

ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KEPUASANKERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada Bappeda Kabupaten Bekasi)

Ade Arief Rachman¹⁾, Zulfa Fitri Ikatrinasari²⁾

¹⁾Bappeda Kabupaten Bekasi, Jawa Barat
adetea_tbn@yahoo.co.id

²⁾Program Studi Magister Teknik Industri, UMB, Jakarta
zulfafitri@gmail.com

Abstrak - Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) sebagai salah satu organisasi yang strategis dalam pembangunan suatu daerah yang mempunyai tugas diantaranya merencanakan pembangunan jangka pendek, menengah dan panjang daerah, tentunya dibutuhkan sumber daya manusia yang berkompeten dalam bidangnya. Dalam pelaksanaan tugasnya, pegawai Bappeda diharapkan dapat bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Namun demikian dalam pelaksanaannya masih saja terdapat pegawai yang tidak bekerja sesuai dengan tupoksinya. Tujuan penelitian ini adalah untuk melihat keterkaitan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai Bappeda Kabupaten Bekasi, keterkaitan gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi Bappeda Kabupaten Bekasi, dan keterkaitan antara gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Metoda analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan Path Analisis. Hasil yang diperoleh yaitu bahwa gaya kepemimpinan kepala Bappeda Kabupaten Bekasi tidak berpengaruh kepada kepuasan kerja namun berpengaruh kepada komitmen organisasi. Sedangkan kinerja pegawai Bappeda dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Kata kunci : Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan, Path Analysis.

1. PENDAHULUAN

Dalam organisasi publik, bawahan bekerja selalutergantung pada pimpinan. Bila pimpinan tidak memiliki kemampuan memimpin, maka tugas-tugas yang sangat kompleks tidak dapat dikerjakan dengan baik. Apabila manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut dapat mencapai sasarannya. Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya. Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat memberi pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah tujuan organisasi.

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan pengasuh, gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, dan gaya kepemimpinan orientasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan pengasuh, gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, gaya kepemimpinan orientasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

2. LANDASAN TEORI

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Karyawan

Konsep pekerjaan bawahan yang mandiri, para bawahan justru menginginkan pengarahan yang lebih banyak dari atasannya. Hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berdasarkan teori path-goal, pengaruh perilaku pemimpin terhadap kepuasan karyawan tergantung pada aspek situasi, termasuk karakteristik pekerjaan dan karakteristik karyawan [1]. Kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan merupakan elemen terpenting yang mempengaruhi efektivitas keseluruhan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesisnya adalah:
H1: Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi

Brown. (2003) dalam [2], menguji pengaruh perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan dan tugas terhadap komitmen organisasi. Temuannya menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan yang meliputi membangun kepercayaan, memberikan inspirasi, visi, mendorong kreativitas dan menekankan pengembangan berpengaruh secara positif pada komitmen afektif karyawan. Sementara perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas juga berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan, meski tingkat pengaruhnya lebih rendah.

Penelitian yang dilakukan Chen (2004) dalam [3] menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Selain itu [4] meneliti dasar hubungan antara komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan dilihat dari gaya mendukung (support) dan gaya memadamkan (extinct) pada organisasi Pemerintah Federal Australia. Hasil penelitiannya menemukan bahwa baik gaya mendukung dan gaya memadamkan yang dimiliki seorang pemimpin mempengaruhi komitmen berorganisasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesisnya adalah:
H2 : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh Kepuasan Kerjaterhadap Kinerja Karyawan

Menurut Keith Davis (1985) dalam [5], kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja. Kepuasan kerja menjadi hal penting karena dapat mempengaruhi kinerja karyawan sebab seseorang memiliki kepuasan yang tinggi akan memandang pekerjaannya sebagai hal yang menyenangkan, berbeda dengan karyawan yang memiliki kepuasan kerja rendah, ia akan melihat pekerjaannya sebagai hal yang menjemukan dan membosankan sehingga karyawan tersebut bekerja dalam keadaan terpaksa.

PengaruhKomitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen organisasi sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterlibatan dalam organisasi khusus, meliputi kepercayaan, dukungan terhadap tujuan dan nilai – nilai organisasi, dan keinginan yang kuat untuk memelihara keanggotaan yang kuat untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi.

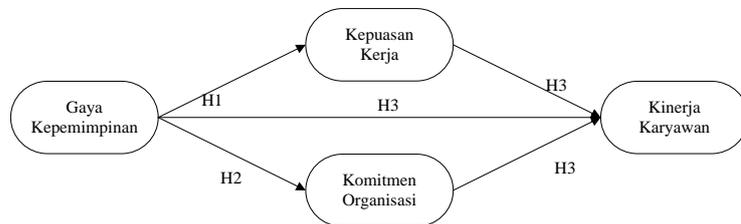
Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Pengaruh kepuasan kerja terhadap peningkatan kinerja terbukti secara empiris, bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan signifikan dengan peningkatan kinerja secara organisasional, bukan kinerja secara individual [6].

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesisnya adalah:
H3 : Gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan telaah pustaka diatas, maka disusun suatu kerangka berfikirteoritis seperti pada Gambar 1.



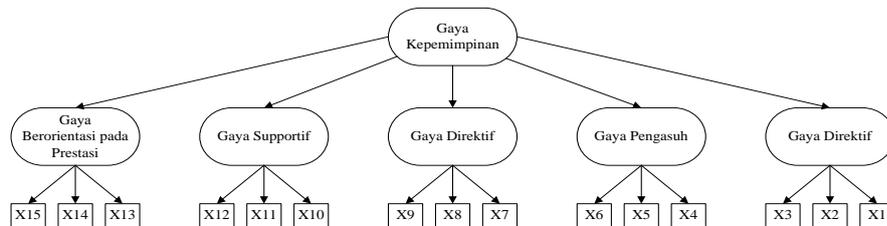
Gambar1. Diagram Kerangka Pemikiran Teoritis

3.METODOLOGI PENELITIAN

Variabel Gaya Kepemimpinan

Variabel gaya kepemimpinan merupakan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, komitmen organisasi

dan kinerja karyawan diukur melalui lima dimensi variable [7], yaitu: (a) Gaya partisipatif, (b) Gaya penguah, (c) Gaya otoriter, (d) Gaya birokratis, (e) Gaya berorientasi pada tugas. Masing-masingdengan tiga item.Gambar 2.



Gambar 2. Variabel Gaya Kepemimpinan [6]

Keterangan :

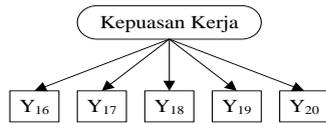
- X₁ : Berkonsultasi dengan anak buah
- X₂ : Memperlakukan anak buah secara sama
- X₃ : Bergaul secara informal
- X₄ : Keputusan besar di tangan atasan
- X₅ : Prioritas kepentingan
- X₆ : Tingkat kepercayaan diri

- X₄ : Membantu anak buah
- X₅ : Memuji dan menghargai
- X₆ : Memperhatikan secara pribadi
- X₇ : Menyukai prosedur yang rinci
- X₈ : Mengharapkan anak buah mematuhi peraturan

- X₁₂ : Kemampuan pengawan
- X₁₃ : Memprioritaskan tugas
- X₁₄ : Pekerjaan selesai tepat waktu
- X₁₅ : Memperbarui pengetahuan

Variabel Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap positif terhadap pekerjaan pada dirikaryawan[8]. Variabel budaya organisasi merupakan faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi dan kinerja karyawan, variabel ini diukur melalui lima indikator.



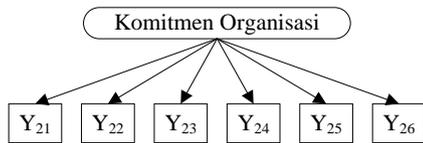
Gambar 3. Variabel Kepuasan Kerja

Keterangan :

- Y₁₆ : Kepuasan dengan gaji
- Y₁₇ : Kepuasan dengan promosi
- Y₁₈ : Kepuasan dengan rekan kerja
- Y₁₉ : Kepuasan dengan penyelia
- Y₂₀ : Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri

Variabel Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah kepercayaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi. Variabel komitmen organisasi merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, variabel ini diukur melalui enam indikator.



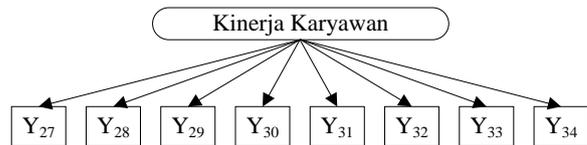
Gambar 4. Variabel Komitmen Organisasi

Keterangan :

- Y₂₁ : Bangga menjadi bagian organisasi
- Y₂₂ : Membanggakan organisasi kepada orang lain
- Y₂₃ : Peduli terhadap nasib organisasi
- Y₂₄ : Gembira memilih bekerja pada organisasi ini
- Y₂₅ : Kesamaan nilai
- Y₂₆ : Bekerja melampaui target

Variabel Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil pencapaian dari usaha yang telah dilakukan yang dapat diukur dengan indikator-indikator tertentu[7]. Variabel kinerja karyawan diukur melalui tujuh indikator.



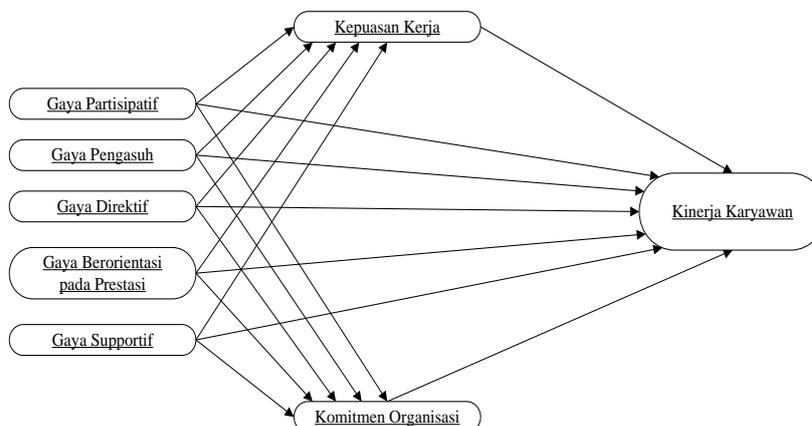
Gambar 5. Variabel Kinerja Karyawan

Keterangan :

- Y₂₇ : Tingkat kualitas kerja
- Y₂₈ : Tingkat keuletan dan daya tahan kerja
- Y₂₉ : Tingkat disiplin dan absensi
- Y₃₀ : Tingkat kerja sama antar rekan kerja
- Y₃₁ : Tingkat kepedulian akan keselamatan kerja
- Y₃₂ : Tingkat tanggung jawab akan hasil pekerjaannya
- Y₃₃ : Tingkat inisiatif atau kreativitas yang dimiliki
- Y₃₄ : Tingkat profesionalitas kerja yang dimiliki

Model Hubungan Antar Variabel

Model hubungan antar variabel dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 6. Model hubungan antar variabel

4. Hasil dan Pembahasan

Model Hipotesis

1. $Y1 = F(X1, X2, X3, X4, X5)$
2. $Y2 = F(X1, X2, X3, X4, X5)$
3. $Y3 = F(X1, X2, X3, X4, X5, Y1, Y2)$

Dimana :

X1 = Gaya kepemimpinan partisipatif

X2 = Gaya kepemimpinan Pengasuh

X3 = Gaya kepemimpinan Direktif

X4 = Gaya kepemimpinan Supportif

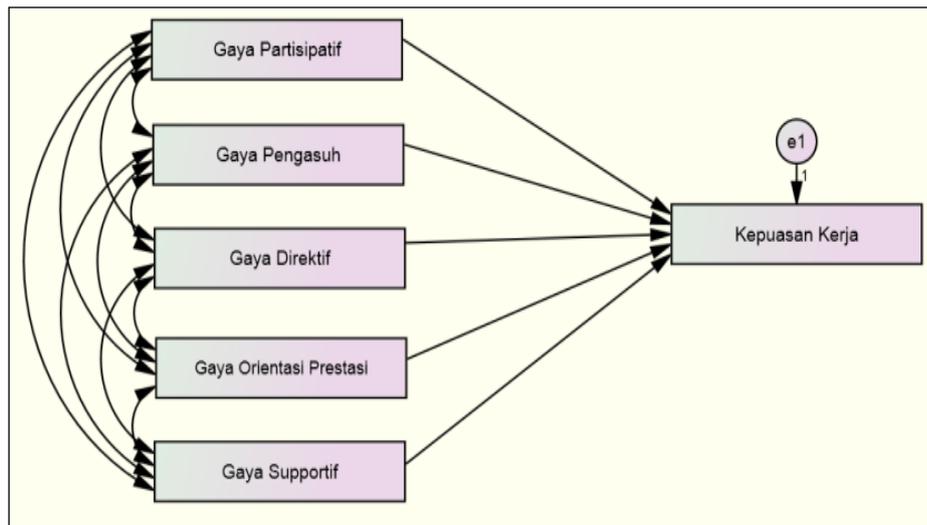
X5 = Gaya kepemimpinan Orientasi Prestasi

Y1 = Kepuasan Kerja Karyawan

Y2 = Komitmen Organisasi Karyawan

Y3 = Kinerja Karyawan

Sub Struktur 1 (Hipotesis 1): Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja



Gambar 7. Diagram substruktur 1

$$\text{Persamaan Struktur: } Y1 = \rho_{y1.x1} \cdot X1 + \rho_{y1.x2} \cdot X2 + \rho_{y1.x3} \cdot X3 + \rho_{y1.x4} \cdot X4 + \rho_{y1.x5} \cdot X5 + \rho_{y1.e1} \cdot \epsilon1$$

Pengujian Secara Simultan

Koefisien Determinasi pada persamaan regresi dengan 3 atau lebih variabel bebas adalah sama dengan adjusted R square, yakni 0,013. Ini menunjukkan bahwa hanya 1,3 % perubahan kepuasan kerja karyawan dapat dijelaskan secara bersama-sama oleh variable gaya kepemimpinan partisipatif, gaya pengasuh, gaya direktif, gaya supportif, dan gaya orientasi prestasi. Sedangkan 98,7 % sisanya dijelaskan oleh variabel lain.

Pengujian Secara Parsial

a. Pengaruh Kepemimpinan Gaya Partisipatif

Signifikansi uji t menunjukkan angka 0,246. Angka tersebut lebih besar dari angka kritis yang ditetapkan yakni 0,05 untuk tingkat kepercayaan 95 %, sehingga H_0 (Pengaruh tidak signifikan) di terima dan H_1 (pengaruh signifikan) ditolak. Dengan demikian secara parsial variable kepemimpinan gaya partisipatif berpengaruh **tidak signifikan** terhadap kepuasan kerja karyawan di lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Kabupaten Bekasi.

b. Pengaruh Kepemimpinan Gaya Pengasuh

Signifikansi uji t menunjukkan angka 0,883. Angka tersebut lebih besar dari angka kritis yang ditetapkan yakni 0,05 untuk tingkat kepercayaan 95 %, sehingga H_0 (Pengaruh tidak signifikan) di terima dan H_1 (pengaruh signifikan) ditolak. Dengan demikian

secara parsial variable kepemimpinan gaya pengasuh berpengaruh **tidak signifikan** terhadap kepuasan kerja karyawan di lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Kabupaten Bekasi.

c. Pengaruh Kepemimpinan Gaya Direktif

Signifikansi uji t menunjukkan angka 0,747. Angka tersebut lebih besar dari angka kritis yang ditetapkan yakni 0,05 untuk tingkat kepercayaan 95 %, sehingga H_0 (Pengaruh tidak signifikan) di terima dan H_1 (pengaruh signifikan) ditolak. Dengan demikian secara parsial variable kepemimpinan gaya direktif berpengaruh **tidak signifikan** terhadap kepuasan kerja karyawan di lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Kabupaten Bekasi

d. Pengaruh Kepemimpinan Gaya Supportif

Signifikansi uji t menunjukkan angka 0,932. Angka tersebut lebih besar dari angka kritis yang ditetapkan yakni 0,05 untuk tingkat kepercayaan 95 %, sehingga H_0 (Pengaruh tidak signifikan) di terima dan H_1 (pengaruh signifikan) ditolak. Dengan demikian secara parsial variable kepemimpinan gaya supportif berpengaruh **tidak signifikan** terhadap kepuasan kerja karyawan di lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Kabupaten Bekasi

e. Pengaruh Kepemimpinan Gaya Orientasi Prestasi Signifikansi uji t menunjukkan angka 0,410. Angka tersebut lebih besar dari angka kritis yang ditetapkan yakni 0,05 untuk tingkat kepercayaan 95 %, sehingga H_0 (Pengaruh tidak signifikan) di terima dan H_1 (pengaruh signifikan) ditolak. Dengan demikian secara parsial variable kepemimpinan gaya orientasi prestasi berpengaruh **tidak signifikan** terhadap kepuasan kerja karyawan di lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Kabupaten Bekasi

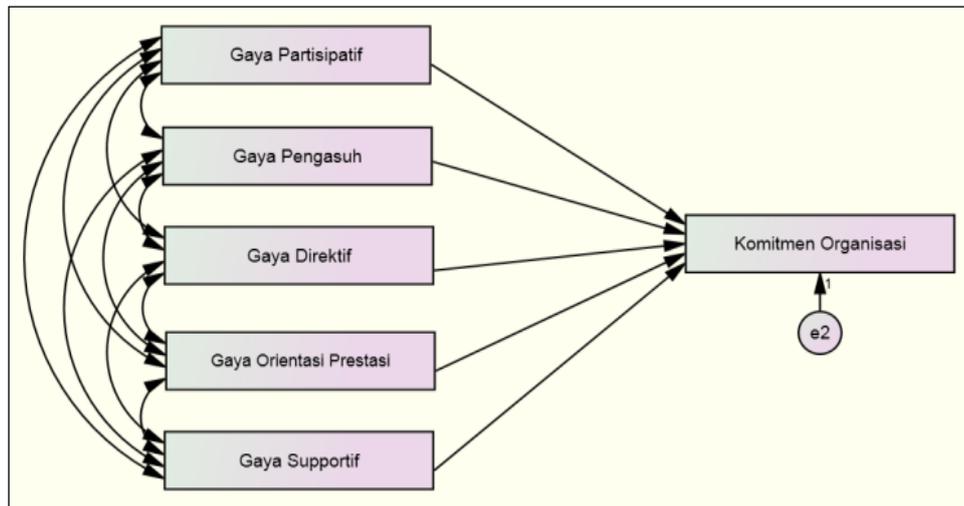
Analisis Hipotesis 1

Dalam hipotesis 1 pada pengujian secara simultan diperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan partisipatif, gaya pengasuh, gaya direktif, gaya supportif, dan gaya orientasi prestasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil tersebut juga sama halnya jika dilakukan pengujian secara parsial. Hal tersebut

menunjukkan bahwa pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) gaya kepemimpinan dari kepala Bappeda Kabupaten Bekasi tidak berpengaruh kepada kepuasan kerja pegawai di lingkungan di Bappeda Kabupaten Bekasi.

Kondisi tersebut sangat dimungkinkan terjadi dengan melihat kepada bahwa tingkat penggantian/mutasi pejabat di Kabupaten Bekasi dapat dikategorikan cepat, yang diindikasikan dalam 1 tahun anggaran bisa terjadi 2 kali penggantian/mutasi. Kondisi demikian merupakan dampak negatif dari otonomi daerah dimana Kabupaten Bekasi merupakan daerah yang otonom, yang mengakibatkan pegawai di Kabupaten Bekasi telah terbiasa dengan kondisi tersebut sehingga pada akhirnya sudah menjadi hal yang biasa dan sehingga tidak mempengaruhi kepuasan kerja dari para pegawainya.

Sub Struktur 2 (Hipotesis 2) : Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi



Gambar 7. Diagram substruktur 1

$$\text{Persamaan Struktur : } Y_2 = \rho_{y_2.x_1} \cdot X_1 + \rho_{y_2.x_2} \cdot X_2 + \rho_{y_2.x_3} \cdot X_3 + \rho_{y_2.x_4} \cdot X_4 + \rho_{y_2.x_5} \cdot X_5 + \rho_{y_2.e_2} \cdot e_2$$

Pengujian Secara Simultan

Signifikansi hasil analisis keragaman menunjukkan angka 0,000. Angka tersebut < angka kritis yang ditetapkan, yakni 0,05 untuk tingkat kepercayaan 95 %, dan 0,01 untuk tingkat kepercayaan 99 %, sehingga H_0 (Pengaruh bersama tidak signifikan) di tolak dan H_1 (pengaruh bersama signifikan) diterima. Berarti variable gaya kepemimpinan partisipatif, gaya pengasuh, gaya direktif, gaya supportif, dan gaya orientasi prestasi secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap variable komitmen organisasi karyawan. Dengan demikian persamaan tersebut layak dipergunakan untuk memprediksi komitmen organisasi karyawan di lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Kabupaten Bekasi.

Koefisien Determinasi pada persamaan regresi dengan 3 atau lebih variabel bebas adalah sama dengan adjusted R square, yakni 1,000. Ini menunjukkan

bahwa perubahan komitmen organisasi karyawan sepenuhnya (100 %) dapat dijelaskan secara bersama-sama oleh variable gaya kepemimpinan partisipatif, gaya pengasuh, gaya direktif, gaya supportif, dan gaya orientasi prestasi.

Pengujian Secara Parsial

a. Pengaruh Kepemimpinan Gaya Partisipatif

Signifikansi uji t menunjukkan angka 0,000. Angka tersebut lebih kecil dari angka kritis yang ditetapkan yakni 0,01 untuk tingkat kepercayaan 99 %, sehingga H_0 (Pengaruh tidak signifikan) di tolak dan H_1 (pengaruh signifikan) diterima. Dengan demikian secara parsial variable kepemimpinan gaya partisipatif berpengaruh sangat signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan di lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Kabupaten Bekasi.

b. Pengaruh Kepemimpinan Gaya Pengasuh

Signifikansi uji t menunjukkan angka 0,000. Angka tersebut lebih kecil dari angka kritis yang ditetapkan yakni 0,01 untuk tingkat kepercayaan 99 %, sehingga H0 (Pengaruh tidak signifikan) di tolak dan H1 (pengaruh signifikan) diterima. Dengan demikian secara parsial variable kepemimpinan gaya pengasuh berpengaruh **sangat signifikan** terhadap komitmen organisasi karyawan di lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Kabupaten Bekasi.

c. Pengaruh Kepemimpinan Gaya Direktif

Signifikansi uji t menunjukkan angka 0,491. Angka tersebut lebih besar dari angka kritis yang ditetapkan yakni 0,05 untuk tingkat kepercayaan 95 %, sehingga H0 (Pengaruh tidak signifikan) di terima dan H1 (pengaruh signifikan) ditolak. Dengan demikian secara parsial variable kepemimpinan gaya direktif berpengaruh tidak signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan di lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Kabupaten Bekasi

d. Pengaruh Kepemimpinan Gaya Supportif

Signifikansi uji t menunjukkan angka 0,181. Angka tersebut lebih besar dari angka kritis yang ditetapkan yakni 0,05 untuk tingkat kepercayaan 95 %, sehingga H0 (Pengaruh tidak signifikan) di terima dan H1 (pengaruh signifikan) ditolak. Dengan demikian secara parsial variable kepemimpinan gaya supportif berpengaruh tidak signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan di lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Kabupaten Bekasi

e. Pengaruh Kepemimpinan Gaya Orientasi Prestasi

Signifikansi uji t menunjukkan angka 0,333. Angka tersebut lebih besar dari angka kritis yang ditetapkan yakni 0,05 untuk tingkat kepercayaan 95 %, sehingga H0 (Pengaruh tidak signifikan) di terima dan H1 (pengaruh signifikan) ditolak. Dengan demikian secara parsial variable kepemimpinan gaya orientasi prestasi berpengaruh tidak signifikan terhadap

komitmen organisasi karyawan di lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Kabupaten Bekasi.

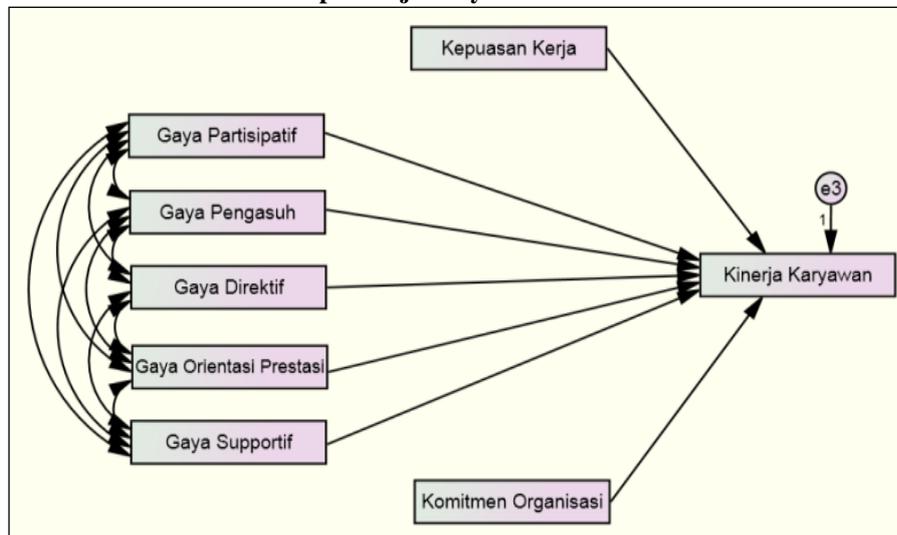
Analisis Hipotesis 2

Pada hipotesis 2 pada pengujian secara simultan diperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan partisipatif, gaya pengasuh, gaya direktif, gaya supportif, dan gaya orientasi prestasi berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi. Lain halnya jika dilakukan pengujian secara parsial, dimana pada gaya partisipatif dan gaya pengasuh berpengaruh kepada komitmen organisasi sedangkan gaya direktif, supportif dan gaya berorientasi prestasi tidak berpengaruh kepada komitmen organisasi.

Secara keseluruhan gaya kepemimpinan mempengaruhi komitmen organisasi hal ini mengindikasikan bahwa kepala Bappeda melaksanakan tugasnya sesuai dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi, mau memberikan usaha lebih kepada organisasi dan berupaya memberikan manfaat kepada organisasi sehingga akan mendorong pegawai Bappeda untuk bekerja dengan komitmen tinggi dan bertanggung jawab dalam pekerjaannya.

Jika dilihat secara parsial, gaya kepemimpinan partisipatif dan pengasuh berpengaruh kepada komitmen organisasi, hal ini menjelaskan bahwa pegawai Bappeda Kabupaten Bekasi mempunyai kemampuan yang baik dan kepala Bappeda tidak mengawasi pekerjaan pegawai secara aktif. Bappeda sebagai perencana dari suatu daerah harus mempunyai pegawai yang visioner dan dapat bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Dengan kata lain bahwa pegawai Bappeda Kabupaten Bekasi mempunyai kemampuan diatas rata-rata dan berdedikasi terhadap pekerjaannya.

Sub Struktur 3 (Hipotesis 3) : Pengaruh gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan



$$\text{Persamaan Struktur 3: } Y_3 = \rho_{y_3.x_1} \cdot X_1 + \rho_{y_3.x_2} \cdot X_2 + \rho_{y_3.x_3} \cdot X_3 + \rho_{y_3.x_4} \cdot X_4 + \rho_{y_3.x_5} \cdot X_5 + \rho_{y_3.y_1} \cdot Y_1 + \rho_{y_3.y_2} \cdot Y_2 + \rho_{y_3.\epsilon_3} \cdot \epsilon_3$$

Pengujian Secara Simultan

Signifikansi hasil analisis keragaman menunjukkan angka 0,000. Angka tersebut < angka kritis yang ditetapkan, yakni 0,05 untuk tingkat kepercayaan 95 %, dan 0,01 untuk tingkat kepercayaan 99 %, sehingga H_0 (Pengaruh bersama tidak signifikan) di tolak dan H_1 (pengaruh bersama signifikan) diterima. Berarti variable gaya kepemimpinan partisipatif, gaya pengasuh, gaya direktif, gaya supportif, gaya orientasi prestasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi karyawan secara simultan berpengaruh secara **sangat signifikan** terhadap variable kinerja karyawan. Dengan demikian persamaan tersebut layak dipergunakan untuk memprediksi kinerja karyawan di lingkungan Badan Perencanaan

Koefisien Determinasi pada persamaan regresi dengan 3 atau lebih variabel bebas adalah sama dengan adjusted R square, yakni 0,987. Ini menunjukkan bahwa 98,7 % perubahan kinerja karyawan dapat dijelaskan secara bersama-sama oleh variable gaya kepemimpinan partisipatif, gaya pengasuh, gaya direktif, gaya supportif, gaya orientasi prestasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Pengujian Secara Parsial

a. Pengaruh Kepemimpinan Gaya Partisipatif

Output koefisien regresi Variabel kepemimpinan gaya partisipatif tidak ditampilkan diduga karena pengaruhnya sangat kecil (koefisien regresi mendekati 0) sehingga tidak muncul dalam persamaan regresi.

b. Pengaruh Kepemimpinan Gaya Pengasuh

Signifikansi uji t menunjukkan angka 0,452. Angka tersebut lebih besar dari angka kritis yang ditetapkan yakni 0,05 untuk tingkat kepercayaan 95 %, sehingga H_0 (Pengaruh tidak signifikan) di terima dan H_1 (pengaruh signifikan) ditolak. Dengan demikian secara parsial variable kepemimpinan gaya pengasuh berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Kabupaten Bekasi.

c. Pengaruh Kepemimpinan Gaya Direktif

Signifikansi uji t menunjukkan angka 0,866. Angka tersebut lebih besar dari angka kritis yang ditetapkan yakni 0,05 untuk tingkat kepercayaan 95 %, sehingga H_0 (Pengaruh tidak signifikan) di terima dan H_1 (pengaruh signifikan) ditolak. Dengan demikian secara parsial variable kepemimpinan gaya direktif berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Kabupaten Bekasi

d. Pengaruh Kepemimpinan Gaya Supportif

Signifikansi uji t menunjukkan angka 0,338. Angka tersebut lebih besar dari angka kritis yang ditetapkan yakni 0,05 untuk tingkat kepercayaan 95 %, sehingga H_0 (Pengaruh tidak signifikan) di terima dan H_1

(pengaruh signifikan) ditolak. Dengan demikian secara parsial variable kepemimpinan gaya supportif berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di Badan Perencanaan Pembangunan Kabupaten Bekasi

e. *Pengaruh Kepemimpinan Gaya Orientasi Prestasi*
Signifikansi uji t menunjukkan angka 0,776. Angka tersebut lebih besar dari angka kritis yang ditetapkan yakni 0,05 untuk tingkat kepercayaan 95 %, sehingga H_0 (Pengaruh tidak signifikan) di terima dan H_1 (pengaruh signifikan) ditolak. Dengan demikian secara parsial variable kepemimpinan gaya orientasi prestasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Kabupaten

Analisis Hipotesis 3

Pada hipotesis 3 pada pengujian secara simultan diperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan partisipatif, gaya pengasuh, gaya direktif, gaya supportif, dan gaya orientasi prestasi, kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi berpengaruh kepada kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa secara umum faktor-faktor tersebut dapat dijadikan acuan bagi kepala Bappeda untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Namun jika di telaah lebih rinci, gaya kepemimpinan kepala Bappeda tidak mempengaruhi kinerja karyawan, yang mempengaruhi hanya kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Hal ini sejalan dengan tingkat rotasi pimpinan yang relatif cepat sehingga pegawai Bappeda seolah sudah terbiasa dengan kondisi ini yang pada akhirnya menitikberatkan kepada pemenuhan kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

4.KESIMPULAN

1. Gaya kepemimpinan kepala Bappeda Kabupaten Bekasi (gaya kepemimpinan partisipatif, gaya pengasuh, gaya direktif, gaya supportif, dan gaya orientasi prestasi) tidak berpengaruh kepada kepuasan kerja pegawai di lingkungan Badan Perencanaan Daerah (Bappeda).
2. Secara umum gaya kepemimpinan kepala Bappeda Kabupaten Bekasi berpengaruh kepada komitmen organisasi, namun hanya gaya kepemimpinan partisipatif dan pengasuh yang berpengaruh kepada komitmen organisasi.
3. Secara simultan kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Bekasi dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Namun jika faktor –faktor tersebut dihubungkan langsung kepada kinerja pegawai maka hanya kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang berpengaruh kepada kinerja pegawai.

DAFTAR REFERENSI

- [1] Yukl, G. A. (1989). *Managerial Leadership: A Review of Theory and Research*. *Journal of Management*. Vol 15, No.2, 251-289.
- [2] Suhana. (2007). *Relationship Analysis of Leadership Style, HRM Practices, Organizational Culture, Commitment and Performance (Study in People Crediting Bank (BPR) in Central Java)*. *Usahawan* No. 10, TH XXXVI, Oktober 2007, h. 47- 53
- [3] Darwito. (2008). *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada RSUD Kota Semarang)*. Thesis. UNDIP. Semarang.
- [4] Perryer, C. dan C. Jordan. (2005), *The Influence of Leader Behaviors on Organizational Commitment: A Study In The Australian Public Sector*. *International Journal of Public Administration*, 28:379-396
- [5] Mangkunegara, A.P. (2000). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Penerbit Rosda. Bandung.
- [6] Ostroff, C. (1992). *The Relationship Between Satisfaction Attitudes and Performance an Organization Level Analysis*. *Journal of Applied Psychology*. Vol.77. No. 68. p. 933-974.
- [7] Mas'ud, F. (2004). *Survai Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi*. Badan Penerbit. BP-UNDIP, Semarang.
- [8] Robbins, S, P. (2006). *Perilaku Organisasi*, Edisi kesepuluh, PT Indeks Jakarta.