

# PENGARUH KEPEMIMPINAN ETIKAL, KOMITMEN DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI

Balthasar Watunglawar<sup>1</sup>, Katarina Leba<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Politeknik Katolik Saint Paul  
Sorong  
Jl. RA Kartini No 1, Kampung  
Baru, Sorong  
watungballa@gmail.com

<sup>2</sup> Universitas Jember  
Jl. Kalimantan No 37, Jember,  
Jawa Timur  
katrinwatunglawar@gmail.com

## ABSTRACT

*The purpose of this paper is to describe and analyze the influence of ethical leadership, organizational commitment, and job satisfaction on employee performance. To achieve these objectives, this study uses quantitative research methods. Data were collected through questionnaires and documentation of 38 respondents in Sorong City BKPSDM analyzed using SPSS 22. The results showed that there was a significant influence between ethical leadership, organizational commitment, and job satisfaction on employee performance. So to improve employee performance, the organization and institutional management must pay attention to improving the quality of leadership, organizational commitment, and job satisfaction. The findings of this study are expected to be useful for further researchers in the fields of management, accounting, administration and economics*

**Keywords :** *ethical leadership, organizational commitment, job satisfaction, employee performance,*

## 1. PENDAHULUAN

Setiap organisasi, baik publik maupun privat tentu memiliki pemimpin. Seorang pemimpin bertanggung jawab dalam mengelola organisasi dan mengarahkan jalannya sebuah perusahaan. Faktor penting keberhasilan sebuah organisasi terletak pada pengaruh kepemimpinan, juga termasuk di dalamnya komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai dapat berubah positif juga karena pengaruh kepemimpinan. Menurut Mahmudi<sup>[1]</sup> faktor yang juga mempengaruhi kinerja organisasi adalah kepemimpinan memiliki kualitas dalam memberikan arahan, dorongan, semangat, dan dukungan. Senada dengan Mahmudi, Watunglawar dan Christiananta<sup>[2]</sup> menyatakan bahwa antara kepemimpinan dan kinerja pegawai terdapat pengaruh yang signifikan. Demikian pula dengan Owen<sup>[3]</sup> yang memiliki pendapat yang sama. Owen melihat bahwa kepemimpinan adalah interaksi yang terjadi antara pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin.

Pada hakekatnya seorang pemimpin selalu ada bersama orang lain yakni bawahannya. Dalam

upaya mencapai tujuan organisasi/kelembagaan, seorang pemimpin harus bekerja dengan bawahannya. Hubungan tersebut dapat berlangsung dan berkembang melalui interaksi pribadi yang saling mendorong untuk mencapai tujuan. Terkait unit analisis yang diteliti, yakni Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Sorong, maka gaya kepemimpinan yang diterapkan lebih mengarah pada *behavioral theories* yakni *ethical leadership* karena BKD di lingkungan Pemerintah Kota Sorong merupakan salah satu SKPD, yang tugas dan fungsinya lebih ditentukan berdasarkan undang-undang atau peraturan yang telah berlaku, ditetapkan dan disepakati bersama.

Yulk<sup>[4]</sup> mengemukakan empat perilaku seorang pemimpin yang terjadi dalam setiap organisasi, yaitu:

- a. *Supportive leadership* (kepemimpinan suportif); dalam hal ini seorang pemimpin berupaya untuk memperhatikan kebutuhan para bawahan, mengupayakan kesejahteraan mereka, dan menciptakan suasana yang bersahabat dalam unit kerja mereka.

- b. *Directed leadership* (kepemimpinan instruktif); seorang pemimpin memberikan instruksi tentang hal-hal yang harus dikerjakan, dicapai dan diharapkan seorang pemimpin kepada bawahan, memberikan pedoman yang spesifik, meminta para bawahan untuk mengikuti peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur, mengatur waktu, dan mengkoordinasikan pekerjaan mereka.
- c. *Participative leadership* (kepemimpinan partisipatif); dalam menjalankan organisasi seorang pemimpin selalu berkonsultasi dengan para bawahan sambil memperhitungkan pandangan dan masukan dari mereka.
- d. *Achievement oriented leadership* (kepemimpinan yang berorientasi pada keberhasilan); seorang pemimpin berupaya menetapkan tujuan-tujuan, mengupayakan perbaikan dalam kinerja, menekankan keunggulan kinerja, dan memberikan kepercayaan bagi para bawahan untuk mencapai standar yang tinggi.

Bagi Pickeet<sup>[5]</sup> dalam *ethical leadership* seorang pemimpin harus memiliki kepedulian sosial yang tinggi dan menjadi teladan. Seorang pemimpin juga harus mampu memberdayakan, melindungi, bertanggung jawab, serta memberikan contoh perilaku yang baik bagi bawahannya.

Selain itu, kepemimpinan etikal juga merupakan sistem yang utuh dan terintegrasi dengan tiga dimensi yaitu kapasitas, koherensi, dan konsekuensi. Dimensi kapasitas mengandung arti bahwa seorang pemimpin harus mampu melaksanakan pekerjaan yang merupakan tanggung jawabnya dengan cara-cara yang baik dan dalam pertimbangan yang rasional terkait dengan nilai-nilai etis-kelembagaan.

Dalam dimensi **Koheren** seorang pemimpin harus mampu melatih dan memberikan konsultasi pada bawahan jika diperlukan, dan memberikan perhatian lebih pada bawahan yang bekerja keras. Selain itu pemimpin juga harus mampu mengkomunikasikan dan memerinci dengan

cara yang sederhana tentang tujuan organisasi yang hendak dicapai di masa yang akan datang.

Dimensi konsekuensi adalah bentuk upaya-upaya yang dilakukan oleh pimpinan untuk mencapai hasil yang telah ditetapkan oleh organisasi. Dalam dimensi **Konsekuensi** seorang pemimpin menjadi yang terdepan untuk menyelesaikan kesulitan dalam organisasi; mengkoordinasikan aktivitas dari berbagai jenjang struktural untuk mencapai tujuan organisasi; melaksanakan ketentuan yang berlaku di dalam organisasi secara konsekuen; dan tidak memutuskan sendiri semua hal yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi yang menjadi tanggung jawabnya.

## 2. KAJIAN LITERATUR / METODOLOGI /PERANCANGAN

### 2.1 Kepemimpinan Etikal

Kepemimpinan Etikal, menuntut seorang pemimpin agar memiliki kepedulian sosial yang tinggi dan mampu menjadi contoh bagi bawahan sesuai norma-norma etika<sup>[5]</sup>. Hal ini terlihat melalui kemampuan seseorang untuk memberdayakan, bertanggung jawab, melindungi dan memberi contoh yang baik terhadap anak buahnya.

Menurut Shacklock & Lewis<sup>[6]</sup> kepemimpinan etikal merupakan *integrity system* yang terdiri dari tiga dimensi yaitu *capacity*, *coherence* dan *consequences*. Dimensi *capacity* diartikan seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya dengan cara-cara beretika. Dimensi *coherence* mencerminkan bagaimana pemimpin dapat berinteraksi dengan lingkungan termasuk dengan anak buah dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Dan dimensi *consequences* adalah bentuk upaya yang dilakukan oleh pemimpin agar dapat mencapai hasil yang telah ditetapkan oleh organisasi.

### 2.2 Teori Kepemimpinan Etikal

Menurut Robbins and Judge<sup>[7]</sup> terdapat berbagai teori yang terkait dengan kepemimpinan. Adapun teori kepemimpinan tersebut adalah: *Trait*

*theories, Behavior theorie, dan contingency theories.* *Trait theories* merupakan teori kepemimpinan yang didasarkan pada ciri-ciri atau karakter pribadi seseorang. Ciri atau karakter ini berkaitan dengan kepribadian, sosial, fisik, atau intelektual yang dimiliki seseorang sehingga dapat membedakan antara seorang pemimpin dan bukan pemimpin. Perbedaan ini didasarkan pada karakteristik atau ciri pemimpin seperti karismatis, antusia dan pemberani. Hal ini juga dapat berpengaruh pada pengelolaan suatu organisasi. Kepemimpinan menentukan dalam proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan *Behavior theorie*<sup>[7]</sup> adalah teori kepemimpinan yang didasarkan pada perilaku khusus. Dalam teori ini kepemimpinan didefinisikan berdasarkan penelitian yang dilakukan pada Universitas Ohio dan Universitas Michigan. Penelitian pertama menghasilkan dimensi kepemimpinan struktur pemrakarsa (*initiating structure*) di mana pimpinan memungkinkan mendefinisikan dan menstruktur perannya dan peran anak buah dalam rangka mencapai sasaran organisasi. Sedangkan penelitian Universitas Michigan menghasilkan pemimpin berorientasi karyawan (*employee-oriented leaders*) dan berorientasi pada produksi (*production-oriented leaders*). Berorientasi karyawan berarti pimpinan menekankan pada hubungan antar manusia, memberikan perhatian pribadi dan menerima perbedaan pribadi. Sedangkan berorientasi produksi berarti pemimpin hanya menekankan pada aspek-aspek teknis atau tugas-tugas tertentu.

Selanjutnya dalam *contingency theories*<sup>[7]</sup> dinyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan tergantung pada situasi dan hal lain yang mampu mengisolasi kondisi-kondisi situasi itu. Fiedler adalah orang pertama yang memperkenalkan model kepemimpinan ini sehingga disebut *The Fiedler Contingency Model*.

Pada penelitian ini menggunakan pendekatan *behavioral theory* yaitu *Ethical Leadership*. *Ethical Leadership* menurut Khuntia dan Suar<sup>[8]</sup> merupakan gabungan dari berbagai teori kepemimpinan yang sudah terlebih dahulu

ada yang terdiri dari: *Servant Leadership*<sup>[9]</sup>, *Transformational Leadership*<sup>[10]</sup>, *Transactional Leadership*<sup>[11][12]</sup> *Charismatic Leadership*<sup>[13]</sup>.

### 2.3 Komitmen Organisasional

Pemahaman akan *organizational commitment* telah banyak dikemukakan oleh para tokoh ekonomi-manajemen. Meyer dan Allen<sup>[14]</sup> mengungkapkan pandangan sebagai berikut:

“...*determined that an employee simultaneously experience commitment to the organization that are based on emotional attachment (affective commitment), a feeling of obligation to the organization (normative commitment) and perceptions that the costs of leaving the organization are prohibitively high (continuance commitment)*”.

Hal ini berarti bahwa penentu seorang karyawan secara simultan mengalami komitmen organisasi didasarkan pada pencapaian emosi. Perspektif ini menyentuh pada dunia afektif. Sesuatu di mana kondisi emosional karyawan mengindikasikan pribadinya untuk organisasi serta keterlibatannya dalam organisasi tempat ia bekerja, sehingga disebut sebagai komitmen afektif. Sementara, ada juga perasaan berhutang karyawan pada perusahaan. Persepsi ini bersifat normatif, yakni merujuk pada perasaan karyawan untuk tetap bertahan sebagai anggota organisasi dan didasarkan pada rasa tanggung jawab atau kewajiban para karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan melakukan pekerjaan mereka, sehingga disebut sebagai komitmen normatif. Perihal biaya-biaya yang muncul saat meninggalkan organisasi disebut sebagai komitmen kontinuans. Berbeda dengan kedua ciri di atas, tipe komitmen ini merujuk pada pertimbangan *cost* atau kerugian, baik secara langsung maupun tidak langsung apabila karyawan meninggalkan organisasi.

Robbins dan Judge<sup>[7]</sup> mengemukakan bahwa *organizational commitment* adalah “*degree to which an employee identifies with a particular organization and its goals and wishes to maintain membership in the organization.*” Keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti perlu identifikasi pekerjaan yang spesifik. Oleh karena itu,

perspektif *organizational commitment* berkaitan dengan pengidentifikasian.

Selanjutnya, ada tiga dimensi terpisah dari *organizational commitment* menurut Meyer dan Allen<sup>[15]</sup>:

- a. *Affective commitment*, merujuk pada sebuah sentuhan emosional pada organisasi dan sebuah keyakinan akan nilai-nilai organisasi.
- b. *Continuance commitment*, merupakan nilai ekonomi yang dirasa tinggal pada sebuah organisasi. Seorang karyawan boleh diperlakukan oleh karyawan karena ia telah dibayar baik dan perasaan untuk memperlakukan sebagai keluarga merupakan sebuah keseriusan.
- c. *Normative commitment*, adalah sebuah kepatuhan pada organisasi, karena alasan moral dan strategik.

Mowday et al<sup>[16]</sup> menyatakan bahwa *organizational commitment* mengandung pengertian yang dikaitkan dengan *attitude* dan *behavior*. Perihal *attitude*, seseorang mulai memikirkan hubungannya dengan organisasi, sehingga ia menentukan sikapnya terhadap organisasi. Individu termaksud memikirkan nilai dan tujuan dirinya sesuai dengan organisasi di mana ia berada dan bekerja. Sikap individu diarahkan sesuai dengan tujuan organisasi. Hal ini mengakibatkan individu yang bersangkutan tidak berkeinginan untuk pindah ke organisasi lain dan berproduktivitas yang tinggi.

Komitmen yang kuat menyebabkan terjadinya tingkah laku individu sesuai dengan yang diharapkan organisasi. Selain itu, terkait dengan behavior, seorang individu merasa terikat pada organisasi sehingga pada gilirannya mengupayakan pengatanganan masalah yang dihadapi organisasi. Individu atau anggota organisasi dipandang berkomitmen dengan bertingkah laku tertentu untuk kepentingan diri dan organisasi. Tingkah laku yang berkembang adalah konsekuensi komitmen terhadap tingkah laku, seperti dengan mengembangkan pola pandangan yang lebih positif terhadap organisasi tempat kerjanya, penataan tingkah laku yang lebih konsisten untuk pengembangan *self-perception* yang positif.

Persepsi tersebut mengandung pemahaman bahwa *organizational commitment* merupakan identifikasi keinginan individu yang kuat terhadap organisasi dan nilai-nilai yang terkandung di dalamnya. Keinginan yang kuat tersebut membantu penerimaan individu terhadap organisasi dan kemudian berdampak pada upaya individu merealisasikan tujuan organisasi. Dengan demikian *organizational commitment* selain ekspresi keyakinan individual, juga opini dan tindakan individu dalam upaya implementasi maksud dan tujuan organisasi.

#### 2.4 Faktor-faktor *Organizational Commitment*

Greenberg & Baron<sup>[17]</sup> menyebut faktor-faktor utama yang mempengaruhi komitmen pada organisasi, yaitu:

- a. Karakteristik Personal mencakup perihal usia, lamanya seseorang bekerja pada organisasi, tingkat pendidikan, jenis kelamin, rasa, dan faktor kepribadian. Usia dan masa kerjamerupakan karakteristik personal yang berhubungan dengan komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang semakin bertambah usia dan lama masa kerjanya memiliki *organizational commitment* yang semakin meningkat. Selain itu, tingkat pendidikan juga merupakan faktor pengaruh yang penting terhadap sebuah komitmen. Tingkat pendidikan individu yang semakin tinggi membuat banyak harapan yang dimiliki karyawan pada organisasi. Sebaliknya, bila harapan tersebut tidak dapat dipenuhi oleh organisasi maka akan berdampak pada rendahnya komitmen terhadap organisasi. Tantangan lain datang dari wanita. Wanita pada umumnya menghadapi tantangan yang lebih tinggi dalam pencapaian karirnya. Oleh karena itu, seorang wanita cenderung memiliki komitmen pada organisasi lebih tinggi. Sikap lain yang berhubungan dengan komitmen seseorang pada organisasi, yakni minat hidup yang berorientasi kerja, motivasi berprestasi dan rasa bersaing, rasa percaya tinggi (*self confident*). Rasa percaya diri seseorang muncul karena ada penghargaan dari

- organisasi akan kemampuan individual sehingga berpengaruh pada peningkatan komitmen individu yang bersangkutan.
- b. Karakteristik Pekerjaan dan Konflik Peran  
Karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh pada komitmen karyawan terhadap organisasi. Pekerjaan yang berkarakteristik mengkondisikan kebebasan dan daya kreasi, tantangan, dan tanggung jawab akan berdampak positif pada pekerjaan yang sedang dilakukan. Karyawan akan semakin berkomitmen pada organisasi. Komitmen karyawan akan semakin tinggi jika diberikan tanggung jawab yang besar pada tugas dan pekerjaan yang dipercayakan kepada mereka. Dengan demikian, pertanggungjawaban karyawan pada pekerjaan dan kewenangan yang diberikan akan dilakukan secara baik dan jelas sesuai dengan keinginan dan tujuan organisasi. Sebaliknya, komitmen karyawan akan semakin rendah jika ada keterbatasan kesempatan promosi. Perspektif ini menyinggung konflik peran dan pekerjaan. Jika pekerjaan yang diberikan tidak jelas ditamba dengan tugas-tugas tambahan yang relatif banyak, terasa membebani karyawan sehingga berdampak pada menurunnya komitmen terhadap organisasi.
- c. Karakteristik Struktural, merujuk pada pengaturan struktural organisasi. Hal ini dapat mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, sebab berkaitan secara formal pada aturan-aturan yang ada dan ditetapkan oleh organisasi. Keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, juga perihal pekerjaan yang hendak dilakukan akan mempengaruhi komitmen karyawan tersebut pada organisasi. Oleh karena itu, hirarki manajemen yang relatif datar (*flat*) serta minimalisasi status, kontrol dan koordinasi lateral yang menonjolkan kompetensi, bukan berdasar pada posisi kekuasaan turut berpengaruh pada komitmen karyawan. Perspektif struktural tersebut berdampak positif pada karyawan, yang menciptakan sikap saling percaya di antara anggota, terjadi pertukaran informasi saran tanpa ada rasa takut.
- Lingkungan organisasi yang mendorong kompetensi yang sehat sehingga berdampak pada kinerja secara positif, karena karyawan memiliki komitmen pada organisasi.
- d. Pengalaman Kerja dan Kohesifitas Kelompok  
Komitmen karyawan pada organisasi memiliki hubungan dengan pengalaman kerja. Hubungan tersebut menimbulkan keterikatan sosial, ketergantungan karyawan terhadap organisasi dan norma kelompok yang berhubungan dengan tingkat kerjasama dalam kelompok. Dengan demikian individu dalam organisasi akan memiliki keterikatan emosional dengan sesama anggota organisasi, sehingga dapat menghasilkan komitmen organisasi. Karyawan merasa ikut memiliki organisasi apabila dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Faktor lingkungan kerja yang lain adalah praktek kerja yang berkaitan dengan seleksi, rekrutmen, penilaian kinerja dan kebijakan promosi. Tingkat kepuasan karyawan pada supervisornya akan terasa secara individual bila terdapat keadilan dalam penilaian kinerja. Pada tataran ini, karyawan merasa organisasi semakin peduli dengan kerjasamanya. Dengan demikian, individu atau karyawan tersebut semakin berkomitmen terhadap organisasi. Mowday, Steers, & Porter (1979) mengembangkan model komitmen karyawan pada organisasi yang menghubungkan faktor-faktor pengaruh terhadap komitmen karyawan pada organisasi seperti umur dan masa jabatan (karakteristik personal), karakteristik struktural, pengalaman kerja, juga kohesivitas kelompok dengan faktor *output* atau konsekuensi dari komitmen organisasi. Hubungan tersebut menghasilkan konsekuensi komitmen karyawan terhadap organisasi berupa tingkat kehadiran yang tinggi, keinginan bertahan dalam organisasi, ada rasa *sense of belonging* terhadap organisasi, serta kemauan untuk melakukan usaha-usaha yang lebih besar untuk kepentingan pencapaian tujuan organisasi.
- Greenberg dan Baron<sup>[17]</sup> menambahkan faktor kesempatan untuk

mendapat alternatif pekerjaan dan faktor perlakuan organisasi terhadap karyawan baru. Adanya peluang alternatif pekerjaan lain di luar organisasi tentu akan mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi. Karyawan akan selalu berfokus pada *cost* dan *benefit* untuk tetap berada pada organisasi. Selain itu perlakuan organisasi terhadap karyawan akan mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi. Organisasi dapat melakukan berbagai hal yang dapat membantu karyawan baru untuk mempelajari budaya dan iklim organisasi sehingga karyawan baru dapat menjadi anggota organisasi yang produktif dan berkomitmen tinggi terhadap organisasi. Karyawan akan memiliki komitmen yang tinggi pada organisasi jika ada perlakuan yang menyenangkan dari organisasi yang menggambarkan iklim organisasi yang kondusif, saling mendukung di antara rekan kerja dan pimpinan.

## 2.5 Pembangunan *Organizational Commitment*

Untuk menciptakan komitmen organisasional, Armstrong<sup>[18]</sup> menyampaikan beberapa upaya yang perlu semua pihak, antara lain:

- a. Terkait dengan *sense of belonging to the organization*  
Beberapa upaya yang perlu dilakukan pihak manajemen untuk menghasilkan rasa menjadi bagian dari organisasi dalam diri karyawan, yakni: upaya untuk membuat karyawan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi, meyakinkan karyawan bahwa pekerjaan yang dilakukan sangat berharga bagi organisasi, membuat karyawan merasa nyaman dan tetap tinggal di dalam organisasi, dan memberikan dukungan penuh pada karyawan dalam bentuk misi yang jelas, nilai-nilai organisasi, dan norma yang berlaku dalam organisasi.
- b. Terkait dengan *sense of excitement in the job*. Untuk memunculkan perasaan dan sikap tersebut, maka perlu pengenalan faktor-faktor yang mampu memotivasi karyawan,

baik secara intrinsik maupun ekstrinsik dalam pengaturan desain pekerjaan, penataan kualitas kepemimpinan, dan perlu upaya dari manajer dan supervisor untuk memahami bahwa motivasi dan komitmen karyawan bisa meningkat jika selalu ada perhatian terus-menerus, bisa dalam bentuk delegasi wewenang dan kesempatan serta ruang yang cukup untuk aktualisasi secara bebas diri dan potensi karyawan.

- c. Terkait dengan *ownership*  
Upaya yang perlu dilakukan agar karyawan merasa memiliki organisasi adalah dengan melibatkan karyawan terutama dalam proses pengambilan keputusan. Partisipasi karyawan dalam perspektif ini sesungguhnya akan berdampak pada perasaan dihargai dan diterima. Perasaan termaksud akan mempengaruhi sikap dan cara berada karyawan dalam memaknai pekerjaan mereka. Karyawan yang dilibatkan dalam pembuatan keputusan akan merasa bahwa idengan didengar dan kontribusinya diperhitungkan dalam tujuan organisasi menyebabkan karyawan yang bersangkutan cenderung menerima keputusan dan perubahan yang terjadi.
- d. Terkait dengan dukungan organisasi  
Organisasi perlu menstimulasi terciptanya komitmen dalam diri karyawan terhadap organisasi. Tidak hanya pengalaman kerja, tetapi juga lingkungan sebagai kekuatan sosialisasi utama yang turut mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi. Oleh karena itu ada beberapa upaya yang perlu dilakukan antara lain: **pertama**, upaya organisasi agar anggota organisasi merasa minat dan kebutuhannya diperhatikan, kesejahteraan mereka terpenuhi. **Kedua**, karyawan harus merasa bahwa keberadaannya diperlukan untuk mencapai visi dan misi organisasi. Hal ini dimaksudkan, karena tempat kerja yang baik adalah tempat di mana karyawan dihargai dan merasa bangga menjadi anggota organisasi. **Ketiga**, Sejauh mana karyawan dapat merealisasi harapan-harapannya. **Keempat**, mengupayakan tercipta persepsi positif, baik

terhadap rekan kerja, tentang upah yang adil, perilaku atasan yang berdampak pada karyawan merasa dihargai dan dipercaya.

## 2.6 Dimensi *Organizational Commitment*

*Organizational commitment* yang digunakan dalam penelitian ini, sesungguhnya merujuk pada pemahaman dan pendekatan yang dilakukan oleh Meyer dan Allen<sup>[15]</sup> sebagaimana telah tersinggung pada bagian-bagian sebelumnya. Dengan berfokus pada tiga dimensi komitmen, yakni komitmen efektif (*want to*), komitmen kontinuan (*need to*), dan komitmen normatif (*ought to*), maka secara keseluruhan meliputi cara pikir, cara merasa, dan cara bertindak karyawan sebagai berikut:

- Merasa bangga sebagai bagian dari organisasi
- Merasa keterkaitan emosional dengan organisasi
- Merasa nyaman dengan budaya organisasi tempat bekerja
- Merasa masalah organisasi adalah masalah dirinya
- Merasa tetap bekerja pada organisasi ini karena loyalitas
- Merasa tetap berada pada organisasi karena kewajiban moral
- Merasa gagal bila tujuan organisasi tidak tercapai

Dari ke-7 faktor di atas, masih dapat dirangkum dalam dua hal utama, yakni: **Pertama**, perasaan positif terhadap organisasi (*positive feeling to organization*), merasa bangga sebagai bagian dari organisasi dan merasa nyaman dengan budaya organisasi. **Kedua**, keterikatan emosional (*feeling of intimacy to organization*), merasa tetap bekerja pada organisasi karena loyalitas, merasa tetap berada pada organisasi karena kewajiban moral, merasa gagal kalau tujuan organisasi tidak tercapai.

## 2.7 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menurut Davis dan Newstrom<sup>[19]</sup> adalah cara seorang pekerja merasakan pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah sesuatu yang menyenangkan atau pernyataan

emosional yang positif, dihasilkan dari penilaian pengalaman kerja seseorang. Artinya apabila seseorang merasa puas terhadap pekerjaannya, maka ia akan memiliki sikap positif dan menyenangkan pekerjaannya. Kepuasan kerja juga dikemukakan oleh Mathis dan Jackson<sup>[20]</sup> yaitu keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Penelitian tentang kepuasan kerja yang sangat besar sumbangannya adalah penelitian Herzberg. Teori ini dikenal dengan “model dua faktor” yaitu factor motivasional dan faktor higiene/pemeliharaan<sup>[21]</sup>. Jika faktor *higiene* dipenuhi tidak dapat memotivasi pekerja namun dapat meminimalkan ketidakpuasan. Namun, jika faktor *higiene* tidak terpenuhi, seseorang tidak akan merasa puas. Faktor *higiene* meliputi kebijakan organisasi, supervisi, gaji/kesejahteraan, hubungan antar pribadi dan kondisi kerja, peluang untuk tumbuh, efek kerja terhadap kehidupan pribadi dan status. Faktor-faktor motivasional dapat menciptakan kepuasan kerja dengan memenuhi kebutuhankebutuhan pekerja, meliputi prestasi, pengakuan, kerja itu sendiri, tanggung jawab, dan kenaikan pangkat. Kepuasan kerja dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan kuesioner baku MSQ (*Minnesota Satisfaction Questionnaire*) yang dikembangkan oleh Weiss *et al.*<sup>[22]</sup>

**Tabel 1.** Aspek-aspek kepuasan kerja berdasarkan MSQ

No	Aspect	Aspek
	Intrinsic Aspect	Aspek Intrinsik
1	<i>Activity</i>	Aktivitas
2	<i>Independence</i>	Independen
3	<i>Variety</i>	Keragaman
4	<i>Social status</i>	Status social
5	<i>Moral values</i>	Nilai moral
6	<i>Security</i>	Keamanan
7	<i>Social services</i>	Layanan social
8	<i>Authority</i>	Kewenangan
9	<i>Ability utilization</i>	Pemanfaatan kemampuan
10	<i>Responsibility</i>	Tanggung jawab
11	<i>Creativity</i>	Kreativitas
12	<i>Achievement</i>	Penghargaan
	Extrinsic Aspect	Aspek Ekstrinsik
13	<i>Compensation</i>	Kompensasi
14	<i>Advancement</i>	Kenaikan pangkat

15	<i>Coworkers</i>	Rekan kerja
16	<i>Human relations supervision</i>	Pengawasan hubungan manusia
17	<i>Technical supervisions</i>	Pengawasan teknis
18	<i>Company policies and practicies</i>	Kebijakan dan praktek Perusahaan
19	<i>Working conditions</i>	Kondisi kerja
20	<i>Recognitions</i>	Pengakuan/prestasi

Sumber : Weiss *et al.* (1966)

MSQ diatas adalah bentuk *short form* yang terdiri dari 20 item, dimana tiap itemnya mewakili satu *facet* dari pekerjaan. Kedua puluh item ini terbagi dalam dua faktor, yaitu faktor intrinsik dari pekerjaan atau pekerjaan itu sendiri dan faktor eksentrik dari pekerjaan atau aspek-aspek kontekstual dari pekerjaan tersebut.

Kepuasan kerja dapat dimengerti dalam beberapa pengertian berikut: 1. perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya (Dole & Schroeder, 2001), 2. kegembiraan atau pernyataan emosi yang positif sebagai hasil dari penilaian salah satu atau pengalaman-pengalaman pekerjaan<sup>[23]</sup>, 3. “*a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one’s job or job experiences*”<sup>[24]</sup>, 4. *the gree to wich an individuals feels positively and negatively about work*<sup>[25]</sup>, dan 5. “*a positive emotional state resulting from evaluating one’s job experience*”<sup>[20]</sup>.

Selain definisi di atas, perspektif Luthans<sup>[26]</sup> perihal tiga dimensi terkait dengan *job satisfaction*, kiranya menambah pemahaman kita. Baginya, *job satisfactioan* terkait dengan: 1. tanggapan emosional terhadap kerja, 2. hasil yang diperoleh sesuai harapan, dan 3. kepuasan kerja berkaitan dengan sikap yang saling berhubungan. Artinya, perasaan atau sikap seseorang terhadap pekerjaan memiliki kaitan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, dan hubungan antar teman kerja. Oleh karena menyangkut emosi dan cara atau sikap seseorang terhadap kerja, maka setiap orang memiliki kepuasan yang berbeda dari yang lain.

Selanjutnya, masih pada konteks yang sama, terkait dengan karakteristik pekerjaan yang paling dalam hal karyawan memiliki respons positif, Luthans<sup>[26]</sup> menambah karakteristik *job satisfaction*, sebagaimana tersinggung juga oleh Syauta, et al.<sup>[27]</sup> yakni: 1. Pekerjaan itu sendiri, menarik atau sesuai dengan kehendak pekerja, mengkondisikan pekerja untuk belajar, dan menerima tanggung jawab. 2. Gaji, diterima secara pantas dan adil, juga merupakan upah sebagai hak dari tanggung jawab yang telah dijalani dengan baik. 3. Kesempatan promosi, sebagai pertimbangan untuk maju dalam organisasi dan karena kemajuan dalam berorganisasi. 4. Pengawasan, merujuk pada kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. 5. Rekan kerja, merujuk pada tingkat di mana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial.

Berikut ini, beberapa elemen terkait dengan *job satisfaction* juga dapat disejajarkan dengan pemahaman di atas, sebagaimana terkuip dalam Koesmono<sup>[28]</sup>, yakni: “*relationship with colleague, relationship with head of department, ability and efficiency of head of department, hours of work, opportunity to use initiative, promotion prospect, salary, job security, actual work undertaken, dan overall job satisfaction*”.

Koesmono<sup>[28]</sup> pada halaman yang sama menegaskan bahwa makin positif sikap kerja, makin besar kepuasan kerja. Disarankannya agar berbagai faktor dari kepuasan kerja perlu mendapat perhatian lebih oleh setiap individu maupun organisasi dan pemimpin, sehingga bisa berdampak positif pada kinerja pegawai. Peran pemimpin adalah memberikan penilaian yang benar dan adil terhadap kinerja bawahan. Seseorang merasa puas dengan pekerjaannya karena berhasil dan memperoleh penilaian yang adil dari pimpinannya.

Perspektif *job satisfaction* dalam kaitan dengan faktor-faktor pengaruhnya dinyatakan oleh As’ad<sup>[29]</sup>, antara lain: 1. Faktor psikologis, terkait dengan minat, ketentruman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan ketrampilan. 2. Faktor sosial, terkait dengan interaksi sosial antar sesama karyawan, pun terhadap yang lain termasuk atasan dan dalam lapangan kerja dan

jenis kerja yang berbeda. 3. Faktor fisik, terkait dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, yang meliputi jenis pekerjaan, keadaan ruang, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan, dan usia. 4. Faktor finansial, terkait dengan kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji atau upah yang hendak diperoleh secara adil, jaminan sosial, tunjangan, fasilitas penunjang, dan promosi.

Faktor-faktor tersebut di atas sangatlah penting dalam mempengaruhi kepuasan karyawan. Agar kinerja karyawan meningkat, maka perlu semua pihak mengkondisikan kepuasan karyawan. Bagaimana kinerja karyawan bisa meningkat, jika upah yang didapatkan tidak adil dan tidak sesuai dengan beban kerja yang dijalani, atau halangan lain seperti kesehatan fisik. Sangatlah tidak mungkin orang yang secara fisik sudah tidak cakap, dalam keadaan sakit namun menghasilkan kinerja yang tinggi. Pihak organisasi atau manajemen perlu memahami betul faktor pengaruh *job satisfaction* agar pada gilirannya dapat mengupayakan peningkatan kinerja lewat pemuasan kerja karyawan.

Faktor kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah menurut Luthans (2006), antara lain:

- a. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri. Pegawai merasa puas dengan pekerjaan yang tengah dihadapi, yang menjadi tanggung jawabnya. Bagi pekerja, pekerjaan yang dijalani menarik, sehingga dijalani dengan senang hati. Pegawai merasa berhasil dengan jenis pekerjaan yang telah dilaksanakan, bahkan ada keinginan untuk melakukan pekerjaan yang lain.
- b. Kepuasan dengan gaji. Pegawai merasa gaji yang didapat telah sesuai dengan besar tanggung jawab yang dijalannya.
- c. Kepuasan dengan kesempatan promosi
- d. Kepuasan dengan pengawasan. Pegawai merasa selalu ada dukungan dari atasan dan ada perasaan diperlakukan secara baik
- e. Kepuasan dengan rekan kerja. Terlaksananya kerja team yang baik dan bertanggung jawab, dan ada dukungan dari rekan sekerja terhadap pekerjaan yang dilakukan.

### 3. METODE PENELITIAN

#### 3.1 Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini merupakan penelitian terhadap fakta berupa opini atau pendapat orang (responden). Sumber data yang digunakan terdiri dari data primer yakni data yang berasal dari sumber yang asli dan dikumpulkan secara khusus untuk menjawab penelitian ini; dan data sekunder, yakni data yang diperoleh dari sekumpulan sumber lain, baik dari dalam maupun luar Instansi<sup>[30]</sup>. Sedangkan teknik pengumpulan data yang digunakan berupa wawancara, kuesioner, dan observasi.

#### 3.2 Analisis Data

Untuk menganalisis data, peneliti menggunakan statistik deskriptif, untuk mencari hubungan antar variabel melalui analisis korelasi dengan analisis regresi, dengan membuat perbandingan dengan membandingkan rata-rata data sampel atau populasi.

Uji persyaratan analisis dilakukan dengan maksud memberikan gambaran tentang sejauhmana persyaratan telah dipenuhi sesuai dengan teknik analisis yang telah direncanakan. Berdasarkan tujuan penelitian ini, teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis berganda yakni analisis yang dilakukan untuk mengetahui hubungan antara dua atau lebih variabel bebas (*independent variable*) dengan satu variabel terikat (*dependent variable*). Analisis regresi berganda bertujuan untuk memprediksi nilai pengaruh dua variabel bebas terhadap satu variabel terikat.

Analisis korelasi ganda dapat dicari jauh lebih efisien melalui regresi berganda<sup>[31]</sup>. Analisis regresi berganda dilakukan dengan bantuan SPSS versi 22. Pengambilan keputusan didasarkan angka probabilitas. Jika angka F hitung > F tabel, maka hipotesis nihil (H<sub>0</sub>) ditolak dan hipotesis kerja (H<sub>a</sub>) diterima.

#### 3.3 Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini berlokasi di kantor BKPSDM Kota Sorong. Alasan penulis memilih lokasi

kantor ini karena masih ditemukan adanya permasalahan kinerja pegawai dan kepuasan kerja yang diduga disebabkan oleh pengaruh kepemimpinan dan komitmen kerja. Selain itu penulis memandang bahwa masalah tersebut sangat menarik mengingat kepemimpinan, komitmen kinerja kepuasan kerja dan kinerja pegawai merupakan fenomena lama sekaligus fenomena baru untuk dipelajari pada instansi atau lembaga pemerintah maupun swasta, namun masih menjadi hambatan dalam penyelenggaraannya.

Rencana penelitian ini akan dilakukan pada bulan juni sampai dengan Agustus tahun 2018. Sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai yaitu menguji pengaruh kepemimpinan, komitmen dan kepuasan terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja kantor BKPSDM Kota Sorong, maka penelitian ini menggunakan pendekatan *ex postfacto* (non eksperimen) dengan rancangan korelasional. Jadi dalam penelitian ini penulis mengkaji fakta-fakta yang telah terjadi dan pernah dilakukan oleh subjek penelitian. Artinya menggali fakta-fakta dengan menggunakan angket yang berisi sejumlah pertanyaan/pernyataan yang merefleksikan persepsi mereka terhadap variable yang diteliti.

Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Kantor BKPSDM Kota Sorong yang berjumlah 42 orang. Dari populasi pegawai yang berjumlah 42 yang diambil sebagai sampel berjumlah 38 dengan tingkat kesalahan 5% sesuai dengan teori Solvin, yang menyatakan bahwa, bila makin besar tingkat kesalahan maka makin kecil jumlah sampel. Sebaliknya, makin kecil tingkat kesalahan makin besar anggota sampel yang dibutuhkan.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### 4.1 Hasil

Variabel yang diteliti dalam penelitian ini adalah pengaruh kepemimpinan etikal, komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap Kinerja Pegawai.

**Tabel 2.** Hasil output analisis regresi linier berganda

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,909 <sup>a</sup>	,827	,812	1,39568

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	316,850	3	105,617	54,220	,000 <sup>b</sup>
Residual	66,229	34	1,948		
Total	383,079	37			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	5,422	2,399		2,260	,030
X1	,328	,123	,524	2,661	,012
X2	,473	,130	,612	3,628	,001
X3	-,424	,118	-,374	-3,591	,001

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Hasil penelitian dan Pengolahan data

Adapun hasil analisis regresi dan pengujian t dan F menggunakan persamaan regresi yakni:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 \quad (1)$$

$$Y = 5,422 + 0,328X_1 + 0,473X_2 + (-0,424X_3)$$

Keterangan:

Y = Kinerja Pegawai

X1 = Kepemimpinan

X2 = Komitmen

X3 = Kepuasan Kerja

a = Nilai Konstanta

b1, b2, b3 = Koefisien regresi

Hasil persamaan tersebut dijelaskan seperti berikut ini:

- Konstanta sebesar 5,422; artinya, jika kepemimpinan etikal komitmen organisasional dan kepuasan kerja nilainya 0, maka kinerja pegawai nilainya sebesar 5,422.
- Koefisien regresi variabel kepemimpinan etikal sebesar 0,328 artinya jika

kepemimpinan etikal mengalami kenaikan satu satuan, maka kinerja pegawai akan mengalami kenaikan sebesar 0,328 satuan dengan asumsi variabel independen lainnya bernilai tetap.

- c) Koefisien regresi variabel komitmen organisasional sebesar 0,473 artinya jika komitmen organisasional mengalami kenaikan satu satuan, maka kinerja pegawai akan mengalami peningkatan sebesar 0,473 satuan dengan asumsi variabel independen lainnya bernilai tetap.
- d) Koefisien regresi variabel kepuasan kerja sebesar -0,424 artinya jika kepuasan kerja mengalami penurunan satu satuan, maka kinerja pegawai akan mengalami penurunan sebesar -0,424 satuan dengan asumsi variabel independen lainnya bernilai tetap.

#### 4.2 Analisis Koefisien Determinasi (Adjusted R<sup>2</sup>)

Analisis determinasi digunakan untuk mengetahui presentasi sumbangan pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Hasil analisis determinasi dapat dilihat pada *output model summary* dari hasil analisis regresi berganda pada **tabel 2**

Berdasarkan output yang diperoleh angka R Square sebesar 0,827 atau 82,7%. Hal ini menunjukkan bahwa presentasi sumbangan pengaruh variabel independen, yakni: kepemimpinan etikal, komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 82,7%. Atau variasi variabel bebas yang digunakan dalam model mampu menjelaskan sebesar 82,7% variasi variabel dependen. Sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

#### 4.3 Pengujian Hipotesis

##### a. Uji t (Uji Koefisien regresi secara parsial)

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen secara parsial berpengaruh terhadap variabel dependen. Pada bagian ini akan dilakukan pengujian terhadap variabel

kepemimpinan etikal, komitmen organisasional dan kepuasan kerja.

##### 1. Pengujian koefisien regresi variabel Kepemimpinan Etikal.

Sebelum pengujian regresi dilakukan, terlebih dahulu peneliti menentukan hipotesis dari variabel ini. Adapun hipotesis yang digunakan untuk variabel kepemimpinan etikal adalah sebagai berikut:

H0: Secara parsial kepemimpinan etikal tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Ha: Secara parsial kepemimpinan etikal berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan output pada tabel 2 diperoleh t hitung sebesar 2,661. Tabel distribusi t dicari pada  $\alpha = 5\% : 2 = 2,5\%$  (uji 2 sisi) dengan derajat kebebasan (df)  $n-k-1$  atau  $38-3-1 = 34$  (n adalah jumlah data dan k adalah jumlah variabel independen). Dengan pengujian 2 sisi (signifikansi = 0,025) maka diperoleh hasil untuk t tabel sebesar 2,032.

Pada kriteria pengujian, Ho diterima jika  $-t \text{ tabel} \leq t \text{ hitung} \leq t \text{ tabel}$  dan Ho ditolak jika  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ . Pada pengujian terhadap variabel kepemimpinan etikal, hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa nilai t hitung  $> t \text{ tabel}$  (2,661  $>$  2,032), maka Ho ditolak; artinya bahwa secara parsial kepemimpinan etikal berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Nilai t hitung positif, artinya pengaruh yang terjadi adalah positif atau dengan kata lain semakin baik kepemimpinan etikal, maka semakin meningkatkan kinerja pegawai

##### 2. Pengujian koefisien regresi variabel komitmen organisasional.

Sebelum pengujian regresi dilakukan, maka terlebih dahulu peneliti menentukan hipotesis dari variabel ini. Adapun hipotesis yang digunakan untuk variabel komitmen organisasional adalah sebagai berikut:

H0: Secara parsial komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Ha: Secara parsial komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan output pada tabel 2 diperoleh t hitung sebesar 3,628. Tabel distribusi t dicari pada  $\alpha = 5\% : 2 = 2,5\%$  (uji 2 sisi) dengan derajat kebebasan (df)  $n-k-1$  atau  $38-3-1 = 34$  (n adalah jumlah data dan k adalah jumlah variabel independen). Dengan pengujian 2 sisi (signifikansi = 0,025) maka diperoleh hasil untuk t tabel sebesar 2,032. Pada kriteria pengujian  $H_0$  diterima jika  $-t \text{ tabel} \leq t \text{ hitung} \leq t \text{ tabel}$  dan  $H_0$  ditolak jika  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ . Pada pengujian terhadap variabel komitmen organisasional hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa nilai t hitung  $> t \text{ tabel}$  ( $3,628 > 2,032$ ), maka  $H_0$  ditolak, artinya secara parsial komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Nilai t hitung positif, artinya pengaruh yang terjadi adalah positif atau dengan kata lain semakin tinggi komitmen organisasional, maka semakin meningkatkan kinerja pegawai.

### 3. Pengujian koefisien regresi variabel kepuasan kerja.

Sebelum pengujian regresi dilakukan, maka terlebih dahulu peneliti menentukan hipotesis dari variabel ini. Adapun hipotesis yang digunakan untuk variabel kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

$H_0$ : Secara parsial kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

$H_a$ : Secara parsial kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan output pada tabel 2 diperoleh t hitung sebesar -3,591. Tabel distribusi t dicari pada  $\alpha = 5\% : 2 = 2,5\%$  (uji 2 sisi) dengan derajat kebebasan (df)  $n-k-1$  atau  $38-1-1 = 34$  (n adalah jumlah data dan k adalah jumlah variabel independen). Dengan pengujian 2 sisi (signifikansi = 0,025) maka diperoleh hasil untuk t tabel sebesar 2,032. Pada kriteria pengujian  $H_0$  diterima jika  $-t \text{ tabel} \leq t \text{ hitung} \leq t \text{ tabel}$  dan  $H_0$  ditolak jika  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ . Pada pengujian terhadap variabel kepuasan kerja, hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa nilai t hitung  $> t \text{ tabel}$  ( $-3,591 > 2,032$ ), maka  $H_0$  ditolak, artinya secara parsial kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Nilai t hitung negatif, artinya pengaruh yang terjadi adalah negatif atau

dengan kata lain semakin rendah kepuasan kerja, akan menurunkan kinerja pegawai.

### b. Uji F (Uji Koefisien regresi secara simultan)

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen. Sebelum pengujian regresi dilakukan, maka terlebih dahulu peneliti menentukan hipotesis dari variabel ini Adapun hipotesis yang digunakan adalah sebagai berikut:

$H_0$ : Secara simultan kepemimpinan etikal, komitmen organisasional dan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

$H_a$ : Secara simultan kepemimpinan etikal, komitmen organisasional dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan output pada tabel 2 diperoleh F hitung sebesar 54,220. Dengan menggunakan tingkat keyakinan 95 %,  $\alpha = 5\%$ , df 1 (jumlah variabel - 1) atau  $4 - 1 = 3$  dan derajat kebebasan (df) 2 ( $n-k-1$  atau  $38-3-1 = 34$  (n adalah jumlah data dan k adalah jumlah variabel independen). Maka diperoleh hasil untuk F tabel sebesar 3,276. Pada kriteria pengujian  $H_0$  diterima jika F hitung  $\leq F \text{ tabel}$  dan  $H_0$  ditolak jika F hitung  $> F \text{ tabel}$ . Dari pengujian tersebut diperoleh nilai F hitung  $> F \text{ tabel}$  ( $54,220 > 3,276$ ), maka  $H_0$  ditolak, artinya secara simultan kepemimpinan etikal, komitmen organisasional dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Nilai F hitung positif, artinya pengaruh yang terjadi adalah positif. Atau dapat dikatakan semakin tinggi atau baik kepemimpinan etikal, komitmen organisasional dan kepuasan kerja, maka akan semakin baik atau meningkatkan kinerja pegawai.

## 5. KESIMPULAN

Studi ini memfokuskan pada upaya meningkatkan pengaruh kepemimpinan etikal komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kota Sorong. Dari hasil pengujian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin dituntut untuk memiliki kualitas kepemimpinan dengan norma-norma etika sehingga dapat meningkatkan

kinerja para pegawai. Kepedulian sosial, tanggungjawab, keteladanan, interaksi yang baik dari seorang pemimpin akan membantu para pegawai untuk semakin meningkatkan kinerja mereka.

Dari pihak pegawai juga dituntut untuk memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Seorang pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi pada organisasinya akan memiliki kinerja yang baik. Sedangkan mereka yang memiliki komitmen yang rendah akan rendah pula kinerjanya. Disamping itu para pegawai juga harus selalu merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukan, gaji yang diterima, kesempatan promosi yang diperoleh, pengawasan yang terdapat dilingkungan kerja, dan rekan kerja. Semua ini sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja seorang pegawai.

Etika kepemimpinan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja harus dimiliki oleh semua stakeholder (Anonim, 2008) sehingga kinerja pegawai semakin meningkat. Sebuah organisasi perlu berupaya dan untuk mencapai tujuannya, maka pengukuran kinerja sangatlah penting untuk perbaikan dan peningkatan kinerja ke tujuan dan sasaran yang dipandang lebih dari yang sebelumnya. Baik pemimpin maupun pegawai harus bersama-sama berupaya agar peningkatan kinerja semakin optimal.

#### DAFTAR PUSTAKA

- [1] Mahmudi. (2005). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- [2] Watunglawar, B., & Christiananta, B. (2015). The Influence of Organizational Culture and Organizational Commitment on Strategic Leadership, Job Satisfaction and Performance of Regional Work Civil Units Employee in Maluku Tenggara Barat Regency, Maluku Pr. *IJRCM*, 58-65.
- [3] Owen, R. G. (1995). *Organizational Behavior*. Manchester: Ally and Bacon.
- [4] Yukl, G. (1994). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- [5] Pickett, M. C. (2001). *Understanding Ethical Leadership*. mpickett@nu.edu: National University.
- [6] Shacklock, A. H., A. H., & Lewis, M. J. (2006). (2006). *Lencipding With Integrity: Ethical Leadership-a Fundamental Principle of Integrity and Good Governance*. England: Keble College, Oxford. [7] Robbins, S. P., & Judge. (2008). *Perilaku Organisasi Buku 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- [7] Dole, Carol and Schroeder, & Richard, G. (2001). The Impact of Varios Factors on the Personality, Job Satisfaction and Turn Over Intentions of Profesional Accountants. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 16 No. 4, 234-245.
- [8] Khuntia, R., & Suar, D. (2004). A Scale to Assess Ethical Leadership of Indian Private and Public Sector Managers. *Journal of Business Ethics*, Vol 49, No 1, 13-26.
- [9] Greenleaf, R. K. (1998). *The Power of Servant-Leadership*. Berrett-Koehler: San Francisco, United States.
- [10] Burns , J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- [11] Howell, J. M., & Avolio, B.J. , B. J. (1993). ransformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*, 78 (6), 680-694.
- [12] Robbins, J. (2008). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- [13] Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behaviour: Concepts, Controversus and Aplications*. New York: Prentice Hall.
- [14] Meyer, J. P., & Allen, J. N. (1991). A Tree-component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*. Vol. 1, 61-89.
- [15] Meyer, J. P., & Allen, J. N. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Behaviour*, 1-18.
- [16] Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (Journal of vocational behavior, Vol. 14). The measurement of organizational commitment. 1979, 224-247.
- [17] Armstrong, M. (1991). *The Art of HRD. Human Resource Management*. Vol. 2. London: Cres Publishing House. [17] Greenberg, G., & Baron, R. (1993). *Behavior In Organization. Third Edition*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- [18] Davis, K., & Newstorm, J. W. (2001). *Perilaku dalam Organisasi. Jilid 1*,

- Terjemahan. Jakarta (ID): Penerbit Erlangga.
- [19] Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Terjemahan. Edisi Pertama*. Jakarta (ID): PT. Salemba Emban Patria.
- [20] Burhanuddin, I., & Ali, M. (2002). *Manajemen Pendidikan. Wacana, Proses dan Aplikasinya di Sekolah*. Malang (ID): Universitas Negeri Malang.
- [21] Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., Liyod, & Lofquist, H. (1966). *Instrumentation for the Theory of Work Adjustment. Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*. Minesota (US): University of Minesota.
- [22] Nasarudin. (2001). Job satisfaction and organizational commitment among the Malaysian workforce. *Proceeding of 5 th Asian Academic of Management Conference Klantan Pahang*, 270-276.
- [23] Rousell P., P., & Igalens, J. (1999). A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction". *Journal of Organizational Behavior*20, 1003-1025.
- [24] Wood, J., Wallace, J., Zeffane, Schermerhorn, & Hu. (1998). *Organisational Behaviour An Asia-Pacific Perspective*. Singapore: John Wiley & Sons.
- [25] Luthans, F. (2006). *Perilaku organisasi. Alih Bahasa: Vivin Andika Y., Shekar P., Arie P., dan Winong R*. Yogyakarta: ANDI.
- [26] Syauta, Jack, H., Eka, A. T., & Margono, S. (2012). "The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Ind. *International Journal of Business and Management Invention*. Volume 1 Issue 1 December. 2012, 69-76.
- [27] Koesmono, T. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 7, No. 2, September 2005, 171-188.
- [28] As'ad, M. (2003). *Psikologi Islami: Seri Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty
- [12] Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of The LQ Literature. *Leadership Quarterly* 7 (3), 385-425.
- [29] Soeratno, & Arsyad. (1993). *Metodologi Penelitian Untuk Ekonomi dan Bisnis*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan (UPP) AMP YKPN.
- [30] Hadi, S. (2001). *Statistika Jilid 2*. Yogyakarta: Penerbit Andi.