timbul pada diri orang-orang pada waktu mereka mulai memberikan tanggapan dengan cara yang sama dalam kondisi yang serupa, pola itu membentuk kebiasaan tindakan yang setidaknya

dapat diperkirakan bagi mereka yang bekerja dengan orang lain. Sedangkan Fiedler dalam Dharma (1995) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan seorang mencerminkan motivasi dan struktur kebutuhan pokok orang-orang. Paling cepat dibutuhkan waktu satu, dua atau tiga tahun psikoterapi intensif untuk mewujudkan perubahan dalam struktur kepribadian.

Sedangkan Robbins (1996) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok orang kearah pencapaian tujuan. Sumber pengaruh ini bisa formal, misalnya saja disediakan kepemilikan peringkat pimpinanial dalam suatu organisasi. Karena posisi manajemen muncul suatu tingkat wewenang yang ditunjuk secara formal, seseorang dapat menjalankan suatu peran kepemimpinan semata-mata karena kedudukannya dalam organisasi tersebut.

Keberhasilan Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan dalam mecapai tujuannya sangat ditentukan oleh pemimpin (kepala dinas) yang memimpin organisasinya. Seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang mempunyai visi ke depan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentrasformasikan perubahan tersebut ke dalam organisasi sangat dibutuhkan di Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan.

Kepemimpinan yang diharapkan merupakan gaya kepemimpinan dimana kepala Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan mampu menempatkan dirinya dengan baik diantara para bawahannya dengan kata lain duduk sama rendah berdiri sama tinggi mampu membaur, memotivasi, dan mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, dengan begitu sekat antara pegawai dan kepala Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan

tidak begitu nampak, sehingga terjadi proses interaksi dan komunikasi yang nyaman antar keduanya yang mampu menciptakan rasa respect, menghormati, trust, dengan begitu hubungan pekerjaan dalam hal ini perintah pimpinan dapat diimplementasikan dan dijalankan bawahan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai secara maksimal.

Kepemimpinan di Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan harus dapat menciptakan seorang pegawai memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Seorang pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi dengan organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaan dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa apabila seorang pemimpin memiliki kemampuan dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawan, maka dapat mempengaruhi komitmen organisasi.

Kedua, Diperoleh bukti empiris bahwa Susana kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pegawai Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan. Suasana kerja merupakan keadaan lingkungan kerja dari suatu organisasi atau organisasi tempat seseorang bekerja dapat berpengaruh terhadap pandangan maupun sikap dari orang tersebut baik terhadap atasan, teman sekerja maupun pegawainya. Oleh karena itu setiap organisasi mempunyai iklim dan lingkungan kerja yang berbeda-beda, maka seorang pegawai secara psikologis juga akan mempersepsikan adanya kondisi tertentu mengenai lingkungan organisasi dimana ia bekerja.

Konsep suasana kerja tidak hanya berkaitan dengan hal-hal yang bersifat fisik, melainkan juga yang bersifat psikologis. Suasana kerja mengarah pada kualitas lingkungan internal Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan yang dirasakan oleh orang-orang yang berada didalamnya. Lebih lanjut

Tagiuri & Litwin mendefinisikan suasana kerja sebagai kualitas lingkungan internal suatu organisasi yang dirasakan oleh anggotanya dan mempengaruhi perilaku serta dapat menggambarkan karakter tertentu dari organisasi tersebut.

Suasana kerja sebagai suatu sistem sosial dipengaruhi oleh lingkungan internal dan lingkungan eksternal lingkungan Internal meliputi desain pegawaian, aplikasi teknologi, kultur organisasi dan praktek-praktek managerial serta karakteristik anggota. Paduan lingkungan eksternal dan internal akan mempengaruhi aktivitas, norma, sikap dan pelaksanaan peran yang pada akhirnya akan mempengaruhi komitmen organisasi, produktivitas dan pertumbuhan organisasi (Sujak, 1990)

Pengukuran suasana kerja menurut para ahli dapat dijabarkan dalam beberapa dimensi. Terdapat perbedaan dimensi suasana kerja menurut seorang ahli dengan ahli yang lain. Namun secara garis besar terdapat persamaan dimensi suasana kerja tersebut. Gibson et al. (1996) mengemukakan dimensi suasana kerja meliputi:

9. *Esprit* merupakan dimensi moral pegawai bahwa kebutuhan sosial terpenuhi dan pada saat yang sama pegawai tersebut dapat menikmati perasaan akan Komitmen kerja.
10. *Consideration*, merupakan dimensi suportif, pegawai mempersepsikan atasan memperlakukannya secara manusiawi.
11. *Production*, pegawai mempersepsikan manajer dengan teliti mengawasi aktivitas kerjanya
12. *Aloofness*, merupakan dimensi emosional antara atasan dengan bawahan. Pegawai mempersepsikan perilaku atasan secara informal / impersonal.

13. *Disengagement*, merupakan persepsi pegawai mengenai aktifitas dalam menyelesaikan tugas.
14. *Hindrance*, merupakan persepsi pegawai mengenai beban tugas pegawai yang bertumpuk.
15. *Intimacy* merupakan hangatny hubungan sosial yang pernah ditemukan dalam keseluruhan organisasi.
16. *Thrust*, manajemen memotivasi tenaga kerja melalui perilaku yang berorientasi pada tugas.

Selain itu, kepala Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan juga kreatif dalam berbagai usaha agar pegawai melakukan pekerjaan sesuai petunjuk yang telah ditetapkan, menekankan agar pegawai selalu disiplin dalam melaksanakan tugas dan kewajiban serta memahami tugas dan tanggung jawab masing-masing, memantau mereka dalam melaksanakan berbagai kebijakan Sekretaris dan membuat langkah-langkah kongkrit dalam menyelesaikan masalah sehubungan dengan tugas-tugas yang diberikan serta terlibat langsung dalam mengawasi kelancaran kegiatan yang dilakukan pegawai. Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan juga mewajibkan pegawai untuk menggunakan metode dan prosedur kerja yang telah ditetapkan, mengontrol pegawai untuk mentaati jadwal yang telah ditentukan dan mengevaluasi pelaksanaan kegiatan pegawai serta melakukan tindak lanjut dari hasil evaluasi pekerjaan.

Jika dilihat dari cara pandang bawahan, pegawai pada Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan setuju jika memantau mereka dalam melaksanakan berbagai kebijakan. Dengan kata lain, pegawai membutuhkan

kemandirian dalam melaksanakan tugas dan kewajiban. Mengutip pendapat McGregor, pegawai Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan adalah tipe manusia yang menggunakan teori Y yang pada dasarnya telah memiliki perilaku tanggung jawab, motivasi kerja, kreativitas dan inisiatif serta mampu mengawasi pekerjaan dan hidupnya sendiri (Nawawi, 2006:83). Dengan demikian dibutuhkan kepekaan pimpinan Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan dalam menentukan bentuk pengontrolan kepada para pegawai. Karena jika pemantauan dilakukan secara langsung dan terus-menerus, bukan tidak mungkin justru akan menurunnya Komitmen kerja Pegawai.

Ketiga, Diperoleh juga bukti bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pegawai Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan. Kepuasan kerja mempunyai implikasi yang berkaitan dengan sikap pegawai terhadap berbagai faktor dalam pegawai seperti situasi kerja, hubungan sosial dalam kerja, kepemimpinan, dan faktor-faktor lain. Sikap terhadap pegawai positif apabila pegawai memberikan kepuasan, dan negatif apabila pegawai tidak memberikan kepuasan. Pengertian kepuasan kerja menunjukkan suatu reaksi emosional yang kompleks terhadap pegawai yang berujud perasaan senang maupun tidak senang atau rasa puas maupun tidak puas (Vroom, 1946; Blum and Naylor, 1969 *dalam* Ahmad *cl al.* 1996)

Menurut Luthans (1995) Kepuasan kerja adalah hasil persepsi para pegawai tentang seberapa baik pegawai seseorang memberikan segala sesuatu yang dipandang sebagai sesuatu yang penting melalui hasil kerjanya. Robbins (1996) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja adalah merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pegawainya.

Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi, mengindikasikan sikap yang positif terhadap pegawainya. Sebaliknya seseorang yang tidak puas dengan pegawainya mengindikasikan sikap yang negatif terhadap pegawainya.

Kepuasan kerja merupakan sikap pegawai terhadap pegawainya dan kepuasan kerja ini bersifat individual, karena setiap individu memiliki kepuasan yang berbeda social dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya dan berkaitan dengan kondisi emosi dan kecenderungan perilaku seseorang. Kepuasan kerja tidak nampak secara nyata tapi terwujud pada hasil pegawai dan tingkat kepuasan kerja ini dapat dilihat dari saran-saran, teguran, keluhan-keluhan serta kelambanan dalam menyelesaikan tugas.

Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan telah memulainya, untuk menanamkan nilai-nilai kepada para pegawai dengan menyampaikan komunikasi langsung secara terperinci mengenai tugas dan kewajiban masing-masing pegawai. Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan lebih memusatkan perhatian pada hasil yang dikerjakan daripada teknik dan cara kerja pegawai, melakukan evaluasi hasil kerja secara berkala, selalu berusaha memberi solusi terbaik bagi persoalan, memperhitungkan dampak perilaku orang-orang di dalam organisasi dan mendorong pegawai untuk melaksanakan ide-ide mereka serta memberikan penghargaan kepada pegawai yang berhasil dalam menjalankan ide-ide tersebut. Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan juga memperhatikan pengorganisasian pekerjaan berdasarkan kelompok/tim, bukan individu, memberi penghargaan kepada unit kerja tertentu yang berhasil memenuhi target kerja Organisasi, memberi kesempatan bersaing secara kelompok/tim dalam melaksanakan program kerja, mendorong orang-orang dalam organisasi agar agresif dan

kompetitif untuk menjalankan pekerjaan serta menciptakan persaingan yang sehat antar pegawai dalam bekerja dan mendorong pegawai untuk mencapai produktivitas yang optimal.

Komitmen pada Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan harus sejalan dengan tindakan organisasi pada bagian lain, seperti merencanakan, pengorganisasian, memimpin, dan, mengendalikan. Bila nilai ini tidak sejalan dengan tugas-tugas ini, maka organisasi akan menghadapi masa-masa sulit. Nilai yang kuat timbul dengan mengutamakan layanan kepada pelanggan dan pegawai. Nilai harus ditempatkan lama pentingnya dengan pencapaian Komitmen yang lebih baik maka suatu organisasi dapat membagi pegawainya dalam bentuk tim. Sedangkan untuk bekerja lebih baik sebagai anggota tim, pegawai harus mampu berkomunikasi secara terbuka dan dengan jujur menghadapi perbedaan serta memecahkan konflik, untuk kebaikan tim tersebut.

Nilai organisasi Organisasi khususnya dalam memperhatikan kerincian cara kerja pegawai, kecenderungan pegawai untuk menyetujui dan tidak menyetujui berbanding seimbang jika hal itu dilakukan. Dengan demikian harus mampu melihatnya agar tidak dijadikan alasan penurunan Komitmen. Pilihan sikap di sini dibutuhkan ketelitian dan kecerdasan. tidak perlu melakukan pengontrolan cara kerja tetapi mendorong pegawai untuk tetap disiplin, berorientasi pada hasil kerja yang maksimal dengan kualitasnya terjamin.

Pengukuran komitmen kerja pada Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan dapat dilihat dari kemampuan pegawai yang memiliki keterampilan dan pengetahuan dalam menyusun program kerja. Ada rasa tanggung jawab

terhadap rancangan program yang dipresentasikan, memiliki kemampuan dalam mengatur suasana kerja lebih nyaman, memberdayakan berbagai sumber daya sehingga menambah dorongan yang kreatif untuk kesuksesan pekerjaan, memiliki keterampilan dalam menjelaskan pertanyaan serta memberikan argumen penguatan tentang program yang dibuat.

Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan harus menunjukkan sebagai Organisasi yang tetap dipercaya masyarakat luas. Karenanya paradigma pengembangan Organisasi sudah saatnya diubah, yaitu bertumpu pada kekuatan bersama. Pegawai harus dilibatkan dalam proses mencari ide, gagasan dan saran pengembangan Organisasi meskipun keputusan akhir tetap berada . Sehingga menumbuhkan loyalitas dan partisipasi pegawai untuk meningkatkan rasa memiliki dan kepeduliannya terhadap Organisasi.

Dalam meningkatkan Komitmen kerja Pegawai, Organisasi selalu berusaha membina SDM yang dimiliki. Salah satunya adalah melalui Perilaku Pemimpin, dimana setiap pemimpin senantiasa terlibat dalam berbagai upaya untuk meningkatkan Komitmen kerja Pegawai. Era manusia membutuhkan pengakuan dan penghargaan serta menempatkan bawahannya sebagai rekan kerja yang saling membutuhkan maka peran pemimpin sangat dibutuhkan untuk mengayomi diri memotivasi pegawainya agar mampu mencapai hasil maksimal dengan tetap memperhatikan nilai-nilai kemanusiaan.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.3. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, maka berikut ini disajikan beberapa kesimpulan penelitian, antara lain:

1. Hasil analisis memberi bukti bahwa Perilaku Pemimpin memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Komitmen kerja Pegawai Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan.
2. Hasil analisis memberi bukti bahwa suasana kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Komitmen kerja Pegawai Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan.
3. Hasil analisis memberi bukti bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Komitmen kerja Pegawai Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan.
4. Hasil analisis memberi bukti bahwa Perilaku Pemimpin, suasana kerja Pegawai serta kepuasan kerja bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap komitmen kerja pegawai pada Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan.
5. Hasil analisis memberi bukti bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang paling kuat Komitmen kerja Pegawai pada Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan.

#### **5.4.Saran-Saran**

Berdasarkan simpulan hasil penelitian ini, maka penulis memberi saran-saran sebagai berikut:

1. Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan
  - a. Perlunya dipertahankan kondisi Perilaku Pemimpin (gaya kepemimpinan) yang baik suasana kerja pegawai serta kepuasan kerja di Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan, karena ketiga variabel ini memberi pengaruh signifikan terhadap pengembangan komitmen kerja pegawai.
  - b. Perlu dipertahankan bahkan untuk ditingkatkan secara bersama-sama Perilaku Pemimpin yang baik, suasana kerja pegawai serta kepuasan kerja karena memberi kontribusi peningkatan komitmen kerja pegawai.
  - c. Untuk tujuan meningkatkan komitmen kerja para pegawai, kepala Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan perlu memprioritaskan perhatian untuk meningkatkan kepuasan yang dirasakan oleh pegawai yang ada. Kepuasan yang tinggi atas pekerjaan dan penghargaan yang diterima atas pekerjaan tersebut akan meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi. Sehingga mereka juga dengan sendirinya akan memberikan usaha dan kinerja yang maksimal akibat adanya komitmen yang tinggi yang dimiliki.
  - d. Kepada Peneliti selanjutnya, disarankan agar memasukkan variabel lain yang secara teoritis berpengaruh pada pengembangan komitmen pegawai, disamping Perilaku Pemimpin yang baik, suasana kerja pegawai dan kepuasan kerja. Peluang ini

terbuka karena sesuai dengan hasil penelitian bahwa masih ada 27,9% lagi faktor lain selain ketiga variabel yang diuji yang diyakini dapat mempengaruhi komitmen kerja pegawai yang ada di lingkungan Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Humbang Hasundutan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad W.P, Rasimin B.S dan Hadi H. S (1996) Pengaruh Interaktif Kualitas Fisik dan Non Fisik terhadap Produktifitas Kerja: Kajian pada Buruh di Sumatera Utara dan Jawa Tengah dalam, Effendi Syofyan, *Membangun Martabat Manusia*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Allen, N. J and Mayer, J.P (1990) The Measurement and Antecedents of Affective, Continuence and Normative Commitment to The Organization, *Journal of Accupolional Psychology*, 63. pp: 1 – 8.
- Alsa dan Santhoso (1997) Faktor-faktor Pendukung dan Penghambat bagi Dosen Kelompok limo Sosial- Humaniora dalam Melakukan Penelitian Melalui Lembaga Penelitian Universitas Gadjah Mada, *Jurnal Psikologi*, No I
- Ancok, D. (1991) Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian, dalam Singarimbun, M. dan Effendi, S. (Editor). *Metode Penelitian Survei*. LP3ES. Jakarta.
- Assauri, Sofyan, 2000. *Manajemen Produksi dan Operasi*. Lembaga Penerbit FE-UI, Jakarta
- Asterina, Indira (1997) *Pengaruh Ketertlibatan Kerja, Harapan Karir Pada Kepuasan Kerja*. Laporan Intrinsik. Magister Mama.lenien Universitas Gajah Mada.
- Baswartono (1997) Mengkaji Ulang I-lubungan antara Motivasi, Manajemen dan Produktivitas. *Usahawan* . No 09 Th XXVI
- Blau, G. J., dan Boal, K. R. (1987) Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. *Academy of Management Review*. April. Hal: 290.
- Davis, Keith (1977) *human Behavior at Work: Organizational Behavior*, Fifth Edition, McGraw- Hill Publishing Ltd, New Delhi.
- Deshpande, Rohit, John U. Farley, dan Frederick E. Webster, Jr. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 57 (1), 23–37.
- Elloy, F. David dan Everett, E. James (1999) Multidimensional Mapping of the Correlates of job Involvement. *The Canadian Journal of Behavioral Science*. 27:(I). p10 18.

- Froon, M. R. dan Cooper, D. R. (1994) Relationship between job and family Satisfaction: Causal or Noncausal Covariation. *Journal of Manajemen* vol.20. No.3. pp:565-579
- Ghozali, Imam. 2016. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 24. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. L, Ivan, C dan Donnelly, J. P (1996) *Organisasi: Prilaku, Struktur, Proses*. Edisi 8. Alih Bahasa: Agus Dharma. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Gujarati, Damodar (1997) *Ekonometrika Dasar*. Alih Bahasa: Sumarno Zain. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Heldjrahman, R dan Husnan, Suad (1994) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit BPFE. Yogyakarta.
- Handoko, T. Hani. 2012. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Knoop, Robert (1995) Relationship among Job Involvement, Job Satisfaction and Commitment Organizational for Nurse. *The Journal of Psychology*. 126 (6). pp-.643 – 649.
- Luthans, Fred (1995) *Organizational Behavior*. McGraw – Hill Inc. Sevent Edition
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, (2000) *Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi*. Penerbit Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mathiew, J. E dan Farr, J. L (1991) Further Evidence for The Discriminant Validity of Measures of Organizational Commitment, Job Involvement and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*. pp: 127 – 1.33.
- McFarlan (1974) *Management: Foundation and Practices*, Fifth Edition, McMillan Publishing Company Ltd, New York.
- Omollo,Pamela Akinyi. 2015. Effect of motivation on employee performance of commercial banks in Kenya: A case study of Kenya Commercial Bank in MigoriCounty. *International Journal of Human Resource Studies* ISSN:2162-3058, 2015, Vol.5, No.2
- Pfeffer, J .. 1995. “Producing Sustained Competitive Advantage Through the EffectiveManagement of People”. *Academy Management Executive*. Vol. 9, No 1:55-72.

- Rivai, V. (2005). Manajemen sumber daya manusia untuk organisasi. Jakarta: Murai Kencana.
- Robbins, Stephen (1996) *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontraversi, Aplikasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Alih Bahasa: Pujatmoko, Hudiana. Penerbit Prenhallindo. Jakarta.
- Sarianti, Rini, (2000) *Kepuasan Kerja, dan Pengaruhnya Terhadap komitmen Manajer pada Organisasi*. Tesis Program Pascasarjana. Universitas Brawijaya. Malang.
- Schmith,W. Neal dan Khomoski, J. Richard (1992) *Research Method In Human Resources Management*. Edition 4. Prentice Hall Englewood Cliffs. New Jersey.
- Shappe, P. Stephen (1998) The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness Perception on Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Psychology*. 132 (3). pp: 277 – 299.
- Siagian, Sondang P, 2007. Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi, PT. Toko Gunung Agung, Jakarta.
- Steers, R.M, (1991) Organizational Effectiveness: A Behavioral View. Terjemahan. *Seri Manajemen* No. 47. Cetakan kedua. Erlangga. Jakarta.
- Sujak, Abi, (1990) *Kepemimpinan Manajer: Eksistensinya dalam Perilaku Organisasi*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Vandenberg, J. Robert dan Lance, F. Charles (1996) The Causal order of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Management*. Vol. 18 No. 3. pp:370 – 380.
- Verma, O. P dan Upadhyay, S. D (1986) Organizational Commitment, Job Involvement and Job Satisfaction. *Journal of Current Psychological Research*. Vol 1. pp: 24 – 31.
- Wexley, KN dan Yulk, GA (1992) *Prilaku Organisasi dan Psikologi Organisasi*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Yasin, Aziz (1999) *Pengaruh Timbal - Balik Antara Kepuasan Pegawaiian dan Kepuasan keluarga*. Tesis Publikasi. Program Pascasarjana. Universitas Gajahmada. Jogyakarta.
- Yukl, Gary. 2010. Leadership in Organizations(7th edition). Jakarta: PT. Indeks.

## Correlations

		Correlations							
		PP1	PP2	PP3	PP4	PP5	PP6	PP7	PP8
PP1	Pearson Correlation	1	,736**	,706**	,629**	,660**	,659**	,456*	,270
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,013	,157
	N	29	29	29	29	29	29	29	29
PP2	Pearson Correlation	,736**	1	,461*	,386*	,547**	,446*	,413*	,273
	Sig. (2-tailed)	,000		,012	,039	,002	,015	,026	,152
	N	29	29	29	29	29	29	29	29
PP3	Pearson Correlation	,706**	,461*	1	,760**	,810**	,801**	,567**	,202
	Sig. (2-tailed)	,000	,012		,000	,000	,000	,001	,292
	N	29	29	29	29	29	29	29	29
PP4	Pearson Correlation	,629**	,386*	,760**	1	,779**	,687**	,498**	,226
	Sig. (2-tailed)	,000	,039	,000		,000	,000	,006	,239
	N	29	29	29	29	29	29	29	29
PP5	Pearson Correlation	,660**	,547**	,810**	,779**	1	,864**	,734**	,149
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000	,000		,000	,000	,440
	N	29	29	29	29	29	29	29	29
PP6	Pearson Correlation	,659**	,446*	,801**	,687**	,864**	1	,759**	,201
	Sig. (2-tailed)	,000	,015	,000	,000	,000		,000	,295
	N	29	29	29	29	29	29	29	29
PP7	Pearson Correlation	,456*	,413*	,567**	,498**	,734**	,759**	1	,441*
	Sig. (2-tailed)	,013	,026	,001	,006	,000	,000		,017
	N	29	29	29	29	29	29	29	29
PP8	Pearson Correlation	,270	,273	,202	,226	,149	,201	,441*	1
	Sig. (2-tailed)	,157	,152	,292	,239	,440	,295	,017	
	N	29	29	29	29	29	29	29	29
PP9	Pearson Correlation	,227	,407*	,132	,201	,209	,252	,435*	,637**
	Sig. (2-tailed)	,236	,028	,494	,297	,278	,187	,018	,000
	N	29	29	29	29	29	29	29	29
PP10	Pearson Correlation	,308	,342	,222	,260	,175	,301	,365	,804**
	Sig. (2-tailed)	,104	,070	,247	,173	,364	,113	,052	,000
	N	29	29	29	29	29	29	29	29
<u>P_PIM</u>	Pearson Correlation	,804**	,704**	,817**	,780**	,860**	,856**	,785**	,512**



	N	29	29	29	29	29	29	29
SK6	Pearson Correlation	,081	,427*	,373*	,022	,398*	1	,026
	Sig. (2-tailed)	,676	,021	,046	,909	,033		,895
	N	29	29	29	29	29	29	29
SK7	Pearson Correlation	,054	,045	,159	,766**	,033	,026	1
	Sig. (2-tailed)	,780	,817	,409	,000	,865	,895	
	N	29	29	29	29	29	29	29
SK8	Pearson Correlation	,297	,246	,668**	,150	,488**	,380*	,030
	Sig. (2-tailed)	,118	,199	,000	,437	,007	,042	,878
	N	29	29	29	29	29	29	29
SK9	Pearson Correlation	,084	-,026	,491**	,243	,317	,159	,267
	Sig. (2-tailed)	,667	,892	,007	,204	,094	,409	,161
	N	29	29	29	29	29	29	29
SK10	Pearson Correlation	-,208	-,229	,096	,624**	,101	,000	,592**
	Sig. (2-tailed)	,280	,232	,622	,000	,602	1,000	,001
	N	29	29	29	29	29	29	29
Su_KER	Pearson Correlation	,462*	,463*	,706**	,691**	,624**	,422*	,602**
	Sig. (2-tailed)	,012	,011	,000	,000	,000	,023	,001
	N	29	29	29	29	29	29	29

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

#### CORRELATIONS

```

/VARIABLES=K1 K2 K3 K4 K5 K6 K7 K8 K9 K10 K11 K12 K13 K14 K15 K16
Kep_KER
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

## Correlations



K12	Pearson Correlation	-,251	,018	,174	-,113	,248	,493**	,366	,220	,114	,127	,183
	Sig. (2-tailed)	,190	,927	,366	,560	,194	,007	,051	,252	,556	,512	,341
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
K13	Pearson Correlation	,278	,097	,387*	,334	,337	,329	,331	,412*	,466*	,406*	,458*
	Sig. (2-tailed)	,144	,615	,038	,077	,074	,081	,079	,026	,011	,029	,012
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
K14	Pearson Correlation	,654**	,347	,283	,557**	-,065	,053	,265	,759**	,688**	,576**	,840**
	Sig. (2-tailed)	,000	,065	,137	,002	,737	,783	,165	,000	,000	,001	,000
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
K15	Pearson Correlation	,032	,321	,178	,403*	,310	,457*	,378*	,274	,444*	,569**	,381*
	Sig. (2-tailed)	,870	,090	,356	,030	,102	,013	,043	,150	,016	,001	,041
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
K16	Pearson Correlation	-,255	,090	,201	,159	,644**	,438*	,554**	,224	,205	,295	,205
	Sig. (2-tailed)	,182	,644	,297	,409	,000	,017	,002	,242	,287	,121	,287
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
Kep_ KER	Pearson Correlation	,556**	,528**	,706**	,657**	,384*	,491**	,651**	,793**	,850**	,751**	,764**
	Sig. (2-tailed)	,002	,003	,000	,000	,040	,007	,000	,000	,000	,000	,000
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

#### CORRELATIONS

```

/VARIABLES=KO1 KO2 KO3 KO4 KO5 KO6 KO7 KO8 KO9 KO10 KO_KER
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```



KO10	Pearson Correlation	,607**	,504**	,485**	,090	,087	,189	,799**	,81
	Sig. (2-tailed)	,000	,005	,008	,641	,654	,326	,000	,00
	N	29	29	29	29	29	29	29	2
KO_KER	Pearson Correlation	,755**	,808**	,804**	,692**	,710**	,724**	,802**	,82
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,00
	N	29	29	29	29	29	29	29	2

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

#### RELIABILITY

```

/VARIABLES=PP1 PP2 PP3 PP4 PP5 PP6 PP7 PP8 PP9 PP10
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE CORR
/SUMMARY=TOTAL.

```

### Reliability Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	29	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	29	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,900	,899	10

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PP1	17,9310	18,709	,751	,765	,884
PP2	17,5517	18,185	,599	,694	,896
PP3	18,0345	18,392	,763	,773	,882
PP4	17,8966	17,810	,701	,717	,887
PP5	17,9310	17,995	,815	,887	,878
PP6	18,1379	17,052	,798	,872	,879
PP7	18,1379	18,480	,721	,794	,885
PP8	18,2069	20,741	,422	,776	,902
PP9	18,2414	21,190	,460	,804	,901
PP10	18,2414	20,690	,487	,884	,899

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	29	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	29	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,794	,811	10

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SK1	16,7586	12,475	,357	,896	,787
SK2	16,6897	12,579	,370	,901	,787
SK3	16,8621	11,480	,629	,763	,762
SK4	16,6207	10,244	,542	,789	,767
SK5	16,6552	11,877	,537	,707	,771
SK6	16,6552	12,305	,375	,674	,797
SK7	16,4138	10,894	,436	,726	,783
SK8	16,6897	11,007	,593	,874	,760
SK9	16,5172	10,759	,584	,905	,760

SK10	16,4828	10,973	,456	,805	,778
------	---------	--------	------	------	------

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	29	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	29	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,899	,899	16

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
K1	29,7586	45,190	,476	.	,897
K2	30,0345	45,963	,454	.	,897
K3	29,6207	43,815	,649	.	,890
K4	29,5862	45,037	,602	.	,892
K5	29,7241	47,350	,399	.	,902
K6	30,0345	46,034	,408	.	,899
K7	29,8621	44,337	,586	.	,893
K8	29,6552	41,734	,741	.	,886
K9	29,7241	40,921	,811	.	,883
K10	29,7241	42,921	,698	.	,888
K11	29,8276	42,933	,714	.	,888
K12	29,9655	47,963	,329	.	,900
K13	30,0345	46,892	,623	.	,894
K14	29,8621	43,480	,681	.	,889
K15	30,0345	45,320	,584	.	,893
K16	29,9655	46,106	,424	.	,898

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	29	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	29	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,892	,902	10

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KO1	18,4138	22,466	,693	,939	,877
KO2	18,3448	22,948	,767	,926	,876
KO3	18,2414	21,618	,745	,864	,873
KO4	18,2414	21,475	,585	,844	,886
KO5	18,2069	20,813	,594	,961	,888
KO6	18,1379	21,409	,629	,963	,882
KO7	18,3103	21,936	,747	,904	,873
KO8	18,2759	20,635	,760	,883	,871
KO9	18,5172	25,544	,378	,860	,895
KO10	18,4138	23,823	,591	,915	,885

### Regression

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kep_KER, Su_KER, P_PIMP <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: KO\_KER

b. All requested variables entered.

#### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,849 <sup>a</sup>	,721	,688	2,91145

a. Predictors: (Constant), Kep\_KER, Su\_KER, P\_PIMP

b. Dependent Variable: KO\_KER

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	548,638	3	182,879	21,575	,000 <sup>b</sup>
	Residual	211,913	25	8,477		
	Total	760,552	28			

a. Dependent Variable: KO\_KER

b. Predictors: (Constant), Kep\_KER, Su\_KER, P\_PIMP

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,423	2,970		,142	,888		
	P_PIMP	,142	,203	,131	2,890	,047	,317	
	Su_KER	,302	,237	,216	2,975	,014	,390	
	Kep_KER	,567	,181	,773	3,134	,004	,183	

a. Dependent Variable: KO\_KER

**Coefficient Correlations<sup>a</sup>**

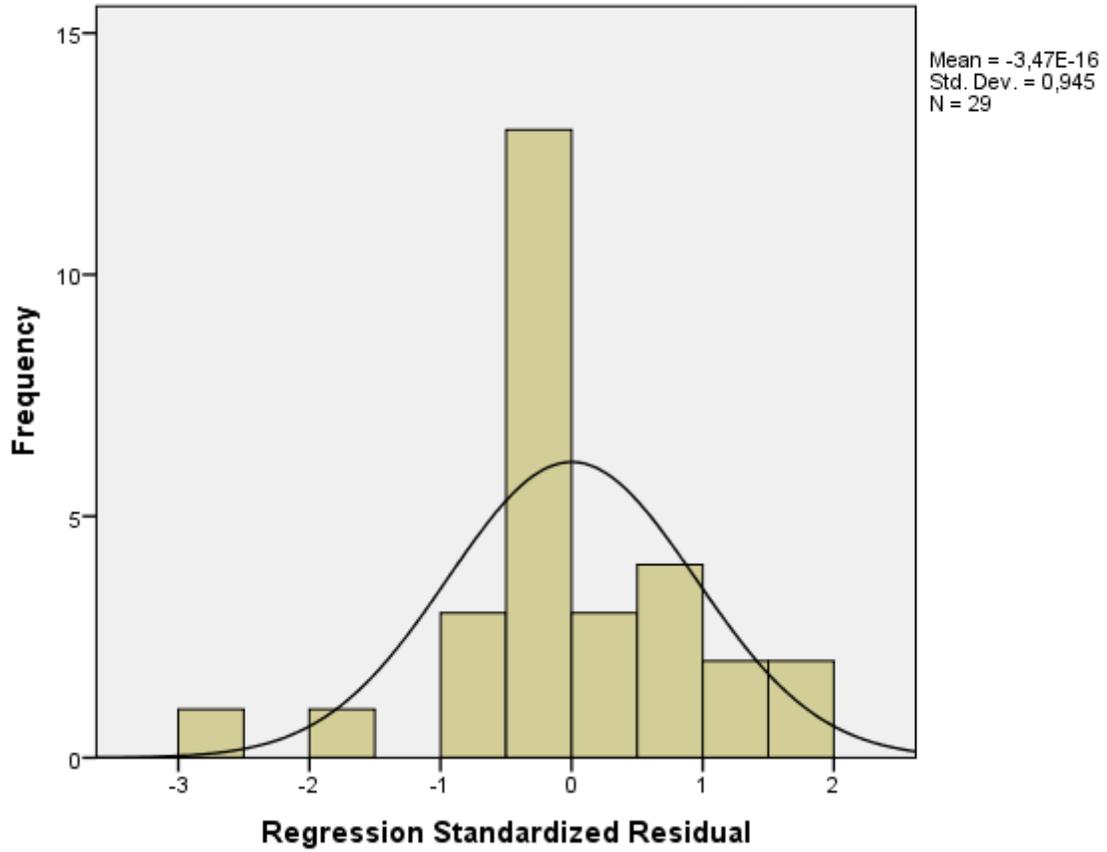
Model			Kep_KER	Su_KER	P_PIMP
1	Correlations	Kep_KER	1,000	-,676	-,748
		Su_KER	-,676	1,000	,246
		P_PIMP	-,748	,246	1,000
	Covariances	Kep_KER	,033	-,029	-,027
		Su_KER	-,029	,056	,012
		P_PIMP	-,027	,012	,041

a. Dependent Variable: KO\_KER

**Charts**

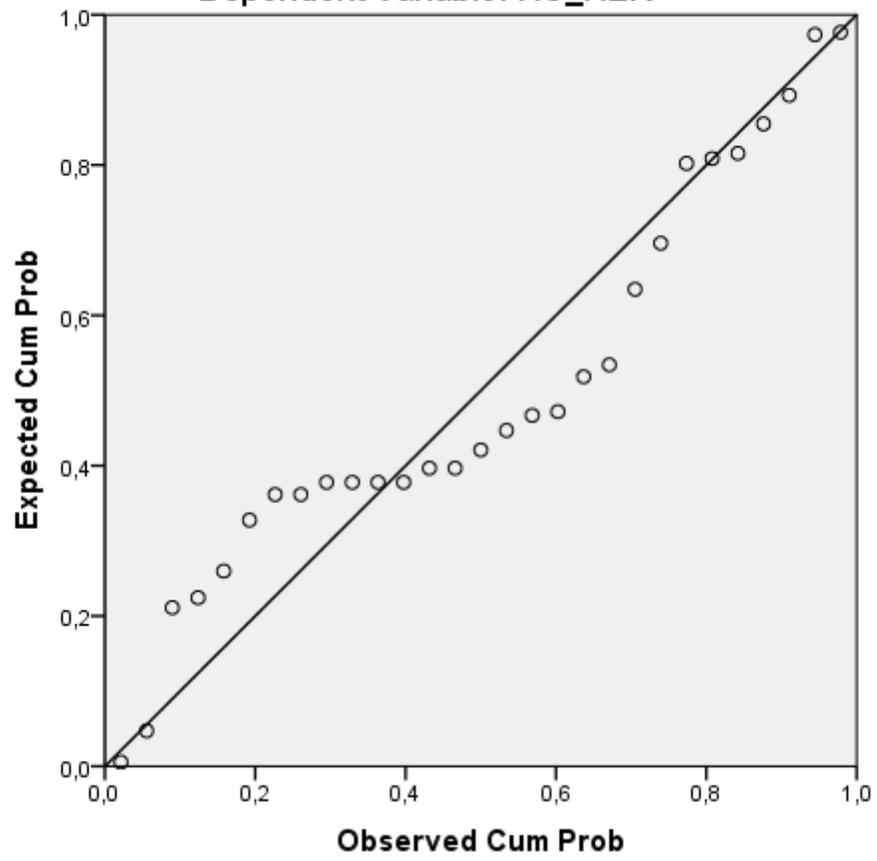
### Histogram

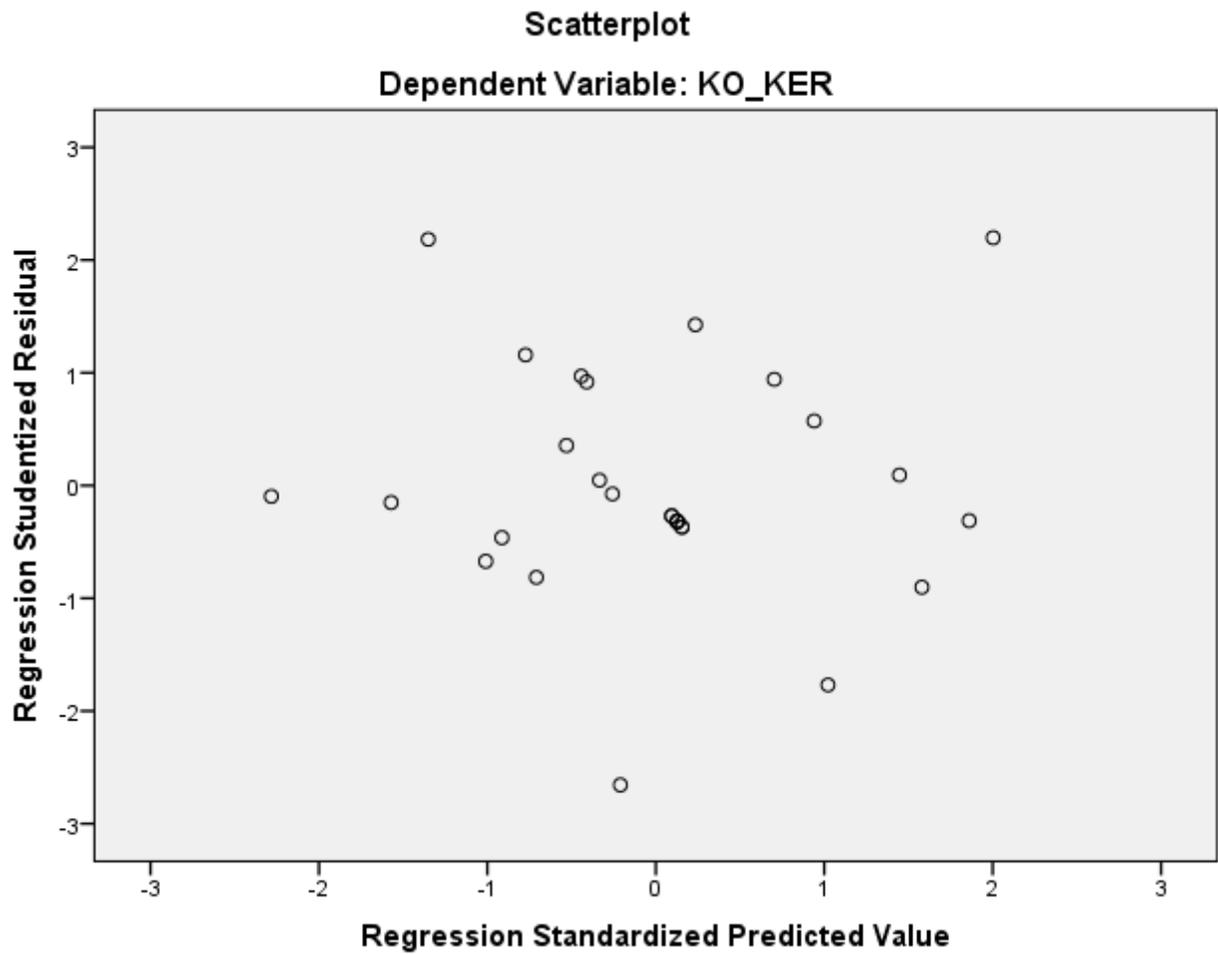
Dependent Variable: KO\_KER



### Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: KO\_KER





### Frequencies

#### Statistics

		UMUR	J_KELAMIN	PENDIDIKAN	LAMA_KERJA
N	Valid	29	29	29	29
	Missing	0	0	0	0

#### UMUR

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20,00	2	6,9	6,9	6,9
	21,00	3	10,3	10,3	17,2

22,00	1	3,4	3,4	20,7
23,00	1	3,4	3,4	24,1
25,00	2	6,9	6,9	31,0
26,00	6	20,7	20,7	51,7
27,00	2	6,9	6,9	58,6
28,00	2	6,9	6,9	65,5
29,00	1	3,4	3,4	69,0
30,00	3	10,3	10,3	79,3
32,00	1	3,4	3,4	82,8
34,00	1	3,4	3,4	86,2
39,00	2	6,9	6,9	93,1
44,00	1	3,4	3,4	96,6
46,00	1	3,4	3,4	100,0
Total	29	100,0	100,0	

#### J\_KELAMIN

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	16	55,2	55,2	55,2
2,00	13	44,8	44,8	100,0
Total	29	100,0	100,0	

#### PENDIDIKAN

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	7	24,1	24,1	24,1
3,00	22	75,9	75,9	100,0
Total	29	100,0	100,0	

#### LAMA\_KERJA

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ,10	3	10,3	10,3	10,3
,20	3	10,3	10,3	20,7
,30	6	20,7	20,7	41,4
1,00	12	41,4	41,4	82,8

2,00	1	3,4	3,4	86,2
12,00	1	3,4	3,4	89,7
13,00	1	3,4	3,4	93,1
15,00	1	3,4	3,4	96,6
16,00	1	3,4	3,4	100,0
Total	29	100,0	100,0	