

## BAB 1 PENDAHULUAN

### 1.1.Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia (SDM) memberikan keunggulan kompetitif karena keunikan, karenanya merupakan salah satu sumber daya yang mendukung misi suatu organisasi. Nilai SDM dalam kinerja organisasi didasarkan pada berbagai faktor. Beberapa faktor tersebut baik secara langsung maupun tidak langsung berkaitan dengan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan. Meningkatnya tuntutan keberhasilan program pemerintah dalam bidang pengendalian penduduk dan keluarga berencana antara lain, memerlukan pendekatan yang strategis dari pimpinan suatu organisasi dalam memuaskan, meningkatkan komitmen dan motivasi kerja karyawan.

Tujuan dari program pemerintah dalam bidang pengendalian penduduk dan keluarga berencana adalah untuk mencegah terjadinya pernikahan usia dini, menekan angka kematian ibu dan bayi akibat hamil usia yang terlalu muda/tua, atau akibat penyakit sistem reproduksi, serta menekan jumlah penduduk serta menyeimbangkan jumlah kebutuhan dengan jumlah penduduk di Indonesia. Dengan dukungan anggaran yang memadai, hingga saat ini laju pertumbuhan penduduk dan tingkat kesertaan akseptor KB dinilai belum optimal berdasarkan target yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Pada tabel dibawah ini dapat dilihat capaian program pengendalian penduduk dan keluarga berencana tahun 2020 dan 2021.

**Tabel 1.1 Target dan Capaian Kesertaan KB Baru  
Kabupaten Tegal Tahun 2020 dan 2021**

NO.	KECAMATAN	2020			2021		
		TARGET	CAPAIAN	%	TARGET	CAPAIAN	%
1	Margasari	3.842	2.210	57,52	3.120	2.104	67,44
2	Bumijawa	2.966	2.224	74,98	2.935	2.679	91,28
3	Bojong	1.822	1.210	66,41	2.707	1.192	44,03
4	Balapulang	2.591	2.049	79,08	2.025	1.664	82,17
5	Pagerbarang	2.562	1.286	50,20	1.679	827	49,26
6	Lebaksiu	4.479	1.834	40,94	2.460	1.836	74,63
7	Jatinegara	1.803	1.061	58,85	1.679	1.232	73,38
8	Kedungbanteng	1.276	626	49,06	1.314	651	49,54
9	Pangkah	2.940	2.912	99,06	2.461	2.177	88,46
10	Slawi	1.823	1.206	66,14	1.918	1.156	60,27
11	Adiwerna	2.841	2.120	74,62	3.188	1.927	60,45
12	Talang	2.605	2.133	81,87	2.315	1.812	78,27
13	Dukuhturi	2.557	1.917	74,97	2.289	2.115	92,40
14	Tarub	2.488	1.631	65,56	2.875	2.219	74,05
15	Kramat	2.422	1.316	54,34	2.924	1.840	62,93
16	Surodadi	2.792	1.708	61,18	2.088	1.841	88,17
17	Warureja	1.427	771	54,04	1.446	1.064	73,58

18	Dukuhwaru	2.230	1.128	50,58	1.813	1.310	72,26
<b>JUMLAH</b>		<b>45.466</b>	<b>29.342</b>	<b>64,54</b>	<b>41.236</b>	<b>29.556</b>	<b>71,68</b>

Berdasarkan LKjIP Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak serta Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Tegal Tahun 2020 dan 2021 dapat dilihat perkembangan kinerja dinas sebagai berikut:

No.	Sasaran Strategis	Indikator Kerja Utama	Satuan	Realisasi	
				2020	2021
1	Meningkatnya Pemberdayaan dan Pembangunan Gender	Indeks Pemberdayaan Gender (IDG)	indeks	72,12	73,32
		Indeks Pembangunan Gender (IPG)	indeks	86,79	87,53
		Persentase Pencapaian Keadilan dan Kesetaraan Gender	%	94	70
2	Meningkatnya Pengendalian Pertumbuhan Penduduk	Total Fertility Rate (TFR)	rasio	2,28	2,23
3	Meningkatnya Pemenuhan Hak Anak	Persentase Pencapaian Pemenuhan Hak Anak	%	50	61
4	Menurunnya Laju Pertumbuhan Penduduk	Persentase Laju Pertumbuhan Penduduk (LPP)	indeks	0,12	0,13
5	Meningkatnya Ketahanan Keluarga	Persentase Ketahanan Keluarga	%	63,02	54,91
6	Meningkatnya Kesertaan KB	Persentase Pemakaian Kontrasepsi (CPR)	%	67,73	67,77

Berdasarkan hasil pencapaian program yang dirasakan belum maksimal, diperlukan perspektif lain dalam penanganan masalah kependudukan dan keluarga berencana, salah satunya yang diangkat dalam penelitian ini yaitu dari human capital atau SDM yang ada. Suatu organisasi memiliki aktivitas dan tujuan tertentu yang sebelumnya sudah direncanakan. Namun organisasi dapat berhasil mencapai tujuan tersebut bila mempunyai sumberdaya manusia (SDM) yang mampu melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien. Agar sumberdaya manusia dapat bekerja secara baik dan benar sesuai tanggungjawabnya, maka diperlukan pimpinan yang dapat mempengaruhinya untuk bisa mengerahkan seluruh sumber daya yang ada di dalam suatu organisasi. Kepemimpinan dalam organisasi akan efektif jika menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi organisasi. Penelitian sebelumnya seperti yang dilakukan oleh (Thanh et

al., 2020) dan (Nguyen et al., 2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan memberikan efek yang vital terhadap aktivitas organisasi.

Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan tidak hanya ditentukan oleh peran pimpinan, namun ada faktor lain yang mendasarinya. Seorang pimpinan tanpa disadarinya akan menciptakan budaya yang dipatuhi oleh seluruh pegawai/karyawan. Hal inilah yang disebut dengan budaya organisasi. Budaya organisasi memiliki peran penting dalam menjaga stabilitas sistem sosial karena budaya organisasi mampu membentuk sikap dan perilaku karyawan. Budaya organisasi juga dapat meningkatkan produktivitas karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Penerapan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi yang baik dan produktif dapat menghasilkan kapasitas kerja pegawai atau karyawan lebih baik.

Selain kepemimpinan dan budaya organisasi hal penting lainnya yang perlu dijaga perusahaan adalah komitmen organisasional karyawan. SDM yang berkualitas baik bisa dicapai jika kepuasan kerja karyawan atau pegawai diperhatikan oleh organisasi atau perusahaannya. Pegawai atau karyawan yang merasa tidak nyaman, kurang penghargaan, dan tidak dapat mengembangkan potensi pada dirinya secara otomatis tidak bisa berkonsentrasi dan fokus pada pekerjaannya. Sedangkan komitmen sendiri akan terjadi jika pegawai atau karyawan mampu memperoleh harapannya.

Komitmen merupakan sifat dan perilaku yang dapat dipandang sebagai penggerak motivasi seseorang, sehingga pegawai atau karyawan dengan mudah dapat melakukan tugasnya dan lebih mentaati norma, aturan serta kode etik yang ada dalam organisasi. Oleh karena itu komitmen organisasi dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Jika pegawai tidak rasa puas dalam pekerjaannya, maka komitmen organisasi pegawai atau karyawan terhadap organisasi rendah.

Terdapat keyakinan bahwa karyawan yang merasa puas akan memiliki produktivitas lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang merasa tidak puas (Robbins, 2009). Kepuasan kerja merupakan tingkatan perasaan puas individu karyawan karena mendapatkan balas jasa atau imbalan yang sesuai dengan situasi pekerjaan dimana karyawan tersebut bekerja. Kepuasan kerja bersifat individual sehingga setiap karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda.

Pada umumnya pegawai atau karyawan yang bekerja di suatu organisasi didasari oleh motivasi untuk bekerja, karena bekerja adalah salah satu kegiatan hidup manusia, selain itu bekerja akan mendapat hasil guna memenuhi kebutuhan hidup (Naser, 2012). Pemberian motivasi oleh pimpinan akan efektif jika pada diri karyawan yang digerakkan ada keyakinan bahwa tercapainya tujuan organisasi, tujuan pribadi juga akan tercapai. Motivasi merupakan proses yang berkaitan dengan usaha dan pemuasan terhadap suatu kebutuhan tertentu. Artinya kebutuhan seseorang yang belum dipuaskan akan membuat ketegangan yang kemudian akan memunculkan motivasi pada dirinya.

Penelitian sebelumnya terkait menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Reskantika et al., 2019) dan (Nurlaili et al., 2019), Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi mempengaruhi kepuasan kerja menurut Sumarwinati &

Ratnasari (Organisasi et al., 2019), Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi mempengaruhi motivasi kerja (Martedy, 2018), Kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi (Utarayana, 2019). Namun hasil berbeda diantaranya dilakukan oleh Salahudin (2018) yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Demikian juga penelitian Nurrahmi et al., (2020) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak mempengaruhi komitmen organisasi. Penelitian Martedy (2018) menyimpulkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Serta penelitian budaya kerja dan kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Paais & Pattiruhu, 2020). Masih adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian sebelumnya mendorong dilakukannya penelitian ini.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Dengan demikian rumusan masalah dalam penelitian ini dapat dijabarkan kedalam pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak serta Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Tegal?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak serta Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Tegal?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak serta Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Tegal?
4. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak serta Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Tegal?
5. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak serta Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Tegal?
6. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak serta Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Tegal?
7. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak serta Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Tegal?
8. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada Dinas Pemberdayaan Perempuan dan

Perlindungan Anak serta Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Tegal?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja pada Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak serta Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Tegal
2. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak serta Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Tegal
3. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak serta Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Tegal
4. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pada Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak serta Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Tegal
5. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak serta Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Tegal?
6. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi pada Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak serta Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Tegal
7. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja pada Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak serta Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Tegal
8. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak serta Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Tegal

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat baik secara teoritis dan maupun praktis yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

#### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Manfaat teoritis dari penelitian adalah menjadi referensi bagi perkembangan ilmu pengetahuan tentang sumberdaya manusia atau SDM. Selain itu hasil dari penelitian ini dapat dijadikan referensi bagi penelitian sejenis yang terkait dengan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi

#### **1.4.2 Manfaat Praktis**

Manfaat praktis yang diharapkan dari penelitian ini diantaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Dapat memberikan informasi kepada Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak serta Pengendalian Penduduk dan Keluarga

Berencana bagi pemerintah Daerah Kabupaten Tegal dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia atau ASN beserta kebijakan terkait dengan aspek kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi motivasi dan kepuasan kerja.

- 2) Dapat menjadi ajuan dalam pengambilan keputusan dalam penembangan SDM pada Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak serta Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana bagi pemerintah Daerah Kabupaten Tegal yang terkait dengan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasi.

## **BAB 2**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Teori Kontingensi**

Teori kontingensi dalam kepemimpinan pemerintah adalah salah satu teori yang berdasarkan pada tiga hal yakni hubungan atasan dengan bawahan, orientasi tugas dan wibawa pimpinan (Fiedler, 1967). Teori kontingensi dari Fiedler adalah teori yang membahas gaya kepemimpinan yang bergantung pada situasi organisasi tersebut. Pemimpin harus memahami apa yang diinginkan bawahannya dalam kondisi tertentu dan menyesuaikan gaya kepemimpinan yang tepat untuk memenuhi kebutuhan mereka. Teori ini memandang pimpinan itu fleksibel dalam memilih gaya kepemimpinan tertentu.

#### **2.2 Gaya Kepemimpinan**

Menurut Robbins dan Judge (2015) kepemimpinan adalah kemampuan dalam mempengaruhi sebuah kelompok menuju pencapaian suatu tujuan dan sasaran. Oleh karena itu kepemimpinan dapat melahirkan komitmen pada semua pengikut dan menanamkan kepercayaan pada pemimpin. Menurut Gibson *et al.* (2012), perilaku pimpinan memiliki dampak terhadap prestasi bawahan/karyawannya atau kinerja organisasi.

Kepemimpinan dan gaya kepemimpinan merupakan dua komponen yang tidak dapat dipisahkan. Gaya kepemimpinan seseorang akan mempengaruhi secara langsung efektivitas kerja tim (Kreitner dan Kinicki, 2014). Menurut Hasibuan (2018) gaya kepemimpinan merupakan cara seorang pimpinan dalam melakukan pengaruhnya pada perilaku bawahannya dengan tujuan mendorong kegairahan kerjanya, kepuasan kerja, serta produktivitasnya yang tinggi, supaya bisa mencapai tujuan organisasi yang maksimal.

Menurut Rivai *et al.*, (2014) gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar, yaitu:

- 1) Gaya kepemimpinan dengan pola pada kepentingan melaksanakan tugas.
- 2) Gaya kepemimpinan dengan pola pada kepentingan melaksanakan hubungan kerja sama.
- 3) Gaya kepemimpinan dengan pola pada kepentingan hasil yang dicapai

Gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi efektivitas dari seorang pemimpin. Ada beberapa jenis gaya kepemimpinan yang dapat dijabarkan (Robbins, 2017) sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan direktif. Tipe kepemimpinan ini memungkinkan bawahan mengetahui yang diharapkan oleh pimpinan dari bawahannya atau karyawannya, membuat jadwal kerja, dan memberi bimbingan khusus bagaimana pada bawahannya dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- 2) Kepemimpinan suportif: Tipe kepemimpinan ini, seorang pemimpin memiliki sifat yang ramah dan menunjukkan perasaan peduli terhadap bawahannya.
- 3) Kepemimpinan partisipatif. Tipe kepemimpinan ini, memungkinkan seorang pemimpin melakukan konsultasi dengan bawahannya atau anggota kelompoknya dan mempertimbangkan saran dari bawahan sebelum pengambilan keputusan.

- 4) Kepemimpinan berorientasi prestasi. Tipe kepemimpinan ini, memungkinkan pimpinan untuk menetapkan tujuan organisasi dan pekerjaan yang menantang bagi bawahannya dan berharap bawahannya mampu berprestasi pada tingkat tertinggi.

Menurut Kartono (2016) indikator dari gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- 1) Kemampuan pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan merupakan pendekatan sistematis pada pengambilan tindakan atau keputusan yang berdasar perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.
- 2) Kemampuan memotivasi. Pemimpin harus mampu memberi motivasi kepada bawahannya untuk mengoptimalkan seluruh kemampuannya (keahlian, keterampilan, tenaga dan waktu) dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan serta sasaran organisasi.
- 3) Kemampuan komunikasi. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan berkomunikasi. Kemampuan berkomunikasi merupakan kecakapan atau keahlian dalam menyampaikan pesan, ide, pikiran pada orang lain dengan tujuan dapat dipahami dengan oleh orang lain tersebut apa yang dimaksudkan baik secara langsung maupun tidak langsung.
- 4) Kemampuan mengendalikan bawahan. Seorang pimpinan harus mempunyai harapan dapat membuat orang lain atau bawahan mau mengikuti semua yang diinginkannya melalui kekuasaan jabatan secara efektif demi kepentingan jangka panjang organisasi atau perusahaan.
- 5) Tanggung jawab. Seorang pimpinan harus mempunyai rasa tanggungjawab pada bawahannya. Tanggung jawab merupakan kewajiban menanggung, segala sesuatu dalam melaksanakan jalan kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- 6) Mampu mengendalikan emosional. Seorang pimpinan harus mampu mengendalikan emosinya. Emosi seseorang yang tidak stabil dapat mempengaruhi keberlangsungan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### **2.3 Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan persamaan persepsi yang dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi atau karyawan dalam memberi arti (*shared meaning*) dari suatu nilai yang ada dalam organisasi. Budaya organisasi akan membentuk norma dan menjadi pedoman bagi seluruh organisasi yang akan menentukan sikap dan perilaku anggotanya serta dapat diterima oleh seluruh anggota lain karena norma tersebut baik dan benar, mulai dari manajemen puncak sampai dengan karyawan yang operasional (Robbins, 2017).

Rivai (2003) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki peran dalam menetapkan batas, memberi ciri identitas organisasi, mempermudah munculnya komitmen lebih luas dibanding pada kepentingan pribadi karyawan. Budaya organisasi berisi apa yang diperbolehkan untuk dilakukan dan tidak diperbolehkan untuk dilakukan sehingga budaya organisasi dapat menjadi pedoman bagi seluruh anggota organisasi. Sobirin (2014) menyatakan bahwa budaya organisasi terdiri dari unsur utama, yaitu bersifat idealistik dan bersifat perilaku.

Indikator budaya organisasi (Robbins & Judge, 20017) antara lain yaitu:



- 1) Inovasi. Pegawai atau karyawan dapat didorong menjadi inovatif dan berani untuk mengambil resiko.
- 2) Perhatian terhadap detail. Pegawai atau karyawan memiliki kecermatan yang mendetail dalam setiap menjalankan pekerjaannya.
- 3) Berorientasi kepada hasil. Pegawai atau karyawan berfokus pada hasil yang dicapainya.
- 4) Berorientasi pada manusia, sejauh mana pengambilan keputusan yang dilakukan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil kerja pegawai atau karyawan dalam suatu organisasi.
- 5) Berorientasi tim. Setiap aktivitas organisasi atau perusahaan lebih berorientasi kepada tim dibanding individu dalam melakukan aktivitas dalam organisasi.
- 6) Agresivitas. Agresivitas merupakan keadaan pegawai atau karyawan yang menjadi lebih agresif dan kompetitif dalam organisasi.
- 7) Stabilitas. Stabilitas merupakan aktivitas organisasi yang mengarahkan ke kondisi yang stabil.

#### **2.4 Kepuasan Kerja**

Menurut Handoko (2014) kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosi atau perasaan dari karyawan tentang senang dan tidak terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja karyawan dapat mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan pada saat mereka bekerja, yang akan tercermin dari tingkat kecelakaan kerja, absensi, moral, dan perputaran (keluar masuk) tenaga kerja atau karyawan, dimana hal tersebut dapat mempengaruhi tingkat produktivitas kerja karyawan. Kepuasan kerja adalah sikap emosi atau perasaan senang dan cinta pada pekerjaannya. Sikap emosional dari karyawan tersebut dapat dilihat dari moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja yang dicapainya (Hasibuan, 2013).

Karyawan atau anggota organisasi yang merasa puas dalam pekerjaannya akan memberikan dampak terhadap kinerja yang dihasilkannya, sehingga tujuan organisasi akan dengan mudah bisa dicapai. Menurut Mangkunegara (2017) ada 2 (dua) faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor yang ada pada diri karyawan dan faktor pekerjaan. Faktor yang ada pada diri karyawan, terdiri dari kecerdasan (IQ), kecerdasan khusus, jenis kelamin, umur, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja. Faktor pekerjaan, terdiri dari jenis pekerjaan, pangkat (golongan), struktur organisasi, kedudukan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, mutu pengawasan interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Menurut Widodo (2015) indikator dari kepuasan kerja adalah sebagai berikut.

- 1) Gaji. Gaji adalah jumlah balas jasa atau bayaran yang diterima karyawan secara rutin selama periode tertentu (satu bulan). Apakah gaji yang diterima sudah sesuai dengan kebutuhan dan merasa adil.
- 2) Pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan itu sendiri adalah pekerjaan yang dilakukan seorang karyawan sesuai dengan tanggungjawabnya. Apakah karyawan merasakan kepuasan dalam melakukan pekerjaannya.

- 3) Rekan kerja, yaitu kepada siapa seorang karyawan berinteraksi dalam dalam melakukan pekerjaannya. Seorang karyawan akan bisa merasakan rekan kerjanya, sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.
- 4) Atasan, yaitu seorang atasan atau pemimpin yang memberi perintah atau petunjuk dalam melaksanakan pekerjaan. Atasan atau pimpinan tersebut dapat menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam memberi perintah dan petunjuk kepada bawahannya (karyawan), hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.
- 5) Promosi, yaitu peluang atau kesempatan seorang karyawan dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Karyawan akan merasakan ada peluang atau kesempatan yang besar untuk naik jabatan atau tidak. Jika karyawan merasakan ada kesempatan untuk naik pangkat atau jabatan, karyawan tersebut akan merasakan kepuasan.
- 6) Lingkungan kerja, yaitu lingkungan fisik dan psikologis dimana karyawan melakukan pekerjaannya. Lingkungan kerja yang baik akan mendorong karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja.

## 2.5 Motivasi Kerja

Motivasi adalah sikap dan nilai yang dapat mempengaruhi seseorang untuk mencapai hal tertentu sesuai dengan tujuannya. Sikap dan nilai tersebut dapat menciptakan kekuatan dalam mendorong seseorang berperilaku untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Robbins dan Juge (2017) motivasi adalah suatu proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seseorang dalam mencapai suatu tujuan. Menurut Hasibuan (2016) motivasi merupakan daya penggerak yang membentuk kegairahan kerja seseorang agar mereka bisa bekerjasama, bekerja secara efektif, dan menggunakan segala upayanya guna mencapai kepuasan.

Menurut Hamzah (2008) seorang yang mempunyai motivasi kerja akan terlihat dari, rasa tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaannya. Dalam proses kerja, motivasi berguna sebagai faktor yang mengarahkan kepada kinerja dan menghubungkan kepentingan organisasi dan karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa seorang karyawan akan termotivasi ketika karyawan mengetahui berbagai kebutuhan yang harus dipenuhi dan karyawan diberi peluang untuk mencapai kepuasan, sepanjang tujuan organisasi dapat dicapai (Gilmeanu, 2015).

Motivasi kerja karyawan mempengaruhi tinggi rendahnya produktivitas organisasi. Karyawan dengan tingkat motivasi kerja tinggi akan memberikan kontribusi dan kinerja terbaiknya dalam melakukan pekerjaannya sehingga akan memiliki produktivitas tinggi dan mencapai tujuan organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja antara lain komitmen organisasi dan kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif merupakan salah satu tugas utama manajemen. Menurut Maslow dalam Fomenky (2015), ada lima kebutuhan universal untuk memotivasi seseorang, antara lain:

- 1) Kebutuhan fisiologis (*physiological*), yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup seseorang. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling dasar seperti papan, sandang, dan pangan.

- 2) Kebutuhan rasa aman (*safety*). Kebutuhan akan rasa aman, perlindungan, stabilitas yang tercermin dari keselamatan kerja, seperti lingkungan kerja yang aman.
- 3) Kebutuhan hubungan sosial (*affiliation*), yaitu kebutuhan untuk bahwa manusia berkeinginan untuk hidup bersama dengan orang lain dan melakukan interaksi, seperti kasih sayang, perhatian, rasa memiliki.
- 4) Kebutuhan pengakuan (*esteem*), yaitu kebutuhan munculnya penghargaan terhadap diri seorang karyawan dan penghargaan prestise (posisi) dari lingkungan kerjanya.
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization*), yaitu kebutuhan yang melibatkan keinginan untuk terus-menerus mencapai potensi yang diinginkan.

Menurut Siagian (2005:143) motivasi diklasifikasikan menjadi 2 (dua) yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik, adalah motivasi yang murni muncul dari dalam diri seseorang untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Mc Clelland dalam Hasibuan (2016) indikator motivasi kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan berprestasi (*Need for Achievement*)
  - a. Mengembangkan kreatifitas,
  - b. Antusias dalam berprestasi tinggi,
- 2) Kebutuhan untuk berafiliasi (*Need for Affiliation*)
  - a. Keinginan untuk bekerja dengan orang lain
  - b. Keinginan diterima orang lain ditempat kerja
  - c. Keinginan untuk dihormati
  - d. Keinginan untuk maju dan tidak gagal
- 3) Kebutuhan untuk berkuasa (*Need for Power*)
  - a. Keinginan menduduki kekuasaan
  - b. Mengerahkan seluruh kemampuan untuk mencapai kekuasaan

## 2.6 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi memainkan peran penting dalam organisasi, oleh karena itu, komitmen organisasi mendapat perhatian yang serius dari para akademisi dan profesional serta dipandang sebagai variabel penting dalam memfasilitasi pemahaman perilaku karyawan di dalam organisasi atau di tempat kerja. Kondisi seperti ini menunjukkan keterikatan emosional karyawan, identifikasi dan partisipasi dalam keterlibatan organisasi. Komitmen organisasi mengacu pada saat seorang karyawan menerima organisasi dan ingin tetap bersama organisasi tersebut (Robbins, 2017). Robbins (2017) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai orientasi seseorang karyawan terhadap organisasi yang melibatkan loyalitas, identifikasi dan komitmen.

Komitmen organisasi dapat ditunjukkan oleh seorang karyawan atas sikap menerima, keyakinan yang kuat, nilai dan tujuan organisasi. Keberhasilan dari manajemen suatu organisasi dapat diketahui dari keberhasilan organisasi atau perusahaan dalam menumbuhkan komitmen pegawai atau karyawan pada organisasinya. Komitmen organisasi memiliki peran yang sangat penting bagi perusahaan atau organisasi, karena karyawan yang memiliki komitmen yang

tinggi dan kuat pada organisasinya akan menunjukkan kinerja terbaiknya (Priansa, 2014)

Menurut Mowday et al., (1982), ada tiga aspek komitmen yaitu:

- 1) Komitmen afektif, berhubungan dengan keinginan untuk berasosiasi dengan organisasi. Seorang karyawan tetap berada dalam organisasi karena keinginannya mereka sendiri. Kunci dari komitmen ini adalah “want to”.
- 2) Komitmen Continuance, yaitu komitmen yang didasarkan pada kebutuhan rasional. Dengan kata lain, komitmen ini dibentuk atas dasar untung dan rugi. Mempertimbangkan apa yang harus dikorbankan jika ingin bertahan dalam suatu organisasi. Kunci dari komitmen ini adalah kebutuhan untuk bertahan (need to);
- 3) Komitmen normatif, merupakan komitmen yang didasarkan pada norma-norma yang ada dalam diri karyawan yang meliputi keyakinan individu tentang tanggung jawab organisasi, merasa harus bertahan karena kesetiaan atau loyalitas. Kunci dari komitmen ini adalah kewajiban bertahan dalam organisasi (ought to).

## 2.7 Penelitian Sebelumnya

Beberapa penelitian sebelumnya yang terkait dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 2.1 Penelitian Sebelumnya**

Peneliti/Tahun	Variabel	Metode Analisis	Hasil
Reskantika, et al., (2019)	- Gaya kepemimpinan - Budaya organisasi - Motivasi kerja - Kepuasan Kerja - Komitmen organisasi	PLS	- Gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi -
Salahudin et al. (2018)	- Komunikasi - Gaya kepemimpinan - Budaya organisasi - Komitmen organisasi - Kepuasan Kerja	Path Analysis	- Gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komunikasi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi - Gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan komunikasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja - Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja
Nurlaili et al., (2019)	- Budaya organisasi - Gaya Kepemimpinan - lingkungan kerja - kepuasan kerja	SEM	- Budaya dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja - Kepuasan kerja

Peneliti/Tahun	Variabel	Metode Analisis	Hasil
	- kinerja		memediasi hubungan gaya kepemimpinan dan budaya organisai dengan kinerja
Sumarwinati & Ratnasari (2019)	- Budaya organisasi - Gaya kepemimpinan - Kepuasan kerja - kinerja - Komitmen organisasi	SEM	- Budaya dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja - kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi - Budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan komitmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan
Martedy (2018)	- Budaya organisasi - Gaya kepemimpinan - Motivasi Kerja - Kepuasan Kerja Karyawan	SEM-PLS	- Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja - Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan - Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja
Utayana (2019)	- Budaya organisasi - Motivasi kerja - Kepemimpinan Transformasional - Komitmen organisasi	Analisis Regresi	- Budaya organisasi, motivasi dan Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi
Paais & Pattiruhu (2020)	- Motivasi - kepemimpinan - Budaya organisasi - Kepuasan kerja - Kinerja karyawan	SEM	- Motivasi, budaya kerja dan kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja - Motivasi, budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
Afifah & Al-Musadieq (2017)	- Kepuasan kerja - Motivasi Kerja - Kinerja Karyawan	Path Analysis	- Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja - Kepuasan kerja tidak

Peneliti/Tahun	Variabel	Metode Analisis	Hasil
			berpengaruh terhadap kinerja karyawan - Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

## 2.8 Pengembangan Hipotesis

### 2.8.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja

Budaya organisasi merupakan norma dan nilai yang harus ditaati oleh karyawan sehingga dapat dijadikan sebagai alat untuk mengikat karyawan. Oleh karena itu budaya organisasi dapat menjadi pendorong bagi karyawan atau pegawai dalam melakukan tugas atau pekerjaannya. Penelitian Martedy (2018) menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja. Dengan demikian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut

H1: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja Pegawai Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak serta Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Tegal

### 2.8.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Budaya organisasi memiliki seperangkat nilai, aturan dan norma yang di selaraskan dengan organisasi tertentu atau perusahaan. Budaya organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak disadari dapat membentuk karakteristik individual karyawan. Apabila budaya di dalam organisasi tercipta dengan baik maka karyawan akan merasakan kepuasan pada saat bekerja. Penelitian (Reskantika et al., 2019) menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Demikian juga dengan penelitian Feri et al (2020) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut

H2: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Pegawai Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak serta Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Tegal

### 2.8.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Organisasi harus dapat menciptakan kepercayaan terhadap lingkungan kerjanya sehingga karyawan merasa bahwa perusahaannya bersedia mengambil risiko, mencoba hal baru dan bersedia berinvestasi pada ide-ide yang berisiko (Aziz & Rizkallah, 2015). Penelitian menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi (Reskantika et al., 2019). Utarayana & Adnyani (2020) menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Dengan demikian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H3: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi Pegawai Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak serta Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Tegal

#### **2.8.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja**

Kepemimpinan dalam artian konseptual di artikan sebagai kemampuan yang dimiliki seseorang dalam mempersuasi orang lain untuk memahami dan setuju untuk berjalan di jalur yang sama, baik dalam memecahkan permasalahan bersama, pengambilan keputusan, dan memotivasi (Rawung, 2013; Al-Sada, *et al* (2017). Motivasi untuk bekerja paling besar dipengaruhi oleh karyawan itu sendiri, membuat pencapaian tinggi. Gaya kepemimpinan peduli terhadap bawahan, akan meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. Penelitian menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (Martedy, 2018). Dengan demikian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H4: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja Pegawai Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak serta Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Tegal

#### **2.8.5 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja**

Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku yang dapat dilihat dari perilaku pemimpin dalam mempengaruhi orang lain atau bawahannya. Pada umumnya karyawan akan merasa puas dengan pekerjaannya karena berhasil dan memperoleh penilaian yang adil dari pimpinannya. Beberapa peneliti seperti Eliyana, *et al.* (2019), Meng & Berger (2019) menyatakan bahwa terdapat korelasi yang kuat antara peran kepemimpinan pada kepuasan kerja. Feri *et al* (2020) gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Paais & Pattiruhu, 2020). Dengan demikian hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut.

H5: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Pegawai Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak serta Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Tegal

#### **2.8.6 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi**

Seorang pemimpin memiliki pengetahuan dan pikiran yang luas sehingga dapat mendorong karyawan untuk mencurahkan seluruh kemampuannya demi pencapaian tujuan organisasi. Dengan kepemimpinan yang baik akan tumbuh komitmen karyawan terhadap organisasinya. Menurut Zamin & Hussin (2021) kepemimpinan yang efektif adalah sumber utama di balik keberhasilan suatu organisasi. Pimpinan yang memiliki sifat pemimpin transformasional dapat memperkuat komitmen organisasi dengan cara menginspirasi dan memberikan motivasi pada bawahannya sehingga menjadi lebih berprestasi (Permatasari & Supartha, 2017). Penelitian Ihwan (2020) menyimpulkan bahwa kepemimpinan

transformasional dan kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Dengan demikian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H6: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi Pegawai Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak serta Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Tegal

### **2.8.7 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja**

Menurut Kamdron (2014) dan Gholizade, et al., (2014) dalam penelitiannya, lebih banyak yang puas terhadap pekerjaannya maka akan meningkatkan faktor motivasi juga. Seseorang yang merasa puas terhadap pemimpinnya maka motivasi untuk berhubungan baik dengan pemimpin tersebut juga akan meningkat, sama halnya dengan pekerjaan. Karyawan yang merasa puas dengan evaluasi pekerjaannya akan memiliki motivasi besar juga untuk bekerja lebih baik dari sebelumnya. Penelitian Afifah & Al-Musadieq (2017) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja mampu mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja

H7: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja Pegawai Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak serta Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Tegal

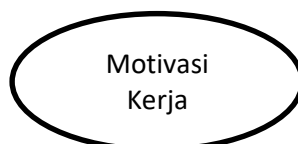
### **2.8.8 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi**

Penelitian Kartika (2010) melaporkan tidak terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi, penelitian ini tetap memprediksi semakin tinggi kepuasan kerja akan mengakibatkan semakin tinggi komitmen organisasi. Sebaliknya, semakin rendah kepuasan kerja akan mengakibatkan semakin rendah komitmen organisasi. Sumarwinati & Ratnasari (2019) menyimpulkan bahwa kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

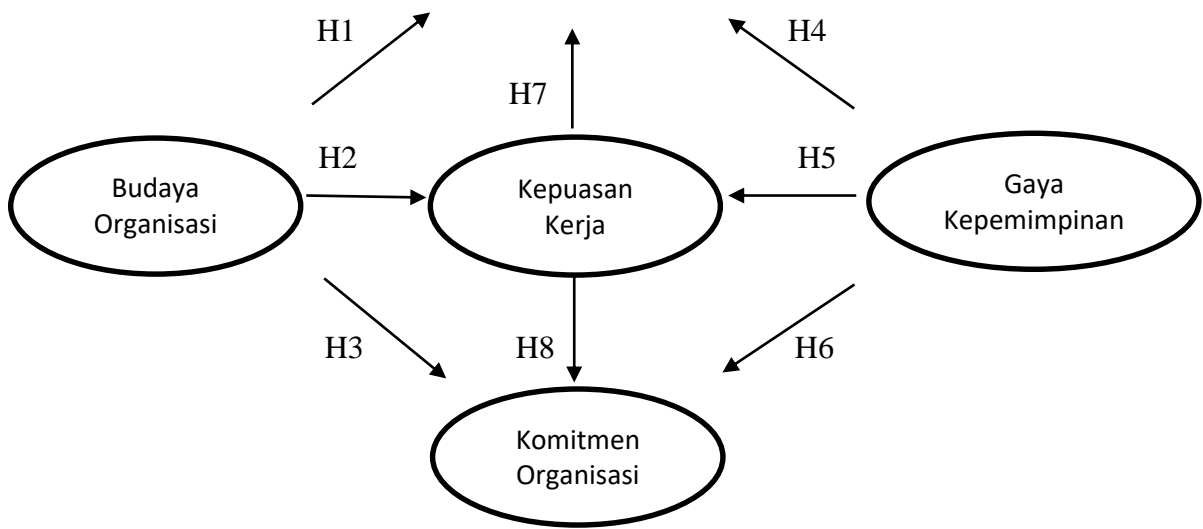
H8: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi Pegawai Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak serta Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Tegal

## **2.9 Model Penelitian**

Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi motivasi kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Kepuasan kerja juga dapat berpengaruh terhadap motivasi kerja dan komitmen organisasi. Hubungan antar variabel dapat digambarkan dalam model penelitian sebagai berikut.







**Gambar 2.1 Model Penelitian**

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang menganalisis hubungan sebab akibat. Pendekatan kuantitatif merupakan penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme dalam meneliti populasi/sampel dengan pengambilan sampel secara random dan pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan instrumen, serta analisis data bersifat statistik untuk pengujian hipotesis yang telah dibuat sebelumnya (Sugiyono, 2019). Sedangkan Menurut Arikunto (2019) penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang banyak dituntut menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran data serta menampilkan hasilnya.

#### **3.2 Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah data yang diperoleh dari sumber pertama dari perorangan, misalnya hasil pengisian kuesioner atau wawancara dengan responden (Umar, 2013). Sedangkan menurut Sugiyono (2019) data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dengan menggunakan instrumen penelitian (kuesioner) terkait dengan tujuan penelitian kepada Aparat Sipil Negara (ASN) dan ASN Penyuluh Lapangan Keluarga Berencana (PLKB) Kabupaten Tegal.

#### **3.2 Populasi dan Sampel**

Menurut Sugiyono (2019) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak serta Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana (DP3AP2 dan KB) Kabupaten Tegal yang berjumlah 86 orang. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2019). Menurut Arikunto (2019) jika jumlah populasi dibawah 100, maka jumlah sampel dapat diambil seluruhnya dari populasi yaitu Aparatur Sipil Negara (ASN) termasuk ASN Penyuluh Lapangan Keluarga Berencana (PLKB) Kabupaten Tegal. Oleh karena itu seluruh populasi dalam penelitian ini digunakan sebagai sampel atau dengan teknik sampling jenuh (sensus).

#### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan dengan cara wawancara, kuesioner, observasi dan dokumentasi.

1. Observasi atau pengamatan yaitu teknik pengumpulan data dengan secara langsung melakukan pengamatan terhadap objek penelitian yang sedang dipelajari untuk mengumpulkan informasi yang diperlukan. Kegiatan observasi penelitian ini dilakukan langsung terhadap pegawai pada Dinas P3AP2 dan KB Kabupaten Tegal

2. Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui tatap muka langsung dengan narasumber dengan cara melakukan tanya jawab sesuai dengan informasi yang diperlukan dalam penelitian ini.
3. Kuisisioner adalah teknik mengumpulkan data melalui kuesioner/angket yang telah dipersiapkan sebelumnya terkait dengan tujuan penelitian kepada responden, dengan harapan memperoleh informasi dari pertanyaan yang diajukan sesuai dengan yang dirasakan responden.
4. Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data melalui kumpulan bukti dan dokumen yang berkaitan dengan subjek penelitian yang diperlukan dalam menyusun penelitian ini.

### 3.5 Definisi Operasional Variabel

Unuk menyamakan persespi terhadap variabel yang digunakan dalam penelitian ini maka definisi operasional variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

**Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel**

Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
Gaya Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja, dan produktivitas karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal (Hasibuan, 2018)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kemampuan dalam mengambil keputusan</li> <li>2. Kemampuan memotivasi</li> <li>3. Kemampuan komunikasi</li> <li>4. Kemampuan mengendalikan bawahan</li> <li>5. Tanggungjawab (Kartono, 2016)</li> <li>6. Mampu mengendalikan emosional</li> </ol>	Liker (1-5)
Budaya Organisasi adalah norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi (Luthans, 1998)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inovasi</li> <li>2. perhatian detail</li> <li>3. berorientasi hasil</li> <li>4. berorientasi manusia</li> <li>5. berorientasi tim</li> <li>6. Agresivitas</li> <li>7. Stabilitas</li> </ol> (Robbins & Judge, 2007; Wijaya et al., 2018)	Liker (1-5)
Motivasi Kerja adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu (Sutrisno, 2019)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebutuhan berprestasi</li> <li>2. Kebutuhan berafiliasi</li> <li>3. Kebutuhan berkuasa (McClland dalam Hasibuan, 2016; Hariani et al., 2019)</li> </ol>	Liker (1-5)
Kepuasan Kerja adalah suatu keadaan emosional karyawan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dari sudut pandang pekerjaannya (Handoko,	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaji</li> <li>2. Pekerjaan itu sendiri</li> <li>3. Rekan kerja</li> <li>4. Atasan</li> <li>5. Promosi</li> </ol>	Liker (1-5)

Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
2014)	6. Lingkungan kerja (Widodo, 2015)	
Komitmen Organisasi merupakan loyalitas pegawai terhadap organisasi, yang tercermin dari keterlibatannya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi (Priansa, 2014).	1. Affective Commitment 2. Continuance Commitment 3. Normative Commitment (Mowday <i>et al.</i> , 1982; Dewi <i>et al.</i> , 2019)	Liker (1-5)

### 3.6 Teknik Analisis Data

#### 3.6.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi suatu observasi dalam bentuk tabel, grafik maupun narasai. Menurut Sugiyono (2017) analisis statistik deskriptif adalah analisis yang dilakukan untuk mengetahui keberadaan variabel mandiri, baik hanya pada satu variabel atau lebih (variabel yang berdiri sendiri atau variabel bebas) tanpa membuat perbandingan variabel itu sendiri dan mencari hubungan dengan variabel lain. Penggunaan metode analisis deskriptif memungkinkan peneliti untuk menggambarkan profil responden berdasarkan persentase.

#### 3.6.2 *Structural Equation Modeling dengan Partial Least Square (SEM-PLS)*

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan SEM-PLS. PLS merupakan suatu teknik alternatif analisis *structural equation modelling* (SEM) dimana data yang digunakan tidak harus memiliki distribusi normal multivariat (Alfa *et al.*, 2017). Menurut Ghazali & Latan (2015), tujuan PLS-SEM adalah untuk mengembangkan teori atau membangun teori (orientasi prediksi). PLS digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten (prediction). PLS merupakan metode analisis yang powerful oleh karena tidak mengasumsikan data arus dengan pengukuran skala tertentu, jumlah sample kecil (Ghozali, 2011). PLS dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator reflektif dan formatif. Tahapan dalam analisis SEM-PLS dilakukan melalui Valuasi Model Pengukuran (*Outer model*) dan Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*).

##### 3.6.2.1 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Outer model merupakan hubungan antar variabel laten dengan indikatornya. Evaluasi outer model dilakukan dengan tiga kriteria yaitu *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*.

##### 1. Convergent Validity

*Convergent Validity* dari model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score/component score dengan nilai konstruk yang dihitung dengan PLS. Dikatakan tinggi jika nilai korelasi antara nilai item dengan konstruk lebih dari 0,7. Namun, penelitian tahap awal dari pengembangan skala ukur, nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap masih cukup (Chin, 1998 dalam Ghazali, 2014). Pada Penelitian ini,

batasan yang digunakan adalah 0,6, maka indikator yang menghasilkan nilai *Loading Factor* kurang dari 0,6 akan di-drop atau dikeluarkan lalu dilakukan analisis kembali sampai memenuhi *convergent validiy*.

## 2. Discriminant Validity

*Discriminatn validity* dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing-masing variabel laten berbeda dengan variabel lainnya. Validitas diskriminan berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi. Validitas diskriminan indikator reflektif dapat dilihat dengan membandingkan korelasi indikator suatu konstruk dengan korelasi indikator tersebut dengan konstruk lainnya berdasarkan crossloading (Ghozali, 2014). Jika korelasi indikator konstruk memiliki nilai lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi indikator tersebut terhadap konstruk lain, maka dikatakan konstruk memiliki validitas diskriminan yang tinggi (Chin, 1998).

## 3. Reliability dan Average Variance Extracted (AVE)

Kriteria Validity dan Reliabilitas juga dapat dilihat dari nilai reliabilitas suatu konstruk dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dari masing-masing konstruk. Konstruk dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi jika nilai Composite Reliability lebih besar dari 0,7 dan nilai AVE berada di atas 0,50 (Ghozali, 2014).

### 3.6.2.2 Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Model structural (*inner model*) menggambarkan hubungan antar variabel laten yang dibentuk berdasarkan substansi teori (Alfa et al., 2017). Evaluasi struktural meliputi uji kebaikan model (*model fit*) dan  $R^2$ . Untuk menilai hasil suatu model dikatakan fit dapat dilihat dari *output general result*. Pengujian Model struktural dilakukan untuk menguji hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan R-square dari model penelitian.

#### 1. Model Fit

Beberapa kriteria dari Model Fit dalam SEM-PLS dapat dilihat pada Tabel 3.2 dibawah ini:

**Tabel 3.2 Model Fit dan Kualitas Indeks**

Model Fit dan Kualitas Indeks	Syarat	Keterangan
Average Path Coefficient (APC)	$P < 0.05$	Baik
Average R-Squared (ARS)	$P < 0.05$	Baik
Average Adjusted R-Squared (AARS)	$P < 0.05$	Baik
Average Block VIF (AVIF)	$AVIF \leq 5$	Baik
Tenenhaus GoF (GoF)	$GoF \geq 0.36$	Baik
Sympson's Paradox Ratio (SPR)	$SPR \geq 0.7$	Baik
R-Squared Contribution Ratio (RSCR)	$RSCR \geq 0.9$	Baik
Statistical Suppression Ratio (SSR)	$SSR \geq 0.7$	Baik
Nonlinear Bivariate Causality Direction Ratio (NLBCDR)	$NLBCDR \geq 0.7$	Baik

Sumber: Ghozali, 2014

## 2. Koefisien Determinasi (R-Square)

Koefisien Determinasi atau R-square menjelaskan seberapa besar variabel eksogen (independent/bebas) pada model mampu menerangkan variabel endogen (Dependen/terikat). Nilai  $R^2$  menunjukkan besar variasi variabel terikat dapat dijelaskan oleh variabel bebas. Semakin mendekati nilai 1 berarti kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat semakin baik. Menurut Ghozali & Latan (2015) nilai R-Square dapat dikategorikan menjadi 0,75 (model kuat), 0,50 (moderat) dan 0,25 (lemah).

## 3. Analisis *Predictive Relevance* (Q Square)

Analisis *predictive relevance* (Q square) digunakan untuk menggambarkan tingkat prediksi yang baik terhadap variabel endogen, hasil ini ditentukan dengan persamaan regresi yaitu:

$$Q^2 = 1 - (1 - R^2_1) (1 - R^2_2) \dots \dots \dots (1 - R^2_n)$$

Nilai Q square yang baik adalah lebih besar dari 0,5 yang menunjukkan tingkat prediksi yang baik dari variabel bebas terhadap variabel terikat (Ghozali, 2014)

### 3.6.2.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan analisis full model structural equation modeling (SEM). Dalam full model structural equation modeling selain mengkonfirmasi teori, juga menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten (Ghozali, 2012). Pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan melihat nilai Path Coefisien nilai signifikansi melalui metode bootstrapping (Ghozali & Latan, 2015). Hipotesis penelitian diterima jika nilai t-statistik > t-tabel pada taraf nyata 5% atau Sig. < 0.05 dan sebaliknya.