

**PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN  
ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA DI MODERASI  
OLEH KEPEMIMPINAN PADA PEGAWAI SATUAN POLISI  
PAMONG PRAJA KOTA SEMARANG**

TESIS



Disusun Oleh:  
RISTA AMELIA ADHI  
NPM 15. 61. 1441

**PROGRAM PASCASARJANA  
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PARIWISATA INDONESIA  
(STIEPARI)  
SEMARANG  
Oktober, 2017**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Satuan Polisi Pamong Praja merupakan perangkat pemerintah dalam memelihara ketentraman dan ketertiban umum serta menegakan peraturan daerah. Organisasi dan tata kerja Satuan Polisi Pamong Praja ditetapkan dengan Peraturan Daerah. Pengelolaan sumber daya manusia memiliki tingkat kesulitan yang lebih tinggi dibandingkan dengan pengelolaan unit dan sub unit dalam sebuah sistem yang terorganisir, karena menyangkut faktor manusiawi yang didalamnya terdapat kemampuan/skill, emosi, motivasi, mental yang berbeda hambatan dan kesulitan yang berkembang menjadi permasalahan yang kompleks, seperti rendahnya kinerja pegawai.

Kinerja pegawai pemerintah sebagai aparatur negara dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya merupakan salah satu elemen penting yang turut menentukan terwujudnya suatu tata pemerintahan yang baik. Peningkatan pelayanan publik sangat terkait dengan budaya internal organisasi pemerintah daerah, serta etos kerja di birokrasi pemerintahan masih harus ditingkatkan sehingga mewujudkan kinerja yang optimal. Instansi pemerintahan perlu menciptakan kinerja pegawai yang tinggi sebab dengan tingginya kinerja pegawai diharapkan menjadi cerminan bagi dinas atau instansi setempat dalam mengelola dan mengalokasikan para pegawai. Kinerja pegawai juga akan mempengaruhi banyaknya output yang sesuai dengan waktu yang ditentukan.

Berdasarkan pengamatan awal penelitian di Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang, diindikasikan ada beberapa masalah yang menyebabkan menurunnya kinerja pegawai di instansi tersebut. Penurunan kinerja pegawai dapat dilihat dari pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
**Kurang Maksimalnya Kinerja Satpol PP Kota Semarang**  
**Bidang ketertiban umum dan ketentraman masyarakat**

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Masih adanya pedagang kaki lima disekitaran zona merah</li><li>2. Masih banyaknya gelandangan, pengemis dan anak jalanan</li><li>3. Masih banyak bangunan liar</li><li>4. Masih banyak PSK yang belum bisa ditanggulangi</li></ol> |
|---|

*Sumber: hasil survey langsung dilapangan 2017*

Berdasarkan hasil survey di lapangan dapat diketahui bahwa kinerja pegawai Satpol PP Kota Semarang kurang maksimal karena banyaknya tugas-tugas yang tidak selesai tepat pada waktu yang ditentukan. Ini menyebabkan pencapaian target yang diharapkan Satpol PP Kota Semarang pada bidang ketertiban umum dan ketentraman masyarakat tidak maksimal dan berimbas kepada tersendatnya tugas-tugas yang akan diberikan selanjutnya. Permasalahan tersebut dapat disebabkan antara lain karena pimpinan kurang berkonsultasi dengan anggota/keompok, pimpinan tidak menegur apabila pegawai tidak menaati peraturan, kurang adanya ketegasan yang diberikan pimpinan terhadap bawahan.

Kepemimpin merupakan salah satu faktor penting karena faktor kepemimpinan dapat memberikan pengaruh yang berarti terhadap kinerja pegawai karena pimpinan yang merencanakan, menginformasikan, membuat,

dan mengevaluasi berbagai keputusan yang harus dilaksanakan dalam organisasi tersebut. Keberhasilan suatu organisasi ditunjang oleh peran dari seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan dalam mempengaruhi bawahannya. Untuk mewujudkan gaya kepemimpinan yang efektif diperlukan pemimpin yang berkualitas dan professional yang mampu memotivasi bawahan agar dapat melaksanakan tugasnya sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan tersebut. Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda, dimana gaya pemimpin yang otoriter akan menyebabkan kinerja pegawai terganggu, sehingga pegawai yang bekerja akan menjadi tertekan dan pegawai merasa tidak puas dengan pekerjaannya yang akhirnya berdampak pada kinerja pegawai yang rendah.

Berdasarkan hasil pra survey dengan 20 pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang mengenai kepemimpinan yang diterapkan di lingkungan Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang. Berikut tabel data hasil kuisisioner hasil pra survey.

**Tabel 1.2**  
**Kuesioner Pra Survey Variabel Kepemimpinan**

No	Pernyataan	Ya	Tidak
1	Apakah anda merasa nyaman dengan kepemimpinan pada saat ini	8 (40%)	12 (60%)
2	Apakah pimpinan anda memfasilitasi tercapainya tujuan perusahaan	9 (45%)	11 (55%)
3	Apakah pimpinan sangat dekat dengan bawahannya	6 (30%)	14 (70%)

*Sumber: data yang diolah 2017*

Pada Tabel 1.2 dapat diketahui bahwa 12 orang pegawai dari 30 responden menyatakan bahwa tidak nyaman dengan kepemimpinan pada saat ini. Ketidak nyamanan disebabkan karena pimpinan yang tidak memberikan

memfasilitasi yang maksimal dan pimpinan tidak dekat dengan bawahannya. Hal ini berdampak pada kinerja pegawai yang kurang maksimal.

Penelitian yang dilakukan oleh Hutomo dan Taufik (2014) dan Saputri, dkk (2014) menemukan bukti bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Setiasih dan Susilowati (2017) membuktikan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja merupakan perasaan positif terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi atas karakteristik-karakteristiknya (Robbins dan Judge, 2015). Pegawai akan memiliki kinerja yang baik apabila mencapai kepuasan dalam bekerja, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Berdasarkan hasil pra survey dengan 20 pegawai mengenai kepuasan yang ada di lingkungan Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang. Berikut tabel data hasil kuisioner hasil pra survey.

**Tabel 1.3**  
**Kuesioner Pra Survey Variabel Ketidakpuasan Pegawai**

No	Pernyataan	Ya	Tidak
1	Apakah pekerjaan ini sudah sesuai dengan keinginan anda?	6 (30%)	14 (70%)
2	Apakah gaji yang saudara terima sudah sesuai dengan masa kerja?	10 (50%)	10 (50%)
3	Apakah promosi yang ada di instansi sudah transparan?	8 (40%)	12 (60%)
4	Apakah atasan atau pimpinan memberikan umpan balik pada bawahannya	7 (35%)	13 (65%)
5	Apakah hubungan kerja terbina dengan baik	9 (45%)	11 (55%)

*Sumber: data yang diolah 2017*

Pada tabel 1.3 dapat diketahui bahwa pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang dengan 20 responden belum merasakan kepuasan kerja yang maksimal. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 1.3 yang sebagian besar menjawab tidak atau kurang berkenan mengenai kepuasan kerja pegawai yang diukur dari tingkat pekerjaan, gaji, promosi, atasan dan rekan kerja. Kondisi tersebut akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Semakin pegawai puas dengan pekerjaannya, maka akan meningkatkan kinerjanya.

Keterkaitan antara kepuasan kerja dengan kinerja, seperti dinyatakan oleh Pujiyanti dan Handayani (2012) dan Sutiyono (2012) menemukan bukti bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Saputri, dkk (2016) dan Setiasih dan Susilowati (2017) menemukan bukti bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Luthans (2011) mendefinisikan komitmen organisasi dengan kata lain merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Komitmen dalam organisasi akan membuat pekerja memberikan yang terbaik kepada organisasi dimana ia bekerja. Bekerja dengan komitmen yang tinggi akan memiliki komitmen terhadap organisasi yang tinggi akan yang cenderung senang membantu, dan dapat dapat bekerja sama, sehingga akan meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil pra survey dengan 20 pegawai mengenai komitmen organisasional yang ada di lingkungan Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang. Berikut tabel data hasil kuisioner hasil pra survey.

#### **Tabel 1.4**

### Kuisisioner Pra Survey Variabel Komitmen Organisasional

No	Pernyataan	Ya	Tidak
1	Apakah loyal terhadap organisasi?	9 (45%)	11 (55%)
2	Apakah saudara bahagia di lingkungan organisasi ini ?	8 (40%)	12 (60%)
3	Apakah saudara khawatir jika berhenti dipekerjaan ini	8 (40%)	12 (60%)

*Sumber: data yang diolah 2017*

Berdasarkan hasil prasurvey dapat diketahui bahwa sebagian besar responden menyatakan tidak loyal pada organisasi sebanyak 55 persen, pegawai merasa bahagia bekerja di lingkungan Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang hanya sebesar 40 persen dan pegawai merasa khawatir jika berhenti dari Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang sebanyak 40 persen. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional di lingkungan Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang masih rendah.

Penelitian Sutiyono (2012) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan penelitian Kafit (2015) menemukan bukti bahwa komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka peneliti ingin menguji dan menganalisis “Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja di Moderasi oleh Kepemimpinan pada Pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang”.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut di atas, maka identifikasi masalah penelitian adalah sebagai berikut:

1. Kinerja pegawai yang kurang maksimal dan cenderung menurun
2. Laporan ketidakhadiran apel pegawai yang cenderung meningkat
3. Pengelolaan manajemen kepemimpinan yang kurang maksimal
4. Kepuasan kerja pegawai yang belum maksimal.
5. Komitmen pegawai yang rendah

## **1.3 Pembatasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah yang ada, maka penelitian ini dibatasi pada permasalahan bagaimana peningkatan kinerja sumber daya manusia melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasional dengan dimoderasi oleh kepemimpinan pada pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang.

## **1.4 Rumusan Masalah**

Perumusan masalah atau sering diistilahkan problematika merupakan bagian penting yang harus ada di dalam penulisan tesis. Oleh karena itu, seorang peneliti sebelum melaksanakan penelitian harus mengetahui terlebih dahulu permasalahan yang ada, karena dengan perumusan yang jelas maka proses pemecahannya pun akan terarah dan terfokus pada permasalahan tersebut. Berdasarkan pembatasan masalah di atas, maka dapat dirumuskan dua sub bab yaitu perumusan masalah umum dan perumusan masalah khusus.

#### **1.4.1 Rumusan Masalah Umum**

Rumusan masalah umum dalam penelitian ini adalah bagaimana peningkatan kinerja sumber daya manusia melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasional dengan dimoderasi oleh kepemimpinan pada pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang?

#### **1.4.2 Rumusan Masalah Khusus**

Berdasarkan masalah yang ada, maka rumusan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang?
2. Bagaimana pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang?
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang?
4. Apakah kepemimpinan memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang?
5. Apakah kepemimpinan memoderasi pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang?

#### **1.5 Tujuan Penelitian**

Salah satu hal yang sangat penting dalam setiap penelitian adalah tujuan penelitian. Karena tujuan penelitian dapat digunakan sebagai acuan

dalam mengevaluasi hasil penelitian. Berdasarkan fokus dan perumusan di atas, maka tujuan penelitian ini juga memiliki dua tingkatan yaitu tujuan umum dan tujuan khusus.

### **1.5.1 Tujuan Umum**

Adapun tujuan umum dari penelitian ini yaitu untuk menjelaskan bagaimana peningkatan kinerja sumber daya manusia melalui kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen dengan dimoderasi oleh motivasi pada pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang.

### **1.5.2 Tujuan Khusus**

Adapun tujuan khusus yang diharapkan dapat tercapai dari penelitian ini antara lain:

1. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang
2. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang
3. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang
4. Untuk mengetahui dan menjelaskan kepemimpinan memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang
5. Untuk mengetahui dan menjelaskan kepemimpinan memoderasi pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang

## **1.6 Manfaat Penelitian**

### **1.6.1 Manfaat Teoretis**

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia keterkaitannya dalam menyusun model peningkatan kinerja sumber daya manusia melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasional dengan dimoderasi oleh kepemimpinan pada pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang.

### **1.6.2 Manfaat Praktis**

Sebagai masukan bagi Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang dalam rangka meningkatkan kinerja para pegawainya. Dengan diketahuinya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang, maka dapat mencapai tujuan dari organisasi.

## **BAB II**

## **KAJIAN TEORI, KERANGKA TEORETIS DAN PENGAJUAN HIPOTESIS**

### **2.1 Kajian Teori**

#### **2.1.1 Kajian Teori Tentang Kepuasan Kerja**

##### **2.1.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja (*Job satisfaction*) adalah sebuah tanggapan afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Definisi ini menyatakan secara tidak langsung bahwa kepuasan kerja bukanlah suatu konsep tunggal, sebaliknya seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau beberapa aspek lainnya (Kreitner & Kinicki, 2014). Kepuasan kerja (*job satisfaction*) menurut Handoko (2012) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, yang nampak dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan positif terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi atas karakteristik-karakteristiknya (Robbins dan Judge, 2015).

Burhan Nugroho, dkk (2013) mengatakan bahwa kepuasan kerja pegawai di dalam sebuah organisasi dikatakan tinggi apabila hubungan komunikasi sesama teman sekerja, hubungan dengan atasan maupun bawahan harmonis, pemberian kompensasi yang sesuai, selain itu pegawai

mendapatkan informasi yang dibutuhkannya untuk melakukan pekerjaan dan nyaman terhadap kondisi lingkungan kerja. Menurut Robbins dan Judge (2015), secara rata-rata individu merasa puas dengan keseluruhan kerja mereka, dengan kerja itu sendiri, serta dengan pengawas dan rekan kerja mereka. Namun, mereka cenderung tidak begitu puas dengan bayaran/gaji dan peluang promosi yang diberikan organisasi.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu kondisi dimana seorang pegawai merasa nyaman saat berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti pekerjaan itu sendiri, upah atau gaji yang diterima, kesempatan promosi atau pengembangan karir, hubungan dengan rekan kerja, penempatan kerja, pengawasan yang diterapkan. Pegawai akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek-aspek dirinya mampu menyokong dan sebaliknya jika aspek-aspek tersebut tidak menyokong pegawai akan merasa tidak puas. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi secara tidak langsung memiliki perasaan yang positif mengenai pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan tingkat kepuasan yang rendah cenderung memiliki perasaan negatif.

Menurut Luthans (2011) terdapat lima indikator yang mencerminkan karakteristik penting tentang kepuasan kerja, diantaranya :

- a. Pekerjaan itu sendiri , yaitu bagaimana pekerjaan memberikan individu tugas yang menarik, kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan

keterampilannya, kebebasan, kesempatan memikul tanggung jawab, dan adanya umpan balik jika mereka bekerja dengan baik.

- b. Pembayaran, seperti gaji dan upah. Pegawai menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang dipersepsikan dengan adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapannya. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat, keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas kemungkinan besar akan memberikan kepuasan.
- c. Kesempatan promosi, kesempatan untuk meningkatkan jabatan dalam organisasi. Pada saat dipromosikan pegawai umumnya menghadapi peningkatan tuntutan dan keahlian, kemampuan dan tanggung jawab
- d. Supervisi atau pengawasan, yaitu kemampuan supervisor untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan sikap atau moral dalam pekerjaan. Supervisi berhubungan dengan pegawai secara langsung dan mempengaruhi pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Umumnya pegawai lebih suka mempunyai supervisi yang adil, terbuka dan mau bekerjasama dengan bawahan.
- e. Rekan kerja, merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

Salah satu cara untuk menentukan apakah pegawai puas dengan pekerjaannya adalah dengan membandingkan pekerjaan mereka dengan pekerjaan ideal tertentu. Setelah diketahui apakah pegawai puas

atau tidak dengan pekerjaannya maka organisasi dapat melakukan peningkatan atau mempertahankan kepuasan kerja pegawai yang telah ada.

Banyak sekali alat ukur yang dapat dijadikan acuan untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja pegawai. Seperti yang diuraikan Robbins dan Judge (2015) dua pendekatan yang paling banyak digunakan adalah angka nilai global tunggal (*single global rating*) dan skor penjumlahan (*summation score*) yang tersusun atas sejumlah aspek kerja. Metode angka nilai global tunggal tidak lebih dari meminta individu-individu untuk menjawab satu pertanyaan, seperti jika semua hal dipertimbangkan berapa tingkat kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya? Kemudian pegawai menjawab dengan melingkari suatu bilangan antara 1-5 yang sepadan dengan jawaban dari „Sangat Puas“ sampai „Sangat Tidak Puas“. Pendekatan lain yaitu penjumlahan aspek pekerjaan lebih akurat. Metode ini mengenali unsur-unsur dalam suatu pekerjaan dan menanyakan perasaan pegawai mengenai tiap unsur. Faktor-faktor yang lazim dicakup adalah sifat dasar pekerjaan, penyeliaan, upah, kesempatan promosi dan hubungan dengan rekan sekerja. Faktor-faktor ini dinilai pada suatu skala baku dan kemudian dijumlahkan untuk menciptakan skor kepuasan kerja keseluruhan

Menurut Robbins dan Judge (2015) ketidakpuasan pegawai dapat diungkapkan dengan:

1. Keluar (*exit*), merupakan ketidakpuasan kerja yang diungkapkan lewat perilaku yang diarahkan untuk meninggalkan organisasi, seperti mencari posisi baru maupun minta berhenti.
2. Menyuarakan (*voice*), merupakan ketidakpuasan yang diungkapkan melalui usaha aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi, seperti memberikan saran perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasannya, dan beberapa bentuk kegiatan serikat buruh.
3. Loyalitas (*loyalty*), merupakan ketidakpuasan yang diungkapkan dengan menunggu secara pasif sampai kondisinya menjadi lebih baik, seperti menghadapi kritik dari luar dan mempercayai organisasi dan manajemen untuk melakukan hal yang tepat.
4. Pengabaian (*neglect*), merupakan ketidakpuasan yang diungkapkan melalui sikap membiarkan keadaan dan menjadi lebih buruk, seperti kemangkiran atau datang terlambat, upaya yang dikurangi dan tingkat kekeliruan yang meningkat.

## **2.1.2 Kajian Teori Tentang Komitmen Organisasional**

### **2.1.2.1 Pengertian Komitmen Organisasional**

Menurut Mathis dan Jackson, komitmen organisasional adalah derajat yang mana pegawai percaya dan menerima tujuan–tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi (Sopiah, 2008). Pengertian lain menurut Linchon (dalam Bashaw & Grant, dikutip Sopiah 2008), komitmen organisasional mencakup kebanggaan anggota, kesetiaan anggota, dan kemauan anggota pada organisasi. Sedangkan menurut O'Reilly (1989, dalam Sopiah 2008)

komitmen pegawai pada organisasi sebagai ikatan kewajiban individu terhadap organisasi yang mencakup keterlibatan kerja, kesetiaan, dan perasaan percaya terhadap nilai-nilai organisasi.

Menurut Luthans (2011) komitmen organisasi didefinisikan sebagai (1) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu; (2) ada keinginan berusaha keras sesuai keinginan organisasi; dan (3) keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Berdasarkan beberapa teori diatas komitmen organisasi dapat diartikan sebagai ikatan anggota organisasi untuk tetap tinggal dalam organisasi, setia terhadap organisasi, bangga terhadap organisasi, memberikan upaya pada organisasi, dan dapat menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Streers (1985), mengidentifikasi 3 (tiga) faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi: (Sopiah, 2008)

- a. Ciri pribadi pekerja, termasuk jabatan dalam organisasi, dan variasi keutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap pegawai
- b. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja
- c. Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi.

David (dikutip Minner, dalam Sopiah 2008) mengemukakan 4 (empat) faktor yang mempengaruhi komitmen pegawai pada organisasi, yaitu:

1. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, dan kepribadian.

2. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, dan tingkat kesulitan dalam pekerjaan
3. Karakteristik struktur, misalnya besar /kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralitas atau desentralitas, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian organisasi yang dilakukan oleh pegawai.
4. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja pegawai sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen pegawai pada organisasi. Pegawai yang hanya beberapa tahun bekerja dalam organisasi tentu mempunyai tingkat komitmen yang berlainan.

Pernyataan lain menurut Stum (1998) mengemukakan ada 5 faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasional: (Sopiah, 2008)

- a) Budaya keterbukaan
- b) Kepuasan kerja
- c) Kesempatan personal untuk berkembang
- d) Arah organisasi
- e) Penghargaan kerja yang sesuai dengan kebutuhan

Menurut Allen dan Meyer (1991) mengklasifikasikan komitmen organisasional ke dalam 3 dimensi, yaitu komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*). adalah sebagai berikut: (Luthans 2011)

- 1) Komitmen afektif (*affective commitment*) adalah keterikatan emosional pegawai, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi

- 2) Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*) adalah komitmen yang berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya pegawai dari organisasi.
- 3) Komitmen normatif (*normative commitment*) adalah perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu, tindakan tersebut memang hal yang harus dilakukan.

### **2.1.3 Kajian Teori Tentang Kepemimpinan**

#### **2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam memberikan pengarahan kepada pegawai apalagi pada era saat ini di mana semua serba terbuka, maka kepemimpinan yang dibutuhkan adalah kepemimpinan yang bisa memberdayakan pegawainya. Kepemimpinan yang bisa menumbuhkan motivasi kerja pegawai adalah kepemimpinan yang bisa menumbuhkan rasa percaya diri para pegawai dalam menjalankan tugasnya masing-masing. Berikut ini beberapa definisi mengenai kepemimpinan menurut para ahli: Menurut Fielder, dalam Iensufiie (2010) menyatakan: “Kepemimpinan adalah suatu proses dimana kemampuan seorang pemimpin untuk melakukan pengaruhnya tergantung dengan situasi tugas kelompok dan tingkat-tingkat daripada gaya kepemimpinan, kepribadian dan pendekatan yang sesuai dengan kelompoknya”.

Menurut Kartono (2013) “Kepemimpinan adalah suatu bakat yang diperoleh orang sebagai kemampuan istimewa yang dibawa sejak lahir”. Menurut Hasibuan (2011) “Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja produktif untuk mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Donni dan Suwatno (2011), kepemimpinan meliputi: “Kepemimpinan memfokuskan pada tujuan yang dicapai, pemimpin yang efektif harus berhubungan dengan tujuan–tujuan individu, kelompok dan organisasi”. Berdasarkan penjelasan diatas, peneliti menyimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (bawahannya) agar mau bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan bersama.

Dimensi kepemimpinan menurut Bass dan Avolio dalam Suwatno dan Priansa (2011) adalah:

- a. *Idealized influence*, pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh karyawannya, sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan percaya kepada pemimpin tersebut.
- b. *Inspirational motivation*, pemimpin harus bisa memberikan motivasi, dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawannya.
- c. *Intellectual stimulation*, pemimpin harus mampu merangsang karyawannya untuk memunculkan ide-ide dan gagasan-gagasan baru, pemimpin juga harus membiarkan karyawannya menjadi problem solver dan memberikan inovasi-inovasi baru dibawah bimbingannya.
- d. *Individualized consideration*, pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan karyawannya.

Seluruh dimensi tersebut jika dilaksanakan dengan baik maka akan membantu dalam memaksimalkan peran pemimpin dalam perusahaan. Pemimpin diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan motivasi dan menstimulasi ide kreatif, memperhatikan karyawan dan kebutuhan khususnya, juga bisa menjadi pemimpin yang

bersifat mengayomi serta seorang yang dapat dihormati oleh seluruh karyawannya.

## **2.1.4 Kajian Teori Tentang Kinerja Pegawai**

### **2.1.4.1 Pengertian Kinerja Pegawai**

Konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (perindividu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi, sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi yang digerakkan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Menurut Mangkunegara (2005) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Kinerja dibedakan menjadi 2 yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan kinerja individu dengan kinerja kelompok.

Menurut Pasolong (2010) menjelaskan bahwa pada dasarnya seorang pegawai dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya

diharapkan untuk menunjukkan suatu kinerja atau performance yang terbaik yang bisa ditunjukkan oleh pegawai tersebut. Selain itu performance yang ditunjukkan oleh seorang pegawai tentu saja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang penting artinya bagi peningkatan hasil kerja yang menjadi tujuan dari organisasi atau instansi dimana pegawai tersebut bekerja. Kinerja ini perlu senantiasa diukur oleh pimpinan agar dapat diketahui sampai sejauh mana perkembangan kinerja dari seorang pegawai pada khususnya dan pada organisasi pada umumnya.

#### **2.1.4.2 Pengukuran Kinerja Pegawai**

Mangkunegara (2009) mengemukakan bahwa pengukuran kinerja individu dilakukan melalui beberapa dimensi kinerja yaitu sebagai berikut.

- a. Kualitas adalah seberapa baik seorang pegawai mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Kualitas dapat dilihat ketepatan kesesuaian dengan prosedur kerja yang ada.
- b. Kuantitas adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai dalam penyelesaian pekerjaan.
- c. Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh pegawai mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan

- d. Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban pegawai untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan instansi.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 46 Tahun 2011 yang mengatur tentang penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil, penilaian prestasi kerja kerja berdasarkan penjumlahan persentase SKP (Sasaran Kerja Pegawai) dan Perilaku Kerja. Peraturan Pemerintah ini mulai berlaku secara nasional sejak 1 Januari 2014. Adapun bobot penilaian prestasi kerja PNS sebagai berikut:

$$\text{Prestasi Kerja} = \text{SKP (60\%)} + \text{Perilaku Kerja (40\%)}$$

SKP (Sasaran Kerja Pegawai) adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS. SKP memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur. SKP diisi oleh PNS yang bersangkutan. SKP yang telah disusun harus disetujui dan ditetapkan oleh Pejabat Penilai sebagai kontrak kerja.

Perilaku Kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh PNS atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang -undangan. Aspek yang dinilai dalam perilaku kerja yaitu orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, kepemimpinan. Penilaian Perilaku Kerja dilakukan melalui pengamatan oleh pejabat penilai terhadap PNS yang dinilai, penilaian perilaku kerja dapat mempertimbangkan masukan dari

Pejabat Penilai lain yang setingkat di lingkungan unit kerja masing-masing (BKN, 2013).

## **2.2 Pengaruh Antar Variabel**

### **2.2.1 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Kepuasan kerja mengacu pada sikap umum pegawai terhadap pekerjaannya. Pegawai yang kepuasan kerjanya tinggi akan bersikap positif terhadap pekerjaannya, sedangkan pegawai yang kecewa terhadap pekerjaannya akan bersikap negatif (Robbins, 2007). Salah satu masalah kontroversial dalam kepuasan kerja adalah hubungannya dengan kinerja kerja. Bertahun-tahun yang lalu, penelitian mengindikasikan hubungan yang lemah antara kepuasan dan kinerja dengan nilai korelasi hanya sebesar 0,15 (Iaffaldano dan Muchinsky, 1985) dalam Kim (2005). Namun, analisis konseptual dan metodologi empiris dan praktis memperdebatkan hasil tersebut.

Penelitian yang dilakukan (Heskett, et al. 1994 dan Way, Sturman, dan Raab 2010) menunjukkan bahwa dengan meningkatkan kepuasan kerja pegawai dapat menjadikan kinerja pegawai sekaligus kinerja organisasi lebih baik. Penelitian yang dilakukan oleh Wu Wann-Yih (2011), Risambessy, et.al (2012), Pujiyanti dan Handayani (2012), Sutiyono (2012), Thamrin (2012) menemukan bukti bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

### **2.2.2 Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai**

Allen dan Meyer dalam Luthans (2011) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai berikut: “Komitmen organisasi merupakan keyakinan yang menjadi pengikat seseorang dengan organisasi tempatnya bekerja yang ditunjukkan dengan adanya loyalitas, keterlibatan dalam pekerjaan dan identifikasi terhadap nilai-nilai tujuan organisasi”. Dalam sebuah organisasi, ikatan batin antara pegawai dengan organisasi dapat dibangun dengan menyamakan misi, visi, dan tujuan organisasi, bukan sekedar ikatan kerja. Sehingga bila setiap pegawai memiliki komitmen yang kuat untuk memberikan prestasi terbaiknya, maka tentunya kinerja organisasi akan meningkat. Penelitian Wu Wann-Yih (2011), Sutiyono (2012), Thamrin (2012), Idris (2015) membuktikan bahwa komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

### **2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai**

Dubrin (2005) mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai. Armstrong (2003) dalam Sudarmanto

(2009) menyatakan kepemimpinan adalah proses memberi inspirasi kepada semua pegawai agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan. Semakin baik penerapan kepemimpinan dalam organisasi, maka akan meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Risambessy, et.al (2012), Thamrin (2012) dan Saputri, dkk (2014) menemukan bukti bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

#### **2.2.4 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepemimpinan Sebagai Moderasi**

Kepuasan kerja mengacu pada sikap umum karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan yang kepuasan kerjanya tinggi akan bersikap positif terhadap pekerjaannya, sedangkan karyawan yang kecewa terhadap pekerjaannya akan bersikap negatif (Robbins, 2007). Salah satu masalah kontroversial dalam kepuasan kerja adalah hubungannya dengan kinerja kerja. Sejauh ini cara yang paling umum menyelidiki hubungan kepuasan kerja dan kinerja kerja adalah dengan melibatkan penggunaan variabel moderator. Locke (1970) berhipotesis bahwa pencapaian nilai akan memoderasi hubungan kepuasankerja dan kinerja. Imbalan hanya salah satu jenis dari banyaknya penghargaan pada pekerjaan, dan penelitian menunjukkan korelasi yang lemah antara gaji dan kepuasan kerja (Spector, 1997 dalam Judge, 2015). Karyawan lebih menghargai penghargaan intrinsik seperti sifat dari pekerjaan itu sendiri dari pada imbalan yang akan mereka terima (Jurgensen, 1978).

Menurut Hersey dan Blanchard (1988) dalam Hong dan Waheed, (2011), motivasi dan kepuasan merupakan suatu hal yang sangat berbeda dalam hal penghargaan (reward) dan kinerja. Para peneliti menunjukkan motivasi merupakan konsekuensi dari harapan masa depan sedangkan kepuasan merupakan konsekuensi dari peristiwa masa lalu (Carr, 2005 dalam Hong dan Waheed, 2011). Huselid (1995) dalam Hong dan Waheed (2011) percaya bahwa jika pekerja tidak termotivasi, *turn over* akan meningkat dan karyawan akan menjadi frustrasi dan tidak produktif. Penerapan kepemimpinan yang tepat akan memperkuat rasa puas pegawai untuk menciptakan semangat kerja yang tinggi sehingga tercapai kinerja yang maksimal. Penelitian Pujiyanti dan Handayani (2012) dan membuktikan bahwa kepemimpinan mampu memperkuat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

#### **2.2.5 Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepemimpinan Sebagai Moderasi**

Allen dan Meyer dalam Luthans (2011) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai berikut: “Komitmen organisasi merupakan keyakinan yang menjadi pengikat seseorang dengan organisasi tempatnya bekerja yang ditunjukkan dengan adanya loyalitas, keterlibatan dalam pekerjaan dan identifikasi terhadap nilai-nilai tujuan organisasi”. Dalam sebuah organisasi, ikatan batin antara karyawan dengan organisasi dapat dibangun dengan menyamakan misi, visi, dan tujuan organisasi, bukan sekedar ikatan kerja. Sehingga bila setiap karyawan memiliki komitmen yang kuat untuk memberikan prestasi terbaiknya, maka tentunya

kinerja organisasi akan meningkat. Dari sudut pandang motivasi, komitmen organisasi secara teoretis berasosiasi dengan kinerja karyawan (Hunt, et al., 1985, Birnbaum dan Somers, 1998) dalam Samad (2011).

Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam memberikan pengarahan kepada pegawai apalagi pada era saat ini di mana semua serba terbuka, maka kepemimpinan yang dibutuhkan adalah kepemimpinan yang bisa memberdayakan pegawainya. Penerapan kepemimpinan yang baik di lingkungan instansi akan memperkuat pengaruh komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian Sutiyono (2012) dan Kafit (2015) membuktikan bahwa komitmen organisasional dapat meningkatkan kinerja organisasi dengan kepemimpinan sebagai variabel moderasi.

### 2.3 Penelitian Terdahulu

Ringkasan dari penelitian tersebut selanjutnya akan disajikan dalam tabel 2.1 dibawah ini:

**Tabel 2.1**  
**Hasil Penelitian Terdahulu**

No	Nama, Tahun dan Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Wu Wann-Yih (2011) <i>The Impacts of Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance in Hotel Industry</i>	Variabel dependen: Kinerja Guru  Variabel independen: Dukungan Organisasi (POS), Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional	Metode Penelitian: <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM)  Populasi: Populasi sampel dipilih dari daftar yang dikelola oleh Asosiasi Kebudayaan dan Pariwisata Taiwan. Sebanyak 132 alamat email hotel.	POS berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, komitmen afektif, kontinuan dan normative. POS dan komitmen afektif tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Komitmen kontinuan, normative dan kepuasan kerja

				berpengaruh positif terhadap kinerja
2	<p>Agusthina Risambessy, et.al (2012)</p> <p><i>The Influence of Transformational Leadership Style, Motivation, Burnout towards Job Satisfaction and Employee Performance</i></p>	<p>Variabel dependen: motivasi, kepuasan kerja, kinerja pegawai</p> <p>Variabel independen: Kepemimpinan transformasional</p>	<p>Metode Penelitian: <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM)</p> <p>Populasi: Populasi penelitian adalah rumah sakit Malang yang terdiri dari Kabupaten Malang, Kota Malang dan Kota Batu Malang. Dibutuhkan 6 rumah sakit di wilayah Malang Raya. Penelitian ini merupakan paramedis perawat yang digunakan sebagai responden. Ukuran sampel menggunakan rumus Slovin dengan ketepatan 5% galad. Berdasarkan perhitungan dengan rumus Slovin didapatkan 105 orang sebagai ukuran sampel</p>	<p>Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi, kepuasan dan kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional dan motivasi berpengaruh negatif terhadap <i>burnout</i>. Motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan dan kinerja karyawan. <i>Burnout</i> berpengaruh negatif kepuasan dan kinerja karyawan. Kepuasan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p>
3	<p>Pujiyanti dan SB. Handayani (2012)</p> <p>Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Dengan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Pemberdayaan Guru Sebagai Variabel Moderasi Pada Sd Negeri Uptd Dikpora Kecamatan Sayung Demak</p>	<p>Variabel dependen: Kinerja Guru</p> <p>Variabel independen: Kepuasan Kerja</p> <p>Variabel Moderating: Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Pemberdayaan Guru</p>	<p>Metode Penelitian: Moderateds Regression Analysis (MRA)</p> <p>Populasi: Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru SD Negeri pada UPTD Dikpora Kecamatan Sayung Kabupaten Demak sebanyak 271 orang guru. Jumlah sampel yang diambil menggunakan rumus Slovin sebanyak 162 adapun tehniknya menggunakan tehnik random sampling</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Kepemimpinan kepala sekolah memoderasi positif pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja guru. Pemberdayaan guru memoderasi positif pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja guru</p>
4	Sutiyono (2012)	<p>Variabel dependen: Kinerja Guru</p>	<p>Metode Penelitian: analisis regresi moderasi</p>	<p>Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap</p>

	Kepemimpinan Kepala Sekolah Memoderasi Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Guru SD	Variabel independen: Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional  Variabel Moderating: Kepemimpinan Kepala Sekolah	Populasi: Populasi penelitian adalah seluruh guru sekolah dasar negeri Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Sayung Kabupaten Demak yang berjumlah 343 orang tersebar pada 44 sekolah. Teknik sampling yang digunakan adalah proporsional random sampling, sampel yang diambil sebanyak 78 guru	kinerja guru, komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru, kepemimpinan Kepala Sekolah tidak memperkuat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru, kepemimpinan Kepala Sekolah memperkuat pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja guru.
5	Thamrin (2012)  <i>The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance</i>	Variabel dependen: Kepuasan, komitmen organisasional dan Kinerja karyawan  Variabel independen: Kepemimpinan transformasional	Metode Penelitian: <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>  Populasi: Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap di lima perusahaan pelayaran yang berbeda di Jakarta, Indonesia Teknik yang digunakan untuk memperoleh sampel adalah dengan cara random sampling dengan kriteria seperti: karyawan tetap yang telah bekerja minimal 5 tahun di perusahaan pelayaran di Jakarta, Indonesia.	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional dan kinerja pegawai. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
6	Kafit (2015)  Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru Dimoderasi Gaya Kepemimpinan Transformasional (Studi Kasus Guru Sekolah Dasar UPT Dinas Pendidikan Kecamatan	Variabel dependen: Kinerja Guru  Variabel independen: Komitmen Organisasi Dan Motivasi	Metode Penelitian: analisis regresi moderasi  Populasi: Populasi dalam penelitian ini adalah guru PNS se-Kabupaten Pamtan SD Rembang.	Komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja. Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Gaya kepemimpinan transformasional memoderasi pengaruh komitmen

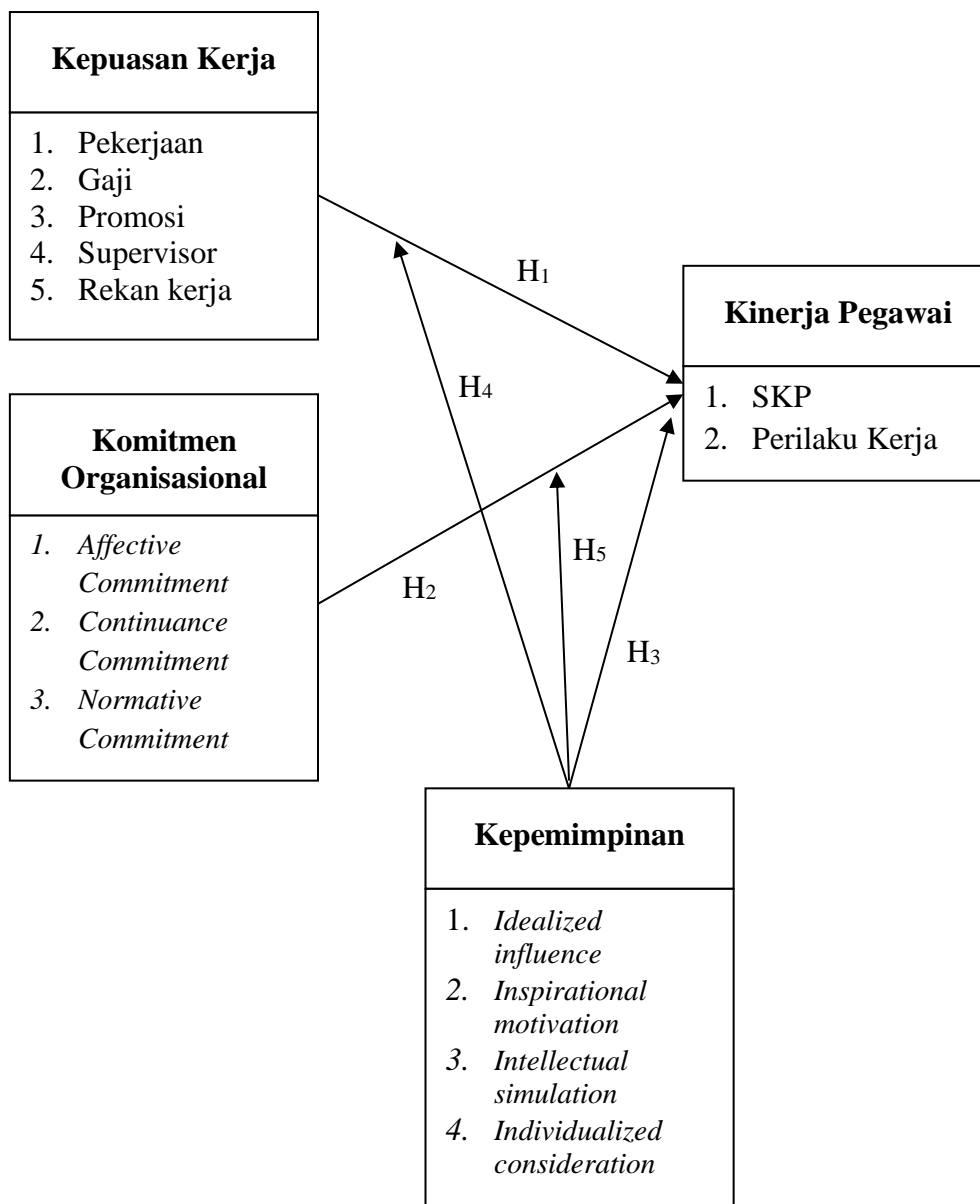
	Pamotan Kabupaten Rembang )	Variabel Moderating: Gaya Kepemimpinan Transformatif	Penelitian ini menggunakan 132 orang.	organisasi terhadap kinerja. Gaya kepemimpinan transformatif tidak memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja
7	Idris (2015) <i>The Impact of Organizational Commitment, Motivation and Financial Compensation on Work Satisfaction and employees' Performance: an evidence from small Business Firms Insouth Sumatera-Indonesia</i>	Variabel dependen: Kepuasan dan Kinerja karyawan  Variabel independen: Komitmen Organisasi, Motivasi dan kompensasi	Metode Penelitian: <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM)  Populasi: Populasi penelitian ini adalah para pengrajin songket yang berada di Sumatera Selatan-Indonesia. Ada 2.178 pengrajin di Sumatera Selatan. Kemudian teknik pemilihan sampel adalah dengan menggunakan proportional random sampling dimana ukuran sampel untuk Palembang adalah 78 pengrajin dan dari Ogan Ilir adalah 87 pengrajin	Komitmen organisasional dan motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan dan kinerja karyawan. Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan dan kinerja karyawan
8	Saputri, dkk (2016) Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Dengan Kepemimpinan Kepala Sekolah Sebagai Variabel Moderasi (Survei pada Guru PNS di SMP Negeri 1 Jumapolo)	Variabel dependen: Kinerja Guru  Variabel independen: Kepuasan Kerja  Variabel Moderating: Kepemimpinan Kepala Sekolah	Metode Penelitian: analisis regresi moderasi menggunakan uji selisih mutlak  Populasi: guru SMP Negeri 1 Jumapolo yang berstatus PNS tahun 2015, berjumlah 40 guru. Sampel penelitian yang digunakan sebanyak 40 orang, karena jumlah populasi kurang dari 100 sehingga dalam penelitian ini disebut penelitian populasi sensus	Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja. Kepemimpinan memoderasi pengaruh positif kepuasan terhadap kinerja
9	Setiasih dan Susilowati (2017)	Variabel dependen: Kinerja Guru	Metode Penelitian: analisis regresi moderasi	Kepuasan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

	Peran Iklim Kerja dan Kepemimpinan Memoderasi Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru (Studi Kasus SMP Negeri se Kecamatan Kajen Pekalongan)	Variabel independen: Kepuasan Kerja  Variabel Moderating: Iklim Kerja dan Kepemimpinan	menggunakan uji selisih mutlak  Populasi: guru SMP Negeri se-Kecamatan Kajen Kab. Pekalongan yang berstatus PNS berjumlah 107 guru. Sampel penelitian yang digunakan sebanyak 92 orang, dengan menggunakan <i>purposive sampling</i> , minimal bergolongan III dan telah menempuh S1	Iklim kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Iklim kerja tidak memoderasi pengaruh kepuasan terhadap kinerja. Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja. Kepemimpinan tidak memoderasi pengaruh kepuasan terhadap kinerja.
10	<b>Kenny Yulianto Kurniawan, 2015.</b> Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Pt Parit Padang Global	Motivasi, pengembangan karir, Kompensasi dan kepuasan kerja	Kuantitatif, dengan menggunakan uji validitas, reliabilitas dan regresi linier berganda.	pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan serta pengembangan karir dan kompensasi berpengaruh simultan terhadap kepuasan kerja karyawan.
11	<b>Ana Sri Ekaningsih, 2012.</b> Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja dengan persepsi Lingkungan Kerja sebagai variabel moderasi (Studi pada Satuan Polisi Pamong Praja Kota	Motivasi Kerja, kinerja, persepsi Lingkungan Kerja sebagai variabel Moderasi	Analisis kuantitatif dengan <i>hierarchical regression analysis</i> , uji signifikan hipotesis menjadi uji t dan koefisien determinasi	Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja dengan persepsi lingkungan kerja sebagai moderasi

Sumber: jurnal penelitian

## 2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan landasan teori yang telah di uraikan diatas maka berikut ini disajikan kerangka pemikiran teoretis sebagai berikut.



**Gambar 2.1**

**Kerangka Pemikiran Teoritis**

## 2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan tinjauan pustaka dan studi empiris di atas, maka peneliti dapat merumuskan hipotesa penelitian ini sebagai berikut:

1. Ada pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang.
2. Ada pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang.
3. Ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang.
4. Kepemimpinan memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang.
5. Kepemimpinan memoderasi pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja kinerja pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang

### **BAB III**

## METODE PENELITIAN

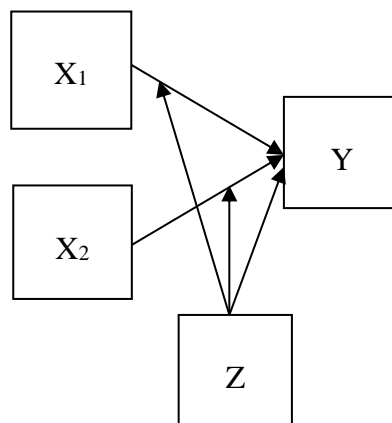
### 3.1 Jenis dan Desain Penelitian

#### 3.1.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis *inferensial*. Penelitian ini tidak melakukan *treatmen*, melainkan meneliti masalah atau peristiwa yang telah terjadi dan tidak melakukan control terhadap variabel penelitian melainkan variabel sebagaimana adanya, sehingga peneliti ini menggunakan pendekatan *ex post facto*.

#### 3.1.2 Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain penelitian *inferensial statistik*, dimana untuk melakukan kesimpulan diperluas diluar data ini saja, tetapi diarahkan pada populasi. *Inferensial statistic* digunakan untuk melakukan *inferensial* atas data kedalam suatu kondisi yang lebih signifikan.



**Gambar 3.1**  
**Desain Penelitian Teoretis**

Keterangan:

$X_1$  = Kepuasan Kerja

$X_2$  = Komitmen Organisasional

$Y$  = Kinerja Pegawai

$Z$  = Kepemimpinan

## **3.2 Tempat dan Waktu Penelitian**

### **3.2.1 Tempat Penelitian**

Tempat penelitian ini dilaksanakan di Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang yang beralamat di Jl Ronggolawe no 10 *Semarang* Jawa Tengah.

### **3.2.2 Waktu Penelitian**

Waktu penelitian ini dilakukan kurang lebih 6 (enam) bulan dari bulan Januari-Juni 2017.

## **3.3 Populasi dan Sampel**

### **3.3.1 Populasi**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek dan subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012). Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang yang berjumlah 217 orang.

### **3.3.2 Sampel**

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2012). Untuk menentukan besarnya jumlah responden atau sampel. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *proportional random sampling*. Metode *proportional random sampling* memberikan peluang yang sama bersifat tak terbatas untuk setiap elemen populasi untuk dipilih menjadi sample yang diambil berdasarkan strata (kelas) dengan jumlah yang proporsional. Caranya dengan membagi strata berdasarkan bagian, terdapat lima kategori. Metode ini relatif sederhana karena hanya memerlukan satu tahap prosedur pemilihan sampel. Setiap elemen populasi secara independen mempunyai probabilitas untuk dipilih satu kali (tanpa pengembalian). Oleh karena itu, untuk dapat menggunakan metode ini diperlukan kerangka sampel yang jelas yang memuat semua elemen populasi (Mas'ud, 2004: 75). Metode *proportional random sampling* dengan proporsi sampel dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 3.1 dibawah ini

**Tabel 3.1**  
**Proporsi Sampel**

Bagian	Populasi	Jumlah Sampel
Sekretariat	15	5
Pembinaan Masyarakat	10	3
Ketertiban Umum dan Ketentraman Masyarakat	157	49
Penegakan Peraturan Perundang-Undangan Daerah	25	8
Satuan Perlindungan Masyarakat	10	3
Total	217	68

Untuk penghitungan sampel dilakukan dengan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan yang dikehendaki adalah 10%.

$$n = \frac{N}{1 + N(E)^2}$$

Keterangan:

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = Persen kelonggaran/ketidakesesuaian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir/diinginkan.

Dengan menggunakan Rumus Slovin maka dapat ditentukan sampel sebesar.

$$n = \frac{217}{1 + 217(0,1)^2}$$

$$n = \frac{217}{1 + 2,17}$$

$$n = 68,45$$

$$= 68 \text{ Sampel}$$

Berdasarkan perhitungan yang diperoleh di atas maka ukuran sampel yang diteliti adalah 68 responden.

### **3.4 Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini digolongkan menjadi:

#### **3.4.1 Data Primer**

Data Primer yaitu data yang diperoleh langsung dari sumbernya. Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari jawaban kuesioner yang dibagikan pada responden. Sumber data primer dalam penelitian ini diperoleh langsung dari pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang.

#### **3.4.2 Data Sekunder**

Data sekunder yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung dari sumbernya sehingga diperlukan penelitian sebagai data pendukung penulisan, sumber data sekunder diperoleh dari berbagai sumber informasi yang telah dipublikasikan dan juga pihak intern manajemen Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang.

### **3.5 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian adalah:

a. Kuesioner.

Kuesioner adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan pernyataan-pernyataan kepada responden dengan panduan kuesioner. Kuesioner merupakan metode untuk mendapatkan data dengan cara menyajikan daftar pernyataan yang telah dibuat terlebih dahulu, yang diajukan kepada responden sebagai objek penelitian. Kuesioner yang diberikan kepada responden berupa pernyataan disertai dengan penilaian terhadap pernyataan tersebut dengan menggunakan skala likert 1 sampai 5

(Sunyoto 2013). Jawaban responden yang bersifat bebas/terbuka sesuai dengan yang dilakukan, dialami, dan dirasakan tanpa adanya pengaruh dari siapapun. Pemberian skor pernyataan pada skala likert dengan ketentuan sebagai berikut:

No	Jawaban		Bobot Penilaian
1	Sangat Setuju	SS	5
2	Setuju	S	4
3	Kurang Setuju	KS	3
4	Tidak Setuju	TS	2
5	Sangat Tidak Setuju	STS	1

Selanjutnya data yang diperoleh dari jawaban responden dikumpulkan dan dimasukkan kedalam tabel sebagai data primer (*tabulating*). Data primer yang terkumpul diolah dengan menggunakan program statistic SPSS *for windows ver.16.0*

b. Dokumenter

Dokumenter yaitu metode pengumpulan data dengan pencatatan dari dokumen pada objek penelitian yang berhubungan dengan data jumlah pegawai pada Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang.

c. Observasi

Observasi merupakan metode penelitian dimana peneliti melakukan pengamatan secara langsung pada objek penelitian.

d. Studi Pustaka

Studi pustak merupakan cara pengambilan data dengan menggunakan barang-barang tertulis, buku-buku, majalah, jurnal dokumen peraturan, notulen rapat, catatan harian yang berhubungan dengan penelitian (Arikunto 2006). Dalam hal ini data yang terkait dengan variabel-variabel dalam penelitian.

**3.6 Variabel, Definisi Konsep, dan Definisi Operasional**

Definisi operasional variabel dan pengukuran indikator dapat dijelaskan pada tabel 3.2 sebagai berikut:

**Tabel 3.2  
Variabel, Definisi Konsep, dan Definisi Operasional**

Variabel	Definisi Konsep	Definisi Operasional		Jawaban Ordinal
		Dimensi	Indikator	
Kepuasan Kerja (X <sub>1</sub> )	Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan positif terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi atas karakteristik-karakteristiknya (Robbins dan Judge, 2015)	a. Pekerjaan	1. Pekerjaan sangat menarik 2. Suka dengan pekerjaannya	Likert dengan skala 1s/d 5 1 = STS 2 = TS 3 = KS 4 = S 5 = SS
		b. Gaji	3. gaji yang lebih baik 4. Gaji yang cukup 5. Gaji yang lebih 6. Tunjangan	
		c. Promosi	7. dasar (patokan) yang digunakan untuk promosi 8. Promosi sering terjadi dalam organisasi 9. melaksanakan pekerjaan dengan baik, akan	

			mendapatkan promosi	
		d. Supervisor	10. Umpan balik 11. Mengevaluasi pekerjaan	
		e. Rekan kerja	12. Hubungan dengan rekan kerja 13. Hubungan dengan atasan	
Komitmen Organisasional (X <sub>2</sub> )	Menurut Mathis dan Jackson, komitmen organisasional adalah derajat yang mana pegawai percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi (Sopiah, 2008)	a. <i>Affective Commitment</i>	1. Bahagia di organisasi ini 2. Bangga pada organisasi 3. Merasakan permasalahan organisasi 4. Tidak mudah terikat 5. Menjadi bagian keluarga. 6. Terikat secara emosional 7. Memiliki arti 8. Merasa memiliki organisasi	Likert dengan skala 1s/d 5 1 = STS 2 = TS 3 = KS 4 = S 5 = SS
		b. <i>Continuance Commitment</i>	9. Khawatir jika berhenti dari pekerjaan ini tanpa memiliki pekerjaan lain 10. Berat meninggalkan organisasi 11. Merasa terganggu bila meninggalkan organisasi 12. Rugi meninggalkan organisasi ini 13. Bekerja karena kebutuhan juga keinginan 14. Sedikit pilihan bila meninggalkan organisasi 15. Peluang pekerjaan yang langka 16. Membutuhkan pengorbanan pribadi.	
		c. <i>Normative Commitment</i>	17. Berpindah dari organisasi satu ke organisasi lain. 18. Loyal terhadap organisasinya 19. Tidak etis 20. Tetap bekerja di organisasi	

			21. Tidak akan meninggalkan organisasi, 22. Percaya terhadap nilai setia pada organisasi 23. Bekerja sepanjang karir 24. Kesetiaan merupakan hal yang bijaksana	
Kinerja pegawai (Y)	Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung-jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2005)	a. SKP b. Perilaku Kerja		Likert dengan skala 1s/d 5 1 = STS 2 = TS 3 = KS 4 = S 5 = SS
Kepemimpinan (Z)	Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2011)	a. <i>Idealized influence</i>	1. Rasa hormat dari karyawan 2. Kepercayaan 3. Dapat menjadi panutan	Likert dengan skala 1s/d 5 1 = STS 2 = TS 3 = KS 4 = S 5 = SS
		b. <i>Inspirational motivation</i>	4. Motivator, 5. Penetapan tujuan	
		c. <i>Intellectual simulation</i>	6. Ide kreatif 7. Problem solver	
		d. <i>Individualized consideration</i>	8. Pengembangan karir 9. Menciptakan lingkungan kerja yang baik	

### 3.7 Uji Kelayakan Instrumen

#### 3.7.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur salah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali 2003). Jadi validitas digunakan untuk mengukur apakah pertanyaan dalam kuesioner yang sudah dibuat dapat mengukur apa yang dikehendaki. Pengujian validitas dilakukan dengan bantuan program computer dengan menggunakan SPSS (*Statistical Product and service Soloution*) for window versi 16.

### **3.7.2 Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Dengan kata lain suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan sudah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Untuk menguji realibitas sampel ini digunakan *testing* kehandalan "*Cronbach Alpha*" yang akan menunjukkan ada tidaknya konsistensi antara pertanyaan dari sub bagian kelompok pertanyaan. Konsistensi internal ditunjukkan untuk mengetahui konsistensi butir-butir pertanyaan yang digunakan untuk mengukur *construct*. Untuk menguji realibilitas dari kuisioner digunakan teknik *Cronbach Alpha*. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0.60 pada tingkat kepercayaan 95 % ( Ghozali. 2011). Pengolahan data untuk di uji pengujian reliabilitas dilakukan dengan bantuan program computer dengan menggunakan *computer program SPSS for windows versi 16.0*

### 3.8 Teknik Analisis Data

#### 3.8.1 Analisis Regresi Moderasi

Analisis Regresi Moderasi adalah aplikasi khusus regresi linier berganda yang mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih dari variabel independen). Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah variabel moderasi akan memperkuat atau memperlemah pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Model persamaan regresi digunakan adalah sebagai berikut (Ghozali, 2011).

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Z + \beta_4 (X_1 Z) + \beta_5 (X_2 Z)$$

#### **Keterangan ;**

Y = Variabel Kinerja Pegawai

B1 – b5 = Koefisien regresi

X1 = Variabel Kepuasan Kerja

X2 = Variabel Komitmen Organisasional

Z = Variabel Kepemimpinan

X1.Z = Interaksi Kepuasan kerja dan kepemimpinan

X2.Z = Interaksi Kompensasi dan kepemimpinan

#### 3.8.2 Uji Model

a. Uji F (Anova)

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh secara simultan dengan rumus (Sugiyono 2010).

Rumus :

$$F = \frac{R^2 2(N - k - 1)}{k(B_1 - R^2)}$$

Keterangan :

$R^2$  = Koefisien Determinasi

K = Jumlah variabel

N = Jumlah sampel

F = Nilai F hitung

Kriteria Pengujian:

- a.  $H_a : \beta = 0$ , secara simulasi tidak ada pengaruh antara variabel motivasi kerja, kompensasi dan lingkungan kerja sebagai variabel moderasi terhadap kinerja karyawan.
- b.  $H_a : \beta \neq 0$ , secara simultan ada pengaruh antara variabel motivasi kerja, kompensasi dan lingkungan kerja sebagai variabel moderasi terhadap kinerja karyawan.

Dengan derajat kebebasan (df) = k ; (n-k-1) dan tingkat keyakinan

95 % = 0,05, maka:

$H_0$  diterima jika F hitung  $\leq$  F tabel

$H_0$  ditolak jika F hitung  $\geq$  F tabel

- b. Uji Koefisien Determinasi ( Uji  $R^2$ )

Koefisien Determinasi (*Adjusted R Square*) digunakan untuk mengetahui seberapa besar prosentase yang mampu dijelaskan oleh variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai dengan kepemimpinan sebagai variabel moderasi di Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang.

### 3.8.3 Uji Hipotesis

#### a. Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variabel-variabel dependen. Pengujian melalui uji t dilakukan dengan membandingkan t hitung dengan t table pada *Cronbach Alpha* = 5 % (0,05).

Cara Pengujiannya:

1.  $H_0 : \beta = 0$ , tidak ada pengaruh positif dan signifikan variabel bebas terhadap variabel terikat
2.  $H_a : \beta > 0$ , ada pengaruh positif dan signifikan variabel bebas terhadap variabel terikat.

Dengan criteria sebagai berikut:

- a) Tarafnya tes besar 0,05
- b) Apabila P value < 0,05, maka hipotesis diterima.

Apabila P value > 0,05, maka hipotesis ditolak

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Hasil Penelitian**

##### **4.1.1 Deskripsi Objek Penelitian**

Satuan Polisi Pamong Praja, disingkat Satpol PP, adalah perangkat Pemerintah Daerah dalam memelihara ketentraman dan ketertiban umum serta menegakkan Peraturan Daerah. Organisasi dan tata kerja Satuan Polisi Pamong Praja ditetapkan dengan Peraturan Daerah.

Polisi Pamong Praja didirikan di Yogyakarta pada tanggal 3 Maret 1950 dengan semboyan Praja Wibawa, untuk mewadahi sebagian ketugasan pemerintah daerah. Sebenarnya ketugasan ini telah dilaksanakan pemerintah sejak zaman kolonial. Sebelum menjadi Satuan Polisi Pamong Praja setelah proklamasi kemerdekaan dimana diawali dengan kondisi yang tidak stabil dan mengancam NKRI, dibentuklah Detasemen Polisi sebagai Penjaga Keamanan Kapanewon di Yogyakarta sesuai dengan Surat Perintah Jawatan Praja di Daerah Istimewa Yogyakarta untuk menjaga ketentraman dan ketertiban masyarakat.

Pada tanggal 10 November 1948, lembaga ini berubah menjadi Detasemen Polisi Pamong Praja. Di Jawa dan Madura Satuan Polisi Pamong Praja dibentuk tanggal 3 Maret 1950. Inilah awal mula terbentuknya Satpol PP. dan oleh sebab itu, setiap tanggal 3 Maret ditetapkan sebagai Hari Jadi Satuan Polisi Pamong Praja (Satpol PP) dan diperingati setiap tahun. Pada Tahun 1960, dimulai pembentukan Kesatuan Polisi Pamong Praja di luar

Jawa dan Madura, dengan dukungan para petinggi militer /Angkatan Perang. Tahun 1962 namanya berubah menjadi Kesatuan Pagar Baya untuk membedakan dari korps Kepolisian Negara seperti dimaksud dalam UU No 13/1961 tentang Pokok-pokok Kepolisian. Tahun 1963 berubah nama lagi menjadi Kesatuan Pagar Praja. Istilah Satpol PP mulai terkenal sejak pemberlakuan UU No 5/1974 tentang Pokok-pokok Pemerintahan di Daerah.

Satuan Polisi Pamong Praja di dalam melaksanakan tugasnya juga menjalankan fungsi sebagai berikut :

1. Perumusan kebijakan Bidang Pembinaan Masyarakat, Bidang Ketertiban Umum dan Ketenteraman Masyarakat, Bidang Penegakan Perundang-Undangan Daerah, dan Bidang Satuan perlindungan Masyarakat;
2. Perumusan rencana strategis sesuai dengan visi dan misi Walikota
3. Pengkoordinasian tugas-tugas dalam rangka pelaksanaan program dan kegiatan Kesekretariatan, Bidang Pembinaan Masyarakat, Bidang ketertiban Umum dan Ketentertaman masyarakat, Bidang penegakan Perundang-Undangan Daerah, dan Bidang Satuan Perlindungan Masyarakat;
4. Penyelenggaraan pembinaan kepada bawahan dalam lingkup tanggungjawabnya;
5. Penyelenggaraan penyusunan Sasaran kerja Pegawai;
6. Penyelenggaraan kerjasama Bidang pembinaan Masyarakat, Bidang Ketertiban Umum dan Ketenteraman Masyarakat, Bidang Penegakan

Perundang-Undangan Daerah, dan Bidang satuan Perlindungan masyarakat;

7. Penyelenggara penilaian kinerja pegawai
8. Penyelenggara monitoring dan evaluasi program dan kegiatan Bidang Penegakan Perundang-Undangan Daerah dan Bidang Satuan Perlindungan Masyarakat
9. Penyelenggaraan laporan pelaksanaan program dan kegiatan; dan
10. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Walikota terkait dengan tugas dan fungsinya

#### **4.1.2 Deskripsi Responden**

##### **4.1.2.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Pengelompokan dari 68 responden berdasarkan kelompok jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut:

**Tabel 4.1**  
**Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1	Laki-laki	38	55,8%
2	Perempuan	30	44,2%
<b>Total</b>		<b>68</b>	<b>100%</b>

*Sumber: Data Primer yang diolah, 2017*

Berdasarkan tabel 4.1 dapat diketahui, bahwa pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang sebagai responden berjenis kelamin

laki-laki sebanyak 38 pegawai (55,8%) sedangkan responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 30 karyawan (44,2%).

#### 4.1.2.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Pengelompokan dari 68 responden berdasarkan kelompok usia dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut:

**Tabel 4.2**  
**Identitas Responden Berdasarkan Usia**

No	Usia	Frekuensi	Persentase
1	< 30 tahun	1	1,4%
2	31 - 40 tahun	1	1,4%
3	41 - 50 tahun	31	45,5%
4	> 50 Tahun	35	51,4%
<b>Total</b>		<b>68</b>	<b>100%</b>

*Sumber: Data Primer yang diolah, 2017*

Berdasarkan tabel 4.2 dapat diketahui, bahwa sebagian besar responden berumur antara > 50 tahun yaitu sebanyak 35 responden (51,4%), usia 41 - 50 tahun yaitu sebanyak 31 responden (45,5%), usia 31 - 40 sebanyak 1 responden (1,4%), dan usia < 30 tahun yaitu sebanyak 1 responden (1,4%).

#### 4.1.2.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pengelompokan dari 68 responden berdasarkan tingkat pendidikan karyawan dapat dilihat pada tabel 4.3 berikut:

**Tabel 4.3**

### Identitas Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase
1	SMP	0	0,0%
2	SLTA	21	30,8%
3	D3	12	17,6%
4	S1	35	51,4%
<b>Total</b>		<b>68</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Primer yang diolah, 2017

Berdasarkan tabel 4.3 menjelaskan bahwa mayoritas responden untuk tingkat pendidikan adalah lulusan S1 sebanyak 35 responden (51,4%), sedangkan untuk tingkat pendidikan SLTA sebanyak 21 responden (30,8%), dan untuk tingkatan pendidikan D3 terdiri dari 12 responden (17,6%).

#### 4.1.2.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Bekerja

Pengelompokan dari 68 responden berdasarkan masa bekerja seorang karyawan dapat dilihat pada tabel 4.5 berikut:

**Tabel 4.4**  
**Identitas Responden Berdasarkan Masa Bekerja**

No	Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase
1	1 - 5 tahun	8	11,7%
2	6 - 10 tahun	17	25,0%
3	>10 tahun	43	63,2%
<b>Total</b>		<b>68</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Primer yang diolah, 2017

Tabel tersebut di atas menjelaskan bahwa mayoritas responden berdasarkan lama bekerja, yang memiliki masa bekerja antara > 10 tahun sebanyak 43 responden (63,2%), sedangkan 6-10 tahun sebanyak 17 responden (25,0%), serta dengan 1-5 tahun sebanyak 9 responden (11,7%).

#### 4.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian meliputi tanggapan responden terhadap variabel penelitian yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasional, kinerja pegawai dan kepemimpinan.

##### 4.1.3.1 Variabel Kepuasan Kerja

Deskripsi tanggapan responden dalam hal variabel kepuasan kerja karyawan di Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang sebagai berikut:

**Tabel 4.5**  
**Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja**

No	Pernyataan	Jawaban					Mean
		STS	TS	KS	S	SS	
		1	2	3	4	5	
<b>a</b>	<b>Dimensi Pekerjaan</b>						
1	Pekerjaan saya sangat menarik	0	0	7	41	20	4,19
2	Saya sangat suka melaksanakan pekerjaan ini.	0	0	13	25	30	4,25
	<b>Rata-rata dimensi</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>33</b>	<b>25</b>	<b>4,22</b>
<b>b</b>	<b>Dimensi Gaji</b>						
3	Organisasi ini memberikan gaji yang lebih baik buat saya, daripada lainnya.	0	1	9	41	17	4,09
4	Gaji saya cukup, mengingat tanggung jawab yang saya pikul.	0	1	35	17	15	3,68
5	Saya diberi gaji lebih untuk apa yang saya kerjakan.	0	0	7	33	28	4,31

6	Tunjangan yang saya terima sudah cukup banyak.	0	1	8	23	36	4,38
<b>Rata-rata dimensi</b>		<b>0</b>	<b>0,7</b>	<b>14,7</b>	<b>28,5</b>	<b>24</b>	<b>4,11</b>
<b>c</b>	<b>Dimensi Promosi</b>						
7	Saya suka dengan dasar (patokan) yang digunakan untuk promosi dalam instansi saya.	1	1	7	28	31	4,28
8	Promosi sering terjadi dalam organisasi saya.	2	4	7	33	22	4,01
9	Apabila saya melaksanakan pekerjaan dengan baik, saya akan dipromosikan.	0	2	4	37	25	4,16
<b>Rata-rata dimensi</b>		<b>1</b>	<b>2,3</b>	<b>6</b>	<b>32,6</b>	<b>26</b>	<b>4,15</b>
<b>d</b>	<b>Dimensi Supervisor</b>						
10	Pimpinan saya memberikan umpan balik pada bawahan dengan mengikut sertakan diklat setiap bulannya.	0	0	3	17	48	4,66
11	Pimpinan saya selalu mengevaluasi pekerjaan bawahan	0	0	3	23	43	4,59
<b>Rata-rata dimensi</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>20</b>	<b>45,5</b>	<b>4,62</b>
<b>c</b>	<b>Dimensi Rekan Kerja</b>						
12	Hubungan saya dengan rekan kerja terbina dengan baik	0	1	5	35	27	4,29
13	Hubungan saya dengan atasan terbina dengan baik	0	0	1	37	30	4,41
<b>Rata-rata dimensi</b>		<b>0</b>	<b>0,5</b>	<b>3</b>	<b>36</b>	<b>28,5</b>	<b>4,35</b>
<b>Rata-rata variabel</b>		<b>0,2</b>	<b>0,8</b>	<b>8,3</b>	<b>30</b>	<b>28,6</b>	<b>4,25</b>

Secara umum tanggapan responden terhadap variabel kepuasan kerja dengan rata-rata variabel sebesar 4,25 dengan mayoritas jawaban setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki tanggapan yang positif dan setuju terhadap variabel kepuasan kerja yang tinggi yang ada di Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang. Variabel kepuasan kerja memiliki 5 dimensi, dengan rincian tanggapan terhadap tiap dimensi adalah sebagai berikut:

#### a. Dimensi Pekerjaan

Secara umum tanggapan responden terhadap dimensi pekerjaan dengan rata-rata dimensi sebesar 4,22 dengan mayoritas jawaban setuju. Hal ini

menunjukkan setiap pegawai melalui kepuasan kerja yang tinggi sebagai pekerjaan dan tanggung jawabnya dapat meningkatkan kinerja dalam bidang yang ditekuninya. adapun tanggapan responden secara rinci terhadap indikator pekerjaan sangat menarik, dan suka dengan pekerjaannya adalah sebagai berikut:

1. Tanggapan responden terhadap pernyataan pertama memiliki nilai rata-rata sebesar 4,19 dengan mayoritas jawaban setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pekerjaan saya sangat menarik.
2. Tanggapan responden terhadap pernyataan kedua memiliki nilai rata-rata sebesar 4,25 dengan mayoritas jawaban setuju. Hal ini menunjukkan bahwa saya sangat suka melaksanakan pekerjaan ini.

**b. Dimensi Gaji**

Secara umum tanggapan responden terhadap dimensi gaji dengan rata-rata dimensi sebesar 4,11 dengan mayoritas jawaban setuju. Hal ini menunjukkan setiap pegawai melalui kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui gaji yang sudah sesuai dengan keinginan dan harapan seorang perusahaan. adapun tanggapan responden secara rinci terhadap indikator gaji yang lebih baik, gaji yang cukup, gaji yang lebih, dan tunjangan adalah sebagai berikut:

3. Tanggapan responden terhadap pernyataan ketiga memiliki nilai rata-rata sebesar 4,09 dengan mayoritas jawaban setuju. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi ini memberikan gaji yang lebih baik buat saya, daripada lainnya.

4. Tanggapan responden terhadap pernyataan keempat memiliki nilai rata-rata sebesar 3,68 dengan mayoritas jawaban setuju. Hal ini menunjukkan bahwa gaji saya cukup, mengingat tanggung jawab yang saya pikul.
5. Tanggapan responden terhadap pernyataan kelima memiliki nilai rata-rata sebesar 4,31 dengan mayoritas jawaban setuju. Hal ini menunjukkan bahwa saya diberi gaji lebih untuk apa yang saya kerjakan.
6. Tanggapan responden terhadap pernyataan keenam memiliki nilai rata-rata sebesar 4,38 dengan mayoritas jawaban setuju. Hal ini menunjukkan bahwa tunjangan yang saya terima sudah cukup banyak.

**c. Dimensi Promosi**

Secara umum tanggapan responden terhadap dimensi promosi dengan rata-rata dimensi sebesar 4,15 dengan mayoritas jawaban setuju. Hal ini menunjukkan setiap pegawai melalui kepuasan kerja yang tinggi dengan atasan selalu mempromosikan jabatan atas pegawai yang berprestasi kerja dalam bidang yang ditekuninya. adapun tanggapan responden secara rinci terhadap indikator dasar (patokan) yang digunakan untuk promosi, promosi sering terjadi dalam organisasi, dan melaksanakan pekerjaan adalah sebagai berikut:

7. Tanggapan responden terhadap pernyataan ketujuh memiliki nilai rata-rata sebesar 4,28 dengan mayoritas jawaban setuju. Hal ini menunjukkan bahwa saya suka dengan dasar (patokan) yang digunakan untuk promosi dalam instansi saya.

8. Tanggapan responden terhadap pernyataan kedelapan memiliki nilai rata-rata sebesar 4,01 dengan mayoritas jawaban setuju. Hal ini menunjukkan bahwa promosi sering terjadi dalam organisasi saya.
9. Tanggapan responden terhadap pernyataan kesembilan memiliki nilai rata-rata sebesar 4,16 dengan mayoritas jawaban setuju. Hal ini menunjukkan bahwa apabila saya melaksanakan pekerjaan dengan baik, saya akan dipromosikan.

**d. Dimensi *Supervisor***

Secara umum tanggapan responden terhadap dimensi *supervisor* dengan rata-rata dimensi sebesar 4,62 dengan mayoritas jawaban setuju. Hal ini menunjukkan setiap pegawai melalui kepuasan kerja yang tinggi dengan adanya pengawasan supervisor pegawai selalu mengevaluasi hasil kinerja yang ditekuni dibidangnya. Adapun tanggapan responden secara rinci terhadap indikator umpan balik, dan mengevaluasi pekerjaan adalah sebagai berikut:

10. Tanggapan responden terhadap pernyataan kesepuluh memiliki nilai rata-rata sebesar 4,66 dengan mayoritas jawaban setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan saya memberikan umpan balik pada bawahan dengan mengikut sertakan diklat setiap bulannya.
11. Tanggapan responden terhadap pernyataan kesebelas memiliki nilai rata-rata sebesar 4,59 dengan mayoritas jawaban setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan saya selalu mengevaluasi pekerjaan bawahan.

#### e. Dimensi Rekan Kerja

Secara umum tanggapan responden terhadap kebutuhan rekan kerja dengan rata-rata dimensi sebesar 4,35 dengan mayoritas jawaban setuju. Hal ini menunjukkan setiap pegawai melalui kepuasan kerja yang tinggi dengan rekan kerja yang selalu bekerja sama dan membantu menyelesaikan pekerjaan dan permasalahan yang ada di kantor. Adapun tanggapan responden secara rinci terhadap indikator hubungan dengan rekan kerja, dan hubungan dengan atasan adalah sebagai berikut:

12. Tanggapan responden terhadap pernyataan keduabelas memiliki nilai rata-rata sebesar 4,29 dengan mayoritas jawaban setuju. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan saya dengan rekan kerja terbina dengan baik.
13. Tanggapan responden terhadap pernyataan ketigabelas memiliki nilai rata-rata sebesar 4,41 dengan mayoritas jawaban setuju. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan saya dengan atasan terbina dengan baik.

#### 4.1.3.2 Variabel Komitmen Organisasional

Deskripsi tanggapan responden dalam hal variabel komitmen organisasional di Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang sebagai berikut.

**Tabel 4.6**  
**Tanggapan Responden Terhadap Variabel Komitmen Organisasional**

No	Pernyataan	Jawaban					Mean
		STS	TS	KS	S	SS	
		1	2	3	4	5	
a	<i>Dimensi Affective Commitment</i>						

1	Saya sangat bahagia menghabiskan sisa karirnya di instansi ini	0	4	25	25	14	3,72
2	Saya membanggakan instansi ini kepada orang lain	0	3	16	29	20	3,97
3	Saya merasakan permasalahan instansi adalah permasalahannya sendiri	0	12	15	26	15	3,65
4	Saya tidak mudah terikat dengan instansi lain seperti saya terikat dengan instansi ini.	0	1	31	23	13	3,71
5	Saya menjadi bagian keluarga pada instansi ini.	0	12	10	36	10	3,65
6	Saya merasa terikat secara emosional pada instansi ini	0	1	17	28	22	4,04
7	Instansi ini memiliki arti yang sangat besar bagi saya	0	11	16	27	14	3,65
8	Saya mempunyai rasa memiliki pada instansi ini	0	10	8	27	23	3,93
<b>Rata-rata dimensi</b>		<b>0</b>	<b>6,7</b>	<b>17,2</b>	<b>27,6</b>	<b>16,3</b>	<b>3,79</b>
<b>b</b>	<b>Dimensi <i>Continuance Commitment</i></b>						
9	Saya khawatir jika berhenti dari pekerjaan ini tanpa memiliki pekerjaan lain	0	5	15	32	16	3,87
10	Saya sangat berat meninggalkan instansi ini walaupun terkadang saya menginginkannya	0	4	17	34	13	3,82
11	Banyak hal akan terganggu bila saya memutuskan meninggalkan instansi ini sekarang	0	2	21	33	12	3,81
12	Akan terlalu merugikan saya untuk meninggalkan instansi ini sekarang	0	8	17	24	19	3,79
13	Saat ini masih bekerja di instansi ini merupakan kebutuhan sekaligus juga keinginan saya	0	3	25	27	13	3,74
14	Saya mempunyai sedikit pilihan bila ingin meninggalkan instansi ini.	0	2	16	31	19	3,99
15	Apabila saya meninggalkan instansi ini akan berakibat fatal karena langkanya peluang alternative yang ada	0	9	20	24	15	3,66

16	Meninggalkan instansi membutuhkan pengorbanan yang besar, karena instansi lain mungkin tidak sesuai dengan manfaat yang saya dapat disini.	0	0	33	21	14	3,72
<b>Rata-rata dimensi</b>		<b>0</b>	<b>4,1</b>	<b>20,5</b>	<b>28,2</b>	<b>15,1</b>	<b>3,80</b>
<b>c</b>	<b>Dimensi Normative Commitment</b>						
17	Saya tidak memiliki pemikiran bekerja berpindah-pindah dari instansi satu ke instansi lain.	0	9	13	37	9	3,68
18	Tidak percaya bahwa seseorang harus selalu loyal terhadap instansinya	0	0	17	29	22	4,07
19	Berpindah dari instansi satu ke instansi lain tampaknya tidak etis bagi saya	0	8	17	29	14	3,72
20	Saya loyal, oleh karena itu saya merasa tetap bekerja di instansi	0	7	10	28	23	3,99
21	Saya tidak akan meninggalkan instansi, walaupun memperoleh tawaran pekerjaan yang lebih baik	0	4	15	35	14	3,87
22	Saya dididik untuk percaya terhadap nilai tetap setia pada satu instansi	0	3	18	32	15	3,87
23	Yang lebih baik saat ini adalah ketika orang tetap bekerja di satu instansi sepanjang karir mereka	0	1	21	35	11	3,82
24	Saya sebagai pegawai yang setia pada sebuah instansi sebagai ungkapan tindakan yang bijaksana	0	5	22	21	20	3,82
<b>Rata-rata dimensi</b>		<b>0</b>	<b>4,6</b>	<b>16,6</b>	<b>30,7</b>	<b>16</b>	<b>3,85</b>
<b>Rata-rata variabel</b>		<b>0</b>	<b>5</b>	<b>18</b>	<b>29,1</b>	<b>15,7</b>	<b>3,82</b>

Secara umum tanggapan responden terhadap variabel komitmen organisasional dengan rata-rata variabel sebesar 3,82 dengan mayoritas jawaban setuju. Hal ini menunjukkan bahwa setiap pegawai memiliki komitmen organisasional yang baik dalam bekerja upaya mencapai tujuan perusahaan.

Variabel kinerja karyawan memiliki 3 dimensi, dengan rincian tanggapan terhadap tiap dimensi adalah sebagai berikut.

**a. Dimensi *Affective Commitment***

Secara umum tanggapan responden terhadap dimensi *affective commitment* dengan rata-rata dimensi sebesar 3,79 dengan mayoritas jawaban kurang setuju. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya *affective commitment* setiap pegawai loyal dalam bekerja di bidang yang ditekuninya. Adapun tanggapan responden secara rinci terhadap indikator bahagia di organisasi ini, bangga pada organisasi, merasakan permasalahan organisasi, tidak mudah terikat, menjadi bagian keluarga, terikat secara emosional, memiliki arti, dan merasa memiliki organisasi adalah sebagai berikut:

1. Tanggapan responden terhadap pernyataan pertama memiliki nilai rata-rata sebesar 3,72 dengan mayoritas jawaban kurang setuju. Hal ini menunjukkan bahwa Saya sangat bahagia menghabiskan sisa karirnya di instansi ini.
2. Tanggapan responden terhadap pernyataan kedua memiliki nilai rata-rata sebesar 3,97 dengan mayoritas jawaban kurang setuju. Hal ini menunjukkan bahwa Saya membanggakan instansi ini kepada orang lain.
3. Tanggapan responden terhadap pernyataan ketiga memiliki nilai rata-rata sebesar 3,65 dengan mayoritas jawaban kurang setuju. Hal ini menunjukkan bahwa Saya merasakan permasalahan instansi adalah permasalahannya sendiri.

4. Tanggapan responden terhadap pernyataan keempat memiliki nilai rata-rata sebesar 3,71 dengan mayoritas jawaban kurang setuju. Hal ini menunjukkan bahwa Saya tidak mudah terikat dengan instansi lain seperti saya terikat dengan instansi ini.
5. Tanggapan responden terhadap pernyataan kelima memiliki nilai rata-rata sebesar 3,65 dengan mayoritas jawaban kurang setuju. Hal ini menunjukkan bahwa Saya menjadi bagian keluarga pada instansi ini.
6. Tanggapan responden terhadap pernyataan keenam memiliki nilai rata-rata sebesar 4,04 dengan mayoritas jawaban setuju. Hal ini menunjukkan bahwa Saya merasa terikat secara emosional pada instansi ini.
7. Tanggapan responden terhadap pernyataan ketujuh memiliki nilai rata-rata sebesar 3,65 dengan mayoritas jawaban kurang setuju. Hal ini menunjukkan bahwa Instansi ini memiliki arti yang sangat besar bagi saya.
8. Tanggapan responden terhadap pernyataan kedelapan memiliki nilai rata-rata sebesar 3,93 dengan mayoritas jawaban kurang setuju. Hal ini menunjukkan bahwa Saya mempunyai rasa memiliki pada instansi ini.

**b. Dimensi *Continuance Commitmen***

Secara umum tanggapan responden terhadap dimensi *continuance commitment* dengan rata-rata dimensi sebesar 3,80 dengan mayoritas jawaban kurang setuju. Hal ini menunjukkan setiap pegawai mempunyai *continuance commitment* dalam situasi tidak loyal dalam organisasi. Adapun tanggapan responden secara rinci terhadap indikator khawatir jika berhenti dari pekerjaan ini tanpa memiliki pekerjaan lain, berat meninggalkan organisasi, merasa

terganggu bila meninggalkan organisasi, rugi meninggalkan organisasi ini, bekerja karena kebutuhan juga keinginan, sedikit pilihan bila meninggalkan organisasi, peluang pekerjaan yang langka, dan membutuhkan pengorbanan pribadi. adalah sebagai berikut:

9. Tanggapan responden terhadap pernyataan kesembilan memiliki nilai rata-rata sebesar 3,87 dengan mayoritas jawaban kurang setuju. Hal ini menunjukkan bahwa Saya khawatir jika berhenti dari pekerjaan ini tanpa memiliki pekerjaan lain.
10. Tanggapan responden terhadap pernyataan kesepuluh memiliki nilai rata-rata sebesar 3,82 dengan mayoritas jawaban kurang setuju. Hal ini menunjukkan bahwa Saya sangat berat meninggalkan instansi ini walaupun terkadang saya menginginkannya.
11. Tanggapan responden terhadap pernyataan kesebelas memiliki nilai rata-rata sebesar 3,81 dengan mayoritas jawaban setuju. Hal ini menunjukkan bahwa Banyak hal akan terganggu bila saya memutuskan meninggalkan instansi ini sekarang.
12. Tanggapan responden terhadap pernyataan keduabelas memiliki nilai rata-rata sebesar 3,79 dengan mayoritas jawaban kurang setuju. Hal ini menunjukkan bahwa Akan terlalu merugikan saya untuk meninggalkan instansi ini sekarang.
13. Tanggapan responden terhadap pernyataan ketigabelas memiliki nilai rata-rata sebesar 3,74 dengan mayoritas jawaban kurang setuju. Hal ini

menunjukkan bahwa Saat ini masih bekerja di instansi ini merupakan kebutuhan sekaligus juga keinginan saya.

11. Tanggapan responden terhadap pernyataan keempatbelas memiliki nilai rata-rata sebesar 3,99 dengan mayoritas jawaban kurang setuju. Hal ini menunjukkan bahwa Saya mempunyai sedikit pilihan bila ingin meninggalkan instansi ini.
15. Tanggapan responden terhadap pernyataan kelimabelas memiliki nilai rata-rata sebesar 3,66 dengan mayoritas jawaban kurang setuju. Hal ini menunjukkan bahwa Apabila saya meninggalkan instansi ini akan berakibat fatal karena langkanya peluang alternative yang ada.
16. Tanggapan responden terhadap pernyataan keenambelas memiliki nilai rata-rata sebesar 3,72 dengan mayoritas jawaban kurang setuju. Hal ini menunjukkan bahwa Meninggalkan instansi membutuhkan pengorbanan yang besar, karena instansi lain mungkin tidak sesuai dengan manfaat yang saya dapat disini.

**c. Dimensi *Normative Commitment***

Secara umum tanggapan responden terhadap dimensi *normative commitment* dengan rata-rata dimensi sebesar 3,85 dengan mayoritas jawaban kurang setuju. Hal ini menunjukkan bahwa setiap pegawai mempunyai *normative commitment* dalam menghadapi pekerjaan yang baru yang diberikan oleh pimpinan, serta memiliki pemikiran bekerja berpindah-pindah dari instansi satu ke instansi lain Adapun tanggapan responden secara rinci terhadap indikator berpindah dari organisasi satu ke organisasi lain, loyal terhadap

organisasinya, tidak etis, tetap bekerja di organisasi, tidak akan meninggalkan organisasi, percaya terhadap, nilai setia pada organisasi, bekerja sepanjang karir, dan kesetiaan merupakan hal yang bijaksana adalah sebagai berikut:

17. Tanggapan responden terhadap pernyataan ketujuhbelas memiliki nilai rata-rata sebesar 3,68 dengan mayoritas jawaban kurang setuju. Hal ini menunjukkan bahwa Saya tidak memiliki pemikiran bekerja berpindah-pindah dari instansi satu ke instansi lain.
18. Tanggapan responden terhadap pernyataan kedelapanbelas memiliki nilai rata-rata sebesar 4,07 dengan mayoritas jawaban kurang setuju. Hal ini menunjukkan bahwa Tidak percaya bahwa seseorang harus selalu loyal terhadap instansinya.
19. Tanggapan responden terhadap pernyataan kesembilanbelas memiliki nilai rata-rata sebesar 3,72 dengan mayoritas jawaban kurang setuju. Hal ini menunjukkan bahwa Berpindah dari instansi satu ke instansi lain tampaknya tidak etis bagi saya.
20. Tanggapan responden terhadap pernyataan keduapuluh memiliki nilai rata-rata sebesar 3,99 dengan mayoritas jawaban kurang setuju. Hal ini menunjukkan bahwa Saya loyal, oleh karena itu saya merasa tetap bekerja di instansi.
21. Tanggapan responden terhadap pernyataan keduapuluh satu memiliki nilai rata-rata sebesar 3,87 dengan mayoritas jawaban kurang setuju. Hal ini

menunjukkan bahwa Saya tidak akan meninggalkan instansi, walaupun memperoleh tawaran pekerjaan yang lebih baik.

22. Tanggapan responden terhadap pernyataan keduapuluh dua memiliki nilai rata-rata sebesar 3,87 dengan mayoritas jawaban kurang setuju. Hal ini menunjukkan bahwa Saya dididik untuk percaya terhadap nilai tetap setia pada satu instansi.
23. Tanggapan responden terhadap pernyataan keduapuluh tiga memiliki nilai rata-rata sebesar 3,82 dengan mayoritas jawaban kurang setuju. Hal ini menunjukkan bahwa Yang lebih baik saat ini adalah ketika orang tetap bekerja di satu instansi sepanjang karir mereka.
24. Tanggapan responden terhadap pernyataan keduapuluh empat memiliki nilai rata-rata sebesar 3,82 dengan mayoritas jawaban kurang setuju. Hal ini

menunjukkan bahwa Saya sebagai pegawai yang setia pada sebuah instansi sebagai ungkapan tindakan yang bijaksana.

#### 4.1.3.3 Variabel Kinerja Pegawai

Variabel kinerja pada penelitian ini diukur melalui SKP di Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang yang dapat dijelaskan pada tabel 4.7 berikut:

**Tabel 4.7**  
**Pengukuran Kinerja Pegawai Melalui SKP**

**Statistics**

Kinerja Pegawai		
N	Valid	68
	Missing	0
Mean		84.6053
Median		84.5200
Mode		84.52
Std. Deviation		1.36725
Minimum		82.20
Maximum		87.24

*Sumber: data primer yang diolah, 2017*

Berdasar hasil tabel 4.7 dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden terhadap variable kinerja pegawai Kecamatan Pedurungan berada pada kategori baik karena memiliki nilai rata-rata 84,52. Menurut Peraturan Pemerintah No.46 Tahun 2011 pada kategori 71-90 adalah kategori baik.

#### 4.1.1.4 Variabel Kepemimpinan

Deskripsi tanggapan responden dalam hal variabel kepemimpinan di Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang sebagai berikut.

**Tabel 4.8**  
**Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepemimpinan**

No	Pernyataan	Jawaban					Mean
		STS	TS	KS	S	SS	
		1	2	3	4	5	
<b>a</b>	<b>Dimensi <i>Idealized influence</i></b>						
1	Pegawai sangat menghormati pimpinan	0	0	6	37	25	4,28
2	Pimpinan memberikan kepercayaan pada pegawai atas tugas dan tanggung jawabnya	0	0	15	30	23	4,12
3	Pimpinan dapat dijadikan panutan	0	0	15	30	23	4,12
	<b>Rata-rata dimensi</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>32,3</b>	<b>23,6</b>	<b>4,17</b>
<b>b</b>	<b>Dimensi <i>Inspirational Motivation</i></b>						
4	Pimpinan mampu memotivasi bawahan untuk lebih berprestasi	0	0	6	37	25	4,28
5	Pimpinan mampu menetapkan tujuan untuk peningkatan organisasi	0	0	5	36	27	4,32
	<b>Rata-rata dimensi</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5,5</b>	<b>36,5</b>	<b>26</b>	<b>4,30</b>
<b>c</b>	<b>Dimensi <i>Intellectual Simulation</i></b>						
6	Pimpinan selalu memiliki ide kreatif untuk mengatasi pekerjaannya	0	0	7	28	33	4,38
7	Pimpinan mampu mengatasi permasalahan yang ada di lingkungan kantor	0	0	5	18	45	4,59
	<b>Rata-rata dimensi</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>23</b>	<b>39</b>	<b>4,48</b>
<b>d</b>	<b>Dimensi <i>Individualized consideration</i></b>						
8	Pimpinan memberikan pengembangan karir pada bawahan secara transparan	0	0	3	31	34	4,46
9	Pimpinan mampu menciptakan lingkungan kerja yang baik	0	0	15	30	23	4,12
	<b>Rata-rata dimensi</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>30,5</b>	<b>28,5</b>	<b>4,29</b>
	<b>Rata-rata variabel</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>8,5</b>	<b>30,7</b>	<b>28,6</b>	<b>4,29</b>

Secara umum tanggapan responden terhadap variabel kepemimpinan dengan rata-rata variabel sebesar 4,29 dengan mayoritas jawaban setuju. Hal ini

menunjukkan bahwa setiap pegawai memiliki tanggapan yang positif dan setuju terhadap variabel kepemimpinan yang baik disuatu lingkungan organisasi yang ada di Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang. Variabel kepemimpinan memiliki 4 dimensi, dengan rincian tanggapan terhadap tiap dimensi adalah sebagai berikut:

**a. Dimensi *Idealized influence***

Secara umum tanggapan responden terhadap dimensi *idealized influence* dengan rata-rata dimensi sebesar 4,17 dengan mayoritas jawaban setuju. Hal ini menunjukkan setiap pegawai melalui kepemimpinan yang baik sebagai bentuk panutan memberikan kepercayaan pada pegawai atas tugas dan tanggung jawabnya. Adapun tanggapan responden secara rinci terhadap indikator rasa hormat dari karyawan, kepercayaan, dan dapat menjadi panutan adalah sebagai berikut:

1. Tanggapan responden terhadap pernyataan pertama memiliki nilai rata-rata sebesar 4,28 dengan mayoritas jawaban setuju. Hal ini menunjukkan bahwa Pegawai sangat menghormati pimpinan.
2. Tanggapan responden terhadap pernyataan kedua memiliki nilai rata-rata sebesar 4,12 dengan mayoritas jawaban setuju. Hal ini menunjukkan bahwa Pimpinan memberikan kepercayaan pada pegawai atas tugas dan tanggung jawabnya.
3. Tanggapan responden terhadap pernyataan ketiga memiliki nilai rata-rata sebesar 4,12 dengan mayoritas jawaban setuju. Hal ini menunjukkan bahwa Pimpinan dapat dijadikan panutan.

**b. Dimensi *Inspirational Motivation***

Secara umum tanggapan responden terhadap dimensi *inspirational motivation* dengan rata-rata dimensi sebesar 4,30 dengan mayoritas jawaban setuju. Hal ini menunjukkan setiap pegawai melalui kepemimpinan yang baik mampu memotivasi bawahan untuk lebih berprestasi dan mampu menetapkan tujuan untuk peningkatan organisasi. Adapun tanggapan responden secara rinci terhadap indikator motivator, dan penetapan tujuan adalah sebagai berikut:

4. Tanggapan responden terhadap pernyataan keempat memiliki nilai rata-rata sebesar 4,28 dengan mayoritas jawaban setuju. Hal ini menunjukkan bahwa Pimpinan mampu memotivasi bawahan untuk lebih berprestasi.
5. Tanggapan responden terhadap pernyataan kelima memiliki nilai rata-rata sebesar 4,32 dengan mayoritas jawaban setuju. Hal ini menunjukkan bahwa Pimpinan mampu menetapkan tujuan untuk peningkatan organisasi.

**c. Dimensi *Intellectual Simulation***

Secara umum tanggapan responden terhadap dimensi *intellectual simulation* dengan rata-rata dimensi sebesar 4,48 dengan mayoritas jawaban setuju. Hal ini menunjukkan setiap pegawai melalui kepemimpinan yang baik mampu selalu memiliki ide kreatif untuk mengatasi pekerjaannya, dalam kondisi ini dapat meningkatkan kinerja pegawai secara optimal. Adapun tanggapan responden secara rinci terhadap indikator ide kreatif, dan problem solver adalah sebagai berikut:

6. Tanggapan responden terhadap pernyataan keenam memiliki nilai rata-rata sebesar 4,38 dengan mayoritas jawaban setuju. Hal ini menunjukkan bahwa Pimpinan selalu memiliki ide kreatif untuk mengatasi pekerjaannya.
7. Tanggapan responden terhadap pernyataan ketujuh memiliki nilai rata-rata sebesar 4,59 dengan mayoritas jawaban setuju. Hal ini menunjukkan bahwa Pimpinan mampu mengatasi permasalahan yang ada di lingkungan kantor.

**d. Dimensi *Individualized consideration***

Secara umum tanggapan responden terhadap dimensi *individualized consideration* dengan rata-rata dimensi sebesar 4,29 dengan mayoritas jawaban setuju. Hal ini menunjukkan setiap pegawai melalui kepemimpinan yang baik mampu memberikan pengembangan karir pada bawahan secara transparan, dalam kondisi ini dapat meningkatkan kinerja pegawai secara optimal. Adapun tanggapan responden secara rinci terhadap indikator pengembangan karir, dan menciptakan lingkungan kerja yang baik adalah sebagai berikut:

8. Tanggapan responden terhadap pernyataan kedelapan memiliki nilai rata-rata sebesar 4,46 dengan mayoritas jawaban setuju. Hal ini menunjukkan bahwa Pimpinan memberikan pengembangan karir pada bawahan secara transparan.
9. Tanggapan responden terhadap pernyataan kesembilan memiliki nilai rata-rata sebesar 4,12 dengan mayoritas jawaban setuju. Hal ini menunjukkan bahwa Pimpinan mampu menciptakan lingkungan kerja yang baik.

**4.1.4 Uji Kelayakan Instrument**

#### 4.1.4.1 Uji Validitas

Sebuah angket atau kuesioner valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan dan dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Oleh karena itu, tinggi rendahnya validitas kuesioner menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran variabel yang dimaksud. Validitas yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan rumus *product moment*.

Penelitian ini menggunakan tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) 5%, sedangkan nilai kritis untuk pengujian dengan sampel ( $n$ ) = 68 apabila nilai signifikansi < 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang digunakan dalam penelitian bersifat valid.

**Tabel 4.9**  
**Uji Validitas Variabel kepuasan Kerja**

No	Keterangan	Signifikansi	Signifikansi standar	Keterangan
1	Pernyataan 1	0,000	0,05	Valid
2	Pernyataan 2	0,000	0,05	Valid
3	Pernyataan 3	0,000	0,05	Valid
4	Pernyataan 4	0,000	0,05	Valid
5	Pernyataan 5	0,000	0,05	Valid
6	Pernyataan 6	0,000	0,05	Valid
7	Pernyataan 7	0,000	0,05	Valid
8	Pernyataan 8	0,000	0,05	Valid
9	Pernyataan 9	0,000	0,05	Valid
10	Pernyataan 10	0,003	0,05	Valid
11	Pernyataan 11	0,007	0,05	Valid
12	Pernyataan 12	0,000	0,05	Valid
13	Pernyataan 13	0,000	0,05	Valid
14	Pernyataan 14	0,000	0,05	Valid

Berdasarkan hasil pengujian validitas pada tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh butir pernyataan dalam kuesioner kepuasan kerja memiliki nilai signifikansi  $< 0,05$  sehingga butir-butir pernyataan bersifat valid atau dapat mengukur keadaan yang sebenarnya.

**Tabel 4.10**  
**Uji Validitas Komitmen Organisasional**

No	Keterangan	Signifikansi	Signifikansi standar	Keterangan
1	Pernyataan 1	0,000	0,05	Valid
2	Pernyataan 2	0,000	0,05	Valid
3	Pernyataan 3	0,000	0,05	Valid
4	Pernyataan 4	0,000	0,05	Valid
5	Pernyataan 5	0,000	0,05	Valid
6	Pernyataan 6	0,000	0,05	Valid
7	Pernyataan 7	0,000	0,05	Valid
8	Pernyataan 8	0,000	0,05	Valid
9	Pernyataan 9	0,000	0,05	Valid
10	Pernyataan 10	0,000	0,05	Valid
11	Pernyataan 11	0,000	0,05	Valid
12	Pernyataan 12	0,000	0,05	Valid
13	Pernyataan 13	0,000	0,05	Valid
14	Pernyataan 14	0,000	0,05	Valid
15	Pernyataan 15	0,000	0,05	Valid
16	Pernyataan 16	0,000	0,05	Valid
17	Pernyataan 17	0,000	0,05	Valid
18	Pernyataan 18	0,000	0,05	Valid
19	Pernyataan 19	0,000	0,05	Valid
20	Pernyataan 20	0,000	0,05	Valid
21	Pernyataan 21	0,000	0,05	Valid
22	Pernyataan 22	0,000	0,05	Valid
23	Pernyataan 23	0,000	0,05	Valid
24	Pernyataan 24	0,000	0,05	Valid

Berdasarkan hasil pengujian validitas pada tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh butir pernyataan dalam kuesioner komitmen organisasional memiliki nilai signifikansi  $< 0,05$  sehingga butir-butir pernyataan bersifat valid atau dapat mengukur keadaan yang sebenarnya.

**Tabel 4.11**  
**Uji Validitas Kepemimpinan**

No	Keterangan	Signifikansi	Signifikansi standar	Keterangan
1	Pernyataan 1	0,000	0,05	Valid
2	Pernyataan 2	0,000	0,05	Valid
3	Pernyataan 3	0,000	0,05	Valid
4	Pernyataan 4	0,000	0,05	Valid
5	Pernyataan 5	0,000	0,05	Valid
6	Pernyataan 6	0,000	0,05	Valid
7	Pernyataan 7	0,000	0,05	Valid
8	Pernyataan 8	0,000	0,05	Valid
9	Pernyataan 9	0,000	0,05	Valid

Berdasarkan hasil pengujian validitas pada tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh butir pernyataan dalam kuesioner kepemimpinan memiliki nilai signifikansi  $< 0,05$  sehingga butir-butir pernyataan bersifat valid atau dapat mengukur keadaan yang sebenarnya.

#### **4.1.4.2 Uji Reliabilitas**

Pengujian reliabilitas bertujuan untuk mengukur tingkat kemampuan suatu instrumen sehingga dapat menghasilkan data yang konsisten dan bebas dari kesalahan.

Teknik yang digunakan untuk menentukan reliabilitas penelitian ini alat pengukurannya adalah teknik *alpha cronbach*, dimana indeks reliabilitas dinyatakan reliabel jika harga  $\alpha$  yang diperoleh paling tidak 0,60.

Nilai-nilai yang ada dimasukkan ke dalam rumus, dan menghasilkan nilai koefisien reliabilitas berikut ini

**Tabel 4.12**  
**Uji Reliabilitas**

No	Variabel	Alpha	Alpha Standar	Keterangan
1.	Kepuasan Kerja	0,785	$\geq 0,6$	Reliabel
2.	Komitmen Organisasional	0,937	$\geq 0,6$	Reliabel
3.	Kepemimpinan	0,868	$\geq 0,6$	Reliabel

Dari perhitungan indeks reliabilitas instrumen yang diuji cobakan dapat ditafsirkan nilai atau harga  $\alpha$  yang diperoleh mencapai 0,60 keatas. Maka skala yang disusun adalah reliabel.

#### 4.1.5 Hasil Analisis Data

##### 4.1.5.1 Analisis Regresi Moderasi

Analisis regresi yang dilakukan meliputi analisis regresi pada variabel independen terhadap variabel dependen dengan hasil sebagai berikut.

**Tabel 4.13**  
**Regresi Linier Berganda**

Model	Koefisien Regresi (beta)	Nilai Uji t	Sig.	Nilai Uji F	Sig. F Change	Adjusted R Square
<b>Persamaan 1 (X1,X2, Z ke Y)</b>						
<b>X1(pYX1)</b>	<b>0,504</b>	<b>7,130</b>	<b>0,000</b>	<b>13,203</b>	<b>0,000</b>	<b>0,543</b>
<b>X2(pYX2)</b>	<b>0,472</b>	<b>6,263</b>	<b>0,000</b>			
<b>Z(pYZ)</b>	<b>0,412</b>	<b>5,940</b>	<b>0,001</b>			
<b>Persamaan 2 (X1,X2, Z, X1Z, X2Z ke Y)</b>						
<b>X1(pYX1)</b>	<b>1,734</b>	<b>4,953</b>	<b>0,000</b>			

<b>X2(pYX2)</b>	<b>1,138</b>	<b>4,280</b>	<b>0,002</b>	<b>11,327</b>	<b>0,000</b>	<b>0,635</b>
<b>Z(pYZ)</b>	<b>3,920</b>	<b>5,527</b>	<b>0,003</b>			
<b>X1Z(pYX1Z)</b>	<b>2,737</b>	<b>6,640</b>	<b>0,000</b>			
<b>X2Z(pYX2Z)</b>	<b>2,606</b>	<b>5,28</b>	<b>0,000</b>			

Analisis regresi linier berganda dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel independen kepuasan kerja ( $X_1$ ), komitmen organisasioanl ( $X_2$ ) dan kepemimpinan ( $Z$ ) terhadap variabel dependen kinerja pegawai ( $Y$ ). Berdasarkan tabel diatas, maka persamaan regresi yang didapat adalah :

$$Y = 0,504X_1 + 0,472X_2 + 412Z$$

Jika nilai variabel kepuasan kerja ( $X_1$ ) berubah sebesar satu persen dan nilai variabel lain tetap, maka nilai variabel kinerja pegawai ( $Y$ ) akan berubah sebesar 50,4% dengan arah yang tidak berlawanan. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh positif antara kepuasan kerja ( $X_1$ ) dengan kinerja pegawai ( $Y$ ), jadi jika kepuasan kerja ditingkatkan, maka akan meningkatkan kinerja pegawai.

Jika nilai variabel komitmen organisasional ( $X_2$ ) berubah sebesar satu persen dan nilai variabel lain tetap, maka nilai variabel kinerja pegawai ( $Y$ ) akan berubah sebesar 47,2% dengan arah yang sama. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh positif antara komitmen organisasional ( $X_2$ ) dengan kinerja pegawai ( $Y$ ), jadi apabila komitmen organisasional ditingkatkan dengan baik, maka akan meningkatkan kinerja pegawai.

Jika nilai variabel kepemimpinan ( $Z$ ) berubah sebesar satu persen dan nilai variabel lain tetap, maka nilai variabel kinerja pegawai ( $Y$ ) akan

berubah sebesar 41,2% dengan arah yang sama. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh positif antara kepemimpinan (Z) dengan kinerja pegawai (Y), jadi semakin tinggi kepemimpinan yang ada dalam suatu organisasi, maka akan meningkatkan kinerja pegawai.

#### 4.1.6 Uji Model

Output yang dihasilkan dari pengujian model atau pengujian regresi yang pertama sebagai berikut

**Tabel 4.16**  
**Uji Model**

Model	Adj R <sup>2</sup>	F	sign	Keterangan
X1,X2, Z, X1Z, X2Z terhadap Y	0,635	11,327	0,000	Signifikan /Fit

##### 1. Uji Anova (F-Test)

Uji F dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan (bersama-sama).

Dari hasil analisis regresi berganda diperoleh nilai  $F_{hitung} = 11,327$  dan nilai F tabel ( $\alpha = 0,05$ , df pembilang =  $k = 3$ , df penyebut =  $n - k - 1 = 68 - 3 - 1 = 64$ ) adalah 2,75. Jadi F hitung ( $11,327$ ) > F tabel (2,75) dengan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$  yang berarti ada pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

##### 2. Uji Determinasi (*Adjusted R<sup>2</sup>*)

Uji Determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepuasan kerja ( $X_1$ ), komitmen organisasioanl ( $X_2$ ) dan kepemimpinan ( $Z$ ) dapat menjelaskan variasi perubahan pada variabel kinerja pegawai ( $Y$ ).

Nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0,635 artinya besarnya pengaruh variabel kepuasan kerja ( $X_1$ ), komitmen organisasioanl ( $X_2$ ) dan kepemimpinan ( $Z$ ) secara bersama-sama terhadap variabel kinerja pegawai ( $Y$ ) sebesar 63,5%, sedang sisanya 36,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian.

#### **4.1.7 Uji Hipotesis**

##### **4.1.7.1 Ada Pengaruh Positif Dan Signifikan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawaai Di Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang**

Pengujian dilakukan menggunakan uji t test. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi kepuasan kerja sebesar  $7,130 > 1,669$  dengan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$ , hal ini berarti terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang. Hal ini berarti hipotesis pertama diterima.

##### **4.1.7.2 Ada Pengaruh Positif Dan Signifikan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai Di Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang**

Pengujian dilakukan menggunakan uji t test. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi komitmen organisasioanl sebesar  $6,263 > 1,669$  dengan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$ , hal ini berarti terdapat pengaruh yang positif dan signifikan komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai di Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang. Hal ini berarti **hipotesis kedua diterima**.

#### **4.1.7.3 Ada Pengaruh Positif Dan Signifikan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Di Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang**

Pengujian dilakukan menggunakan uji t test. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi kepemimpinan sebesar  $5,940 > 1,669$  dengan tingkat signifikansi  $0,001 < 0,05$ , hal ini berarti terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang. Hal ini berarti **hipotesis ketiga diterima**.

#### **4.1.7.4 Ada Pengaruh Positif Dan Signifikan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderasi Di Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang**

Berdasarkan pengujian statistik dengan SPSS *for windows version 16.0* di dapatkan Hasil perhitungan nilai koefisien regresi kepuasan kerja dengan kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ), yang semula  $X_1$   $4,953$  menjadi  $X_1Z$   $6,640$  setelah ada kepemimpinan ( $Z$ ), pengaruh kepuasan kerja ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) menjadi lebih besar

artinya kepemimpinan memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti **hipotesis keempat diterima**.

#### **4.1.7.5 Ada Pengaruh Positif Dan Signifikan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi Di Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang**

Berdasarkan pengujian statistik dengan SPSS *for windows version 16.0* di dapatkan angka hasil perhitungan nilai koefisien regresi komitmen organisasional dengan kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ), yang semula  $X_2$  4,280 menjadi  $X_2Z$  5,328 setelah ada kepemimpinan ( $Z$ ), pengaruh komitmen organisasional ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) menjadi lebih besar artinya kepemimpinan memoderasi pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai.

## **4.2 Pembahasan**

### **4.2.1 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang**

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini didukung dengan koefisien regresi kepuasan kerja sebesar 0,504 dengan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$ , hal ini berarti terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti **hipotesis pertama diterima**. Dengan demikian kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil temuan di variabel kepuasan kerja, diantara 5 dimensi yang diteliti, dimensi supervisor merupakan dimensi yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan rata-rata dimensi yaitu sebesar 4,62. Hal ini menunjukkan setiap pegawai melalui kepuasan kerja yang tinggi dengan adanya pengawasan supervisor pegawai selalu mengevaluasi hasil kinerja yang ditekuni dibidangnya. Disamping itu pimpinan memberikan umpan balik pada bawahan dengan mengikut sertakan diklat setiap bulannya, dan mengevaluasi pekerjaan bawahan.

Dimensi yang berpengaruh selanjutnya adalah dimensi rekan kerja yang memiliki kontribusi rata-rata dimensi sebesar 4,35, serta dimensi pekerjaan yang memiliki kontribusi rata-rata dimensi sebesar 4,22, dimensi promosi yang memiliki kontribusi rata-rata dimensi sebesar 4,15 yang memengaruhi kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan dari beberapa dimensi yang ada pada variabel kepuasan kerja pada kenyataannya sudah tergolong baik dalam pelaksanaannya hanya saja ada beberapa yang perlu ditingkatkan guna meningkatkan mutu kinerja seorang pegawai yang profesional. Disamping itu ada satu dimensi gaji merupakan dimensi yang paling rendah dengan kontribusi rata-rata dimensi sebesar 4,11. Hal ini menunjukkan pada kenyataannya masih ada kritik dan saran mengenai masih ada beberapa pegawai mengeluh atas gaji yang tidak sesuai dengan tanggungjawab yang dipikul, serta masaih ada beberapa tunjangan fungsional mengenai remunerasi yang belum sesuai harapan pegawai pada umumnya. Untuk

meningkatkan kinerja pegawai perlu adanya tingkat kepuasan kerja yang tinggi.

Kepuasan kerja mengacu pada sikap umum pegawai terhadap pekerjaannya. Pegawai yang kepuasan kerjanya tinggi akan bersikap positif terhadap pekerjaannya, sedangkan pegawai yang kecewa terhadap pekerjaannya akan bersikap negatif (Robbins, 2007). Salah satu masalah kontroversial dalam kepuasan kerja adalah hubungannya dengan kinerja kerja. Bertahun-tahun yang lalu, penelitian mengindikasikan hubungan yang lemah antara kepuasan dan kinerja dengan nilai korelasi hanya sebesar 0,15 (Iaffaldano dan Muchinsky, 1985) dalam Kim (2005). Namun, analisis konseptual dan metodologi empiris dan praktis memperdebatkan hasil tersebut.

Kinerja dapat diartikan sebagai kesuksesan individu dalam melakukan pekerjaannya. Ukuran kesuksesan masing - masing karyawan bergantung pada fungsi dari pekerjaannya yang spesifik dalam bentuk aktivitas selama kurun waktu tertentu. Dengan kata lain, ukuran kesuksesan kinerja didasarkan pada ukuran yang berlaku dan disesuaikan dengan jenis pekerjaannya (Umam, 2010). Kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang berasal dari organisasi (Priansa, 2014) Hal tersebut menunjukkan terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, semakin tinggi kepuasan kerja yang dimiliki seorang pegawai, maka kinerjanya yang

diperoleh juga akan semakin tinggi. Sebaliknya semakin rendah kepuasan kerja, maka semakin rendah pula kinerja pegawai yang dirasakan.

#### **4.2.2 Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai Di Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang**

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai. Hal ini didukung dengan nilai koefisien regresi komitmen organisasional sebesar 0,472 dengan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$ , hal ini berarti terdapat pengaruh yang positif dan signifikan komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti **hipotesis kedua diterima**. Dengan demikian komitmen organisasional yang baik akan meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil temuan di variabel komitmen organisasional, diantara 3 dimensi yang diteliti, dimensi *normative commitment* merupakan dimensi yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan rata-rata dimensi yaitu sebesar 3,85. Hal ini menunjukkan setiap pegawai mempunyai *continuance commitment* dalam situasi tidak loyal dalam organisasi. Disamping itu Apabila pegawai meninggalkan instansi ini akan berakibat fatal karena langkanya peluang alternative yang ada, Meninggalkan instansi membutuhkan pengorbanan yang besar, karena instansi lain mungkin tidak sesuai dengan manfaat yang saya dapat disini, dan setiap pegawai khawatir

jika berhenti dari pekerjaan ini tanpa memiliki pekerjaan lain dalam kondisi ini peran seorang pegawai sangat penting bagi organisasi sehingga pimpinan selalu memberikan motivasi dan arahan agar setiap pegawai selalu loyal dalam bekerja di dalam bidang yang ditekuninya.

Dimensi yang berpengaruh selanjutnya adalah dimensi *continue commitment* yang memiliki kontribusi rata-rata dimensi sebesar 3,80 memengaruhi kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan dari beberapa dimensi yang ada pada variabel komitmen organisasional pada kenyataannya sudah tergolong baik dalam pelaksanaannya hanya saja ada beberapa yang perlu ditingkatkan guna meningkatkan mutu kinerja seorang pegawai yang profesional. Disamping itu ada satu dimensi *effective commitment* merupakan dimensi yang paling rendah dengan kontribusi rata-rata dimensi sebesar 3,79. Hal ini menunjukkan pada kenyataannya masih ada kritik dan saran mengenai rendahnya efektivitas kinerja pegawai melalui banyaknya permasalahan disetiap bidangnya, disiplin kerja pegawai masih rendah, banyak pekerjaan tidak selesai tepat waktu kondisi ini yang perlu ditingkatkan guna tercapainya tujuan suatu organisasi serta berdampak pada peningkatan kinerja.

Allen dan Meyer dalam Luthans (2011) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai berikut: “Komitmen organisasi merupakan keyakinan yang menjadi pengikat seseorang dengan organisasi tempatnya bekerja yang ditunjukkan dengan adanya loyalitas, keterlibatan dalam pekerjaan dan identifikasi terhadap nilai-nilai tujuan organisasi”. Dalam sebuah organisasi, ikatan batin antara pegawai dengan organisasi dapat dibangun dengan

menyamakan misi, visi, dan tujuan organisasi, bukan sekedar ikatan kerja. Sehingga bila setiap pegawai memiliki komitmen yang kuat untuk memberikan prestasi terbaiknya, maka tentunya kinerja organisasi akan meningkat.

Menurut Robbins (2006) Kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting, karena kinerja dapat mengindikasikan pencapaian hasil kerjanya dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja seorang karyawan akan meningkat apabila organisasi memperhatikan pemberian kompensasi yang akan mendorong seorang karyawan untuk bekerja lebih giat. Ada beberapa tujuan organisasi memberikan kompensasi kepada seorang karyawan adalah sebagai ikatan kerja sama antara majikan dengan karyawan hal ini bisa memperjelas status karyawan, dengan diberikannya kompensasi maka karyawan akan merasa puas karena karyawan dapat mencukupi kebutuhan hidupnya, dengan pemberian kompensasi yang adil dan layak bisa memberikan motivasi yang kuat serta menumbuhkan rasa kedisiplinan kerja yang tinggi kepada pegawai untuk lebih meningkatkan kinerjanya. Hal ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan komitmen organisasional dengan kinerja pegawai. Artinya semakin tinggi komitmen organisasional di lingkungan instansi maka kinerja pegawai akan meningkat, sebaliknya semakin rendah kondisi komitmen organisasional maka kinerja pegawai akan menurun.

### **4.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Di Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang**

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Hal ini didukung dengan nilai koefisien regresi kepemimpinan sebesar 0,412 dengan tingkat signifikansi  $0,001 < 0,05$ , hal ini berarti terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti **hipotesis ketiga diterima**. Dengan demikian semakin baik kepemimpinan yang ada di lingkungan organisasi maka akan meningkatkan kinerja pegawai, sebaliknya semakin rendah kepemimpinan yang ada di lingkungan organisasi maka kinerja pegawai juga menurun.

Berdasarkan hasil temuan di variabel kepemimpinan, diantara 4 dimensi yang diteliti, dimensi *intellectual stimulation* merupakan dimensi yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan rata-rata dimensi yaitu sebesar 4,48. Hal ini menunjukkan pada kenyataannya setiap pegawai melalui kepemimpinan yang baik mampu selalu memiliki ide kreatif untuk mengatasi pekerjaannya, dalam kondisi ini dapat meningkatkan kinerja pegawai secara optimal. Disamping itu Pimpinan selalu memiliki ide kreatif untuk mengatasi pekerjaannya, serta Pimpinan mampu mengatasi permasalahan yang ada di lingkungan kantor.

Dimensi yang berpengaruh selanjutnya adalah dimensi *inspiration motivation* yang memiliki kontribusi rata-rata dimensi sebesar 4,30, serta dimensi *individualized consideration* yang memiliki kontribusi rata-rata dimensi sebesar 4,29 yang memengaruhi kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan dari beberapa dimensi yang ada pada variabel kepemimpinan pada kenyataannya sudah tergolong baik dalam pelaksanaannya hanya saja ada beberapa yang perlu ditingkatkan guna meningkatkan mutu kinerja seorang pegawai yang profesional. Disamping itu ada satu dimensi *idealized influence* merupakan dimensi yang paling rendah dengan kontribusi rata-rata dimensi sebesar 4,17. Hal ini menunjukkan pada kenyataannya masih ada kritik dan saran dari beberapa pegawai Pimpinan masih ragu dalam memberikan kepercayaan pada pegawai atas tugas dan tanggung jawabnya, serta ada beberapa pegawai tidak patuh terhadap aturan yang di dalam organisasi. Kondisi pada dasarnya sudah cukup baik akan tetapi harus tetap ditingkatkan guna menjaga mutu kinerja pegawai yang profesionalisme.

Dubrin (2005) mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai. Armstrong (2003) dalam Sudarmanto

(2009) menyatakan kepemimpinan adalah proses memberi inspirasi kepada semua pegawai agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan. Semakin baik penerapan kepemimpinan dalam organisasi, maka akan meningkatkan kinerja pegawai.

Menurut Robbins (2005) Kinerja pegawai merupakan hal yang sangat penting, karena kinerja dapat mengindikasikan pencapaian hasil kerjanya dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja seorang karyawan akan meningkat apabila organisasi memperhatikan pemberian kompensasi yang akan mendorong seorang karyawan untuk bekerja lebih giat.

Menurut Nitisemito (2000), perusahaan hendaknya harus dapat mencerminkan kondisi lingkungan kerja yang dapat mendukung kinerja karyawan dan kerja sama antar tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri. Hal ini menunjukkan terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai, semakin baik kepemimpinan ditempat pegawai bekerja, maka kinerjanya yang diperolehnya juga akan semakin baik. Sebaliknya semakin buruk kepemimpinan yang ada dilingkungan organisasi, maka akan semakin buruk pula kinerja pegawai ditempat bekerjanya.

#### **4.2.4 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderasi Di Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang**

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepemimpinan sebagai variabel moderasi. Hal ini didukung dengan nilai koefisien regresi kepuasan kerja dengan kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ), yang semula  $X_1$  1,734 menjadi  $X_1Z$  2,737 setelah ada kepemimpinan ( $Z$ ), hal ini berarti terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepemimpinan memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti **hipotesis keempat diterima**.

Kepuasan kerja mengacu pada sikap umum karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan yang kepuasan kerjanya tinggi akan bersikap positif terhadap pekerjaannya, sedangkan karyawan yang kecewa terhadap pekerjaannya akan bersikap negatif (Robbins, 2007). Salah satu masalah kontroversial dalam kepuasan kerja adalah hubungannya dengan kinerja kerja. Sejauh ini cara yang paling umum menyelidiki hubungan kepuasan kerja dan kinerja kerja adalah dengan melibatkan penggunaan variabel moderator. Locke (1970) berhipotesis bahwa pencapaian nilai akan memoderasi hubungan kepuasankerja dan kinerja. Imbalan hanya salah satu jenis dari banyaknya penghargaan pada pekerjaan, dan penelitian menunjukkan korelasi yang lemah antara gaji dan kepuasan kerja (Spector, 1997 dalam Judge, 2015). Karyawan lebih menghargai penghargaan intrinsik seperti sifat

dari pekerjaan itu sendiri dari pada imbalan yang akan mereka terima (Jurgensen, 1978).

Menurut Hersey dan Blanchard (1988) dalam Hong dan Waheed, (2011), motivasi dan kepuasan merupakan suatu hal yang sangat berbeda dalam hal penghargaan (reward) dan kinerja. Para peneliti menunjukkan motivasi merupakan konsekuensi dari harapan masa depan sedangkan kepuasan merupakan konsekuensi dari peristiwa masa lalu (Carr, 2005 dalam Hong dan Waheed, 2011). Huselid (1995) dalam Hong dan Waheed (2011) percaya bahwa jika pekerja tidak termotivasi, *turn over* akan meningkat dan karyawan akan menjadi frustrasi dan tidak produktif. Penerapan kepemimpinan yang tepat akan memperkuat rasa puas pegawai untuk menciptakan semangat kerja yang tinggi sehingga tercapai kinerja yang maksimal. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, dimana semakin tinggi kepuasan kerja dengan kepemimpinan yang baik di lingkungan organisasi, semakin baik pula kinerja pegawai. Sebaliknya semakin rendah kepuasan kerja dengan kepemimpinan yang buruk, maka semakin rendah kinerja pegawai.

#### **4.2.5 Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderasi Di Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang**

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai dengan kepemimpinan sebagai variabel moderasi. Hal ini didukung dengan hasil perhitungan nilai koefisien regresi kepemimpinan dengan kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ), yang semula  $X_2$  1,138 menjadi  $X_2Z$  2,606 setelah ada kepemimpinan ( $Z$ ), pengaruh komitmen organisasional ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) menjadi lebih besar artinya kepemimpinan memoderasi pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti **hipotesis kelima diterima**. Dengan demikian semakin baik kondisi komitmen organisasional yang ada di instansi maka akan meningkatkan kinerja pegawai.

Allen dan Meyer dalam Luthans (2011) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai berikut: “Komitmen organisasi merupakan keyakinan yang menjadi pengikat seseorang dengan organisasi tempatnya bekerja yang ditunjukkan dengan adanya loyalitas, keterlibatan dalam pekerjaan dan identifikasi terhadap nilai-nilai tujuan organisasi”. Dalam sebuah organisasi, ikatan batin antara karyawan dengan organisasi dapat dibangun dengan menyamakan misi, visi, dan tujuan organisasi, bukan sekedar ikatan kerja. Sehingga bila setiap karyawan memiliki komitmen yang kuat untuk memberikan prestasi terbaiknya, maka tentunya kinerja organisasi akan

meningkat.

Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam memberikan pengarahan kepada pegawai apalagi pada era saat ini di mana semua serba terbuka, maka kepemimpinan yang dibutuhkan adalah kepemimpinan yang bisa memberdayakan pegawainya. Penerapan kepemimpinan yang baik di lingkungan instansi akan memperkuat pengaruh komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional mempunyai peranan penting terhadap kinerja pegawai dengan memoderasi pada kepemimpinan, artinya semakin baik komitmen organisasional yang di terapkan dalam perusahaan, maka kinerja pegawai akan meningkat.

## **BAB V PENUTUP**

### **5.1 Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian, analisis data, dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

6. Ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang
7. Ada pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai di Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang
8. Ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang
9. Kepemimpinan memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang
10. Kepemimpinan memoderasi pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai di Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang

### **5.2 Saran/Rekomendasi**

Berdasarkan hasil penelitian, analisis data, serta pengujian hipotesis yang telah dilakukan oleh peneliti, maka dapat peneliti memberikan saran beberapa hal sebagai berikut:

1. Dari hasil penelitian didapat pada variabel kepuasan kerja yang memiliki skor indikator yang paling rendah. Dengan pernyataan Gaji saya cukup, mengingat tanggung jawab yang saya pikul. Maka disarankan bagi pihak manajemen agar meningkatkan mutu kinerja karyawan melalui gaji yang sesuai dengan tugas dan tanggungjawab

yang dipikul dengan kondisi dapat meningkat semangat kerja serta berdampak pada peningkatan kinerja. Bagi pegawai disarankan agar selalu mengelola pendapatn penghasilan sebagai bentuk kebutuhan sandang, pangan, papan untuk kebutuhan sehari hari.

2. Dari hasil penelitian didapat pada variabel kompensasi yang memiliki skor indikator yang paling rendah. Dengan pernyataan Saya merasakan permasalahan instansi adalah permasalahannya sendiri, Saya menjadi bagian keluarga pada instansi ini dan Instansi ini memiliki arti yang sangat besar bagi saya. Maka disarankan bagi pihak manajemen agar selalu kondisi lingkungan organisasi yang mana apabila terjadi permasalahan. Serta saling memotivasi antar rekan kerja satu instansi guna tercapainya tujuan organisasi. Bagi pegawai hendaknya agar meningkatkan kinerjanya agar pihak manajemen memberikan insentif apabila seorang pegawai berprestasi kerja.
3. Dari hasil penelitian didapat pada variabel Kepemimpinan yang memiliki skor indikator yang paling rendah. Dengan pernyataan Pimpinan memberikan kepercayaan pada pegawai atas tugas dan tanggung jawabnya, Pimpinan dapat dijadikan panutan, dan Pimpinan mampu menciptakan lingkungan kerja yang baik. Maka disarankan bagi pihak manajemen agar selalu mengevaluasi kondisi organisasi pada umumnya, karena setiap bidang dalam lingkup organisasi terdapat suatu permasalahan, serta meningkatkan keramahtamahan dalam bersosialisasi dalam berorganisasi. Bagi pegawai agar selalu bekerja sama apabila menyelesaikan persoalan yang ada dikantor, dengan adanya kerja sama dapat meningkatkan mutu kinerja karyawan itu sendiri.

## **5.3 Implikasi Hasil Penelitian**

### **5.3.1 Implikasi Teoretis**

Berdasarkan model yang diajukan dalam penelitian ini dan telah diuji kesesuaian model (*fit model*) melalui alat *analisis regresi*, maka dapat memperkuat konsep-konsep teoretis dan memberikan dukungan empiris terhadap temuan penelitian terdahulu. Literatur yang menjelaskan tentang kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kepemimpinan telah diperkuat keberadaannya oleh konsep-konsep teoretis dan dukungan empiris mengenai hubungan pengaruh antar variabel yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Hal-hal penting dari implikasi teoretis penelitian ini disampaikan sebagai berikut:

- a. Kinerja karyawan secara positif dan signifikan dipengaruhi oleh kepuasan kerja melalui kepemimpinan. Kepuasan kerja yang tinggi mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan untuk bekerja dengan optimal sehingga akan berdampak pada peningkatan kinerja.
- b. Kinerja secara positif dan signifikan dipengaruhi oleh komitmen organisasional melalui kepemimpinan. Kompensasi harus diperhatikan dengan dasar kepuasan kerja pegawai. Semakin pegawai merasa puas atas kondisi organisasional maka hal ini akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

### **5.3.2 Implikasi Manajerial**

Hasil analisis data yang telah dilakukan menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan memoderasi variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional harus diperhatikan dengan baik sehingga kinerja pegawai dengan diperkuat dengan kepemimpinan yang dapat ditingkatkan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

## **5.4 Riset Yang Akan Datang Dan Keterbatasan Penelitian**

### **5.4.1 Riset Yang Akan Datang**

Dari keterbatasan di atas, maka beberapa saran untuk penelitian selanjutnya antara lain.

Untuk memperluas faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai Nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0,635 artinya besarnya pengaruh variabel kepuasan kerja ( $X_1$ ), komitmen organisasioanl ( $X_2$ ) dan kepemimpinan (Z) secara bersama-sama terhadap variabel kinerja pegawai (Y) sebesar 63,5%, sedang sisanya 36,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian.

#### 5.4.2 Keterbatasan penelitian

Ada beberapa keterbatasan pengembangan model dalam penelitian ini yaitu:

1. Variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai hanya membahas tiga variabel bebas yaitu kepuasa kerja, komitmen organisasional dan kepemimpinan. Bagi peneliti lainnya hendaknya menggunakan variabel lain seperti motivasi kerja, lingkungan kerja, dan budaya organisasi sehingga hasil penelitian menjadi lebih sempurna.
2. Penelitian dilakukan hanya pada pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang dan hasilnya tidak bisa langsung digeneralisasikan untuk hal yang lain.
3. Keterbatasan penelitian antara lain terletak pada data jawaban responden yang karena kesibukannya dalam pekerjaan di Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang yang menyebabkan jawaban cenderung sama jawabannya. Keterbatasan ini akan berdampak pada ketidaktepatan prediksi, karena sangat memungkinkan akan mengganggu konsistensi hasil penelitian.

### DAFTAR PUSTAKA

- Colquitt, Jason A., Jeffery A. LePine., Michael J. Wesson. 2011. *Organizational Behaviour*. New York: McGraw-Hill International Companies
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang

- Gibson, J.L, J.M. Ivancevich, Donnely, Jr., & Konopaske. 2012. *Organizational behavior, structure, processes*. 14<sup>th</sup> Edition. New York: McGraw-Hill Company.
- Handoko, T. Hani. 2012. *Manajemen Pemasaran Analisis Perilaku Konsumen*. Edisi Pertama. BPF, Yogyakarta
- Hasibuan, Malayu S.P., 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta
- Hutomo dan Taufik. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, terhadap Kinerja Organisasi dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris Pada Dinas Pariwisata Dan Kebudayaan di Kabupaten Jepara). *Serat Acitya – Jurnal Ilmiah*. UNTAG Semarang
- Kafit. 2015. Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru Dimoderasi Gaya Kepemimpinan Transformasional (Studi Kasus Guru Sekolah Dasar UPT Dinas Pendidikan Kecamatan Pamotan Kabupaten Rembang). *Jurnal Mahasiswa Pasca Sarjana*
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2014. *Organizational behavioral*-Ed. 5. Boston: McGraw-Hill
- Luthans, Fred. 2011. *Organizational Behavior : An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill
- Pujiyanti dan Handayani. 2012. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Dengan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Pemberdayaan Guru Sebagai Variabel Moderasi Pada SD Negeri UPTD Dikpora Kecamatan Sayung Demak. *Jurnal Manajemen*, Vol.19, No.3, Hal. 1-13
- Robbins, S.P dan Timothy A. Judge. 2015. *Perilaku Organisasi*, Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat
- Saputri, dkk. 2014. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Dengan Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai Variabel Moderasi (Survei pada Guru PNS di SMP Negeri 1 Jumapolo). *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan* Vol. 16 No. 1 Maret 2016: 59 – 67
- Setiasih dan Susilowati. 2017. Peran Iklim Kerja dan Kepemimpinan Memoderasi Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru (Studi Kasus SMP Negeri se Kecamatan Kajen Pekalongan). *Proceedings of Conference in Business, Accounting and Management (CBAM) 2012*.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*, Andi, Yogyakarta

- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi)*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutiyono. 2012. Kepemimpinan Kepala Sekolah Memoderasi Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Guru SD. *Students' Journal of Economic and Management*. Vol 1, No 1 (2012): VOL. 1 NO. 1
- Sutrisno, Edy. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Wibowo. 2016. *Manajemen Kinerja*. PT. Raja Grafindo Parsada: Jakarta