

Pengaruh Karakteristik Individu, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi (Studi pada Pemerintah Daerah di Provinsi Sumatera Utara)

Prihatin Lumbanraja
Fakultas Ekonomi USU

Abstract: This study analyzes the influence of individual characteristic, leadership style and organizational culture toward work satisfaction and organizational commitment to prove the direct and indirect influence of individual characteristic, leadership style and organizational culture toward work satisfaction and organizational commitment, and the role of organizational culture and work satisfaction as intervening variable in various types of influence relationship. The implementation of local autonomy and globalization era to be a serious challenge for local government institution. Increasing of public demand toward service quality forced the local government to improve and increase the quality in internal as well as external aspect for achieving better professionalism. This study focus on internal improvement especially on work satisfaction and organizational commitment and individual characteristic, leadership style and organizational culture as antecedent variable which predict as cause of unprofessional management in local government organization. Sixteen from twenty five local government in North Sumatera Province are chosen as samples in this research, and staff with echelon rank II, III and IV as analysis unit. Multistage sampling technique is used base on cluster, stratified and purposive. By means of Slovin postulation, the respondent obtained are 326 people or 82,5%. The data analysis by applying structural equation modeling (SEM) to find out the various influence relationship intra variable research. While qualitative analysis is carried out to explore various information about phenomena that can not be explored by quantitative analysis. The research result indicated that, work satisfaction and organizational commitment were influenced by individual characteristic, leadership style and organizational culture, but individual characteristic and leadership style were not influenced toward organizational culture. Because of that condition, individual characteristic and leadership style were not influenced toward work satisfaction and organizational commitment through the organizational culture. In this case, the role of organizational culture that not maximum indicated that organizational culture in local government institution is not applied strongly yet by the organization members. Vice versa, the work satisfaction has quite important role, it is proven by the direct and indirect influence of work satisfaction not only as intervening variable of individual characteristic, leadership style and organizational culture toward organizational commitment, but also as antecedent toward organizational commitment.

Keywords: individual characteristic, leadership style and organizational culture

Kondisi ini mewujudkan reformasi pembangunan yang menggulirkan kebijakan desentralisasi di tingkat Kabupaten dan Kota, yang telah memberikan

tantangan baru yang serius di tingkat pemerintah daerah. Tantangan baru tersebut berupa meningkatnya berbagai bentuk tuntutan publik, yang diakibatkan karena buruknya pelayanan yang diterima selama ini (Soeprapto, 2000).

Alamat Korespondensi:

Prihatin Lumbanraja, Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara Medan

Peningkatan tuntutan publik harus disertai dengan kemampuan daerah dalam menjalankan fungsi dan tanggungjawabnya. Unsur utama yang paling menentukan dalam meningkatkan kapasitas kemampuan

daerah adalah kemampuan sumber daya manusia pemerintah daerah. Namun kenyataannya, berbagai fenomena umum yang banyak terjadi menunjukkan bahwa pemerintah daerah sendiri tidak mampu secara responsif apalagi proaktif menanggapi berbagai perkembangan tersebut, sehingga dalam memberikan berbagai bentuk pelayanan kepada masyarakat terkesan lamban dan masih memerlukan pembenahan di sana-sini. Banyak contoh kasus yang memperlihatkan masih belum profesionalnya kinerja birokrasi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya permasalahan pelayanan masyarakat yang dijumpai dilapangan, seperti : pengaduan, tuntutan, keluhan, yang berasal dari masyarakat pengguna jasa publik. Berbagai bentuk permasalahan tersebut telah terjadi di berbagai bidang pelayanan masyarakat, antara lain: bidang pendidikan, kesehatan, lingkungan hidup, investasi serta berbagai penyediaan fasilitas umum, seperti: fasilitas air minum, listrik, sertifikat hak atas tanah, izin bangunan dan sebagainya (IRDA, 2002).

Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (PAN), menyatakan bahwa 60% dari empat juta pegawai pemerintah ternyata tidak profesional. Kondisi semacam ini menuntut adanya perbaikan atau peningkatan kualitas (Bali Post, Sept 2002). Profesionalisme tidak hanya menyangkut masalah keterampilan dan kemampuan kerja (kemampuan teknis), tetapi lebih dinyatakan pada sikap kerja, budi pekerti (morale) dan perilaku pegawai pemerintah (Republika, Agust 2001).

Pada umumnya pekerja yang tidak profesional, tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, mereka tidak merasa nyaman dengan pekerjaan atau tugas yang diembannya. Orientasi kerja mereka bersifat sempit, mengarah kepada diri sendiri, bukan tertuju pada proses dan sasaran kerja. Mereka bahkan cenderung menempatkan kerja atau tugas diluar orientasi hidupnya. Berbagai kondisi tersebut pada gilirannya mengakibatkan tidak tercapainya apa yang disebut "*kepuasan kerja yang otentik*", sehingga kepuasan kerja yang terlihat hanyalah kepuasan kerja yang bersifat semu. Tidak adanya orientasi kerja dan kepuasan kerja yang otentik sering menimbulkan kejelehan kerja, rendahnya komitmen pekerja terhadap organisasi, serta lemahnya gairah (semangat) untuk meningkatkan kualitas diri sendiri (Bali Post, Sept

2002). Terdapat berbagai penyebab terjadinya kondisi tersebut, antara lain adalah: rendahnya gaji atau imbalan yang diterima (imbalan ekstrinsik), dimana para pekerja dapat bekerja dan merasa puas karena mereka merasa gaji atau imbalan yang mereka terima sesuai dengan yang mereka harapkan. Rendahnya tingkat gaji yang diterima para pekerja pemerintah merupakan salah satu sumber dari ketidakpuasan kerja yang mereka alami. Selain itu, sumber ketidakpuasan kerja dapat juga berasal dari kondisi pekerjaan itu sendiri (imbalan intrinsik), seperti : kerja itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan, pertumbuhan, prestasi yang dapat dicapai, kesempatan promosi dan sebagainya (Herzberg dalam Robbins, 2003).

Sudah saatnya bahwa manajemen pemerintah daerah di Indonesia lebih mengutamakan unsur profesionalisme dari pada birokrasi semata-mata. Pengelolaan instansi pemerintahan saat ini harus mengacu kepada kebutuhan pelanggan (masyarakat) dan seluruh *stakeholders* mereka, sebagaimana layaknya instansi atau perusahaan bisnis yang memiliki konsep dasar yang berorientasi pada laba (*profit oriented*), (Couper, 1999). Hal ini berarti bahwa instansi pemerintah harus mampu menyediakan produk atau jasa yang diperlukan oleh pelanggan dan seluruh *stakeholders* mereka secara lebih baik atau setidaknya dapat setara dengan yang disediakan oleh pihak swasta. Tidak ada alasan bagi instansi pemerintah untuk tidak bisa berbuat seperti itu. Namun, yang menjadi pertanyaan adalah mengapa sampai saat ini instansi pemerintah pada kenyataannya tidak bisa berbuat atau melakukan itu semua? Jawaban yang paling tepat adalah karena instansi pemerintah saat ini secara internal tidak dikelola secara profesional, tidak memiliki konsep yang mengacu kepada kebutuhan dan keinginan pelanggan dan lebih diwarnai oleh arogansi birokrasi, (Couper, 1999).

Berbagai bentuk penanganan terhadap permasalahan tersebut dapat dilakukan melalui berbagai bentuk pendekatan baik secara internal maupun eksternal. Penanganan yang bersifat eksternal antara lain melalui pembentukan berbagai kebijakan dan peraturan yang diperlukan, pembentukan berbagai pola hubungan kemitraan, penggalan berbagai potensi daerah dan lain sebagainya. Sedangkan bentuk pendekatan internal yang sangat penting adalah melalui pengelolaan terhadap sumber daya manusia sebagai pelaku seluruh

aktivitas. Salah satu bentuk pengelolaan sumber daya manusia yang saat ini banyak menjadi perhatian dalam bidang manajemen dan organisasi adalah pada dinamika perilaku manusia yang terjadi didalam internal organisasi. Pengelolaan tersebut secara khusus dapat tercermin melalui mutu karakteristik individu yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi, gaya kepemimpinan yang kuat dan transformatif yang diterapkan oleh para pemimpin serta pembentukan budaya organisasi yang adaptif sebagai suatu strategi untuk membangun organisasi agar selalu mampu beradaptasi dan berinteraksi secara terus-menerus dengan perubahan lingkungan yang demikian kompleks. Pengelolaan dari karakteristik individu, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi tersebut jika dilakukan dengan baik dan sungguh-sungguh maka ketiganya akan berdampak pada kepuasan kerja karyawan dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Berangkat dari kenyataan tersebut di atas maka pengelolaan sumber daya manusia dalam instansi pemerintahan merupakan suatu keharusan dan tidak bisa ditawar-tawar lagi, mengingat peran sumber daya manusia saat ini telah mengalami pergeseran yang sangat signifikan. Sumber daya manusia dipandang semakin besar peranannya bagi kesuksesan suatu organisasi, dimana pengelolaan sumber daya manusia bukan lagi merupakan suatu pilihan, melainkan sudah menjadi keharusan (Schuler, 1997).

Dalam konteks organisasi, perilaku anggota organisasi yang diharapkan dan sesuai dengan tujuan organisasi tentunya tidak timbul secara otomatis, banyak faktor yang mempengaruhinya, seperti : tingkat kepuasan kerja, motivasi, tingkat stress, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, desain pekerjaan, kesetiaan terhadap organisasi dan berbagai masalah keprilaku lainnya (Gibson *et al.*, 1997). Berdasarkan konsep dalam bidang perilaku organisasi penyelidikan efektivitas organisasi dapat dilakukan melalui tiga tingkatan analisis, yaitu : tingkat individu, tingkat kelompok dan tingkat sistem organisasi (Robbins 2003, Gibson, *et al.*, 2000). Ketiga tingkatan analisis tersebut secara umum dipakai untuk menyelidiki perilaku manusia di dalam organisasi.

Pada tingkatan individu, karakteristik dari masing-masing individu (personal) yang meliputi: ciri pribadi atau biografi seperti: usia, jenis kelamin, status perkawinan, ciri kepribadian, nilai dan sikap dan tingkat-

tingkat kemampuan dasar akan mempengaruhi perilaku mereka ditempat kerja (Robbins, 2003). Dampak dari karakteristik individu yang banyak menjadi perhatian bagi pengamat dan peneliti organisasi adalah pada kepuasan kerja karyawan dan komitmen karyawan terhadap organisasi (Lok dan Crawford ; 2001, 2003), Chonko (1986), WU (2001), Bashaw dan Grant (1994), Ellicson (2002), Ting (1997). Berbagai hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa karakteristik individu mempunyai pengaruh yang signifikan baik terhadap kepuasan kerja maupun komitmen organisasi.

Sementara pada tingkatan kelompok kerja, unsur utama yang sangat menentukan keberhasilan kelompok adalah kepemimpinan (Robbins, 2003). Kepemimpinan selalu berhubungan dengan kemampuan untuk mempengaruhi perilaku karyawan dalam suatu kelompok kearah tercapainya tujuan, sehingga kepemimpinan selalu menyangkut hal mengatasi perubahan. Kepemimpinan secara khusus tercermin melalui gaya kepemimpinan. Melalui gaya kepemimpinan yang dimiliki seorang pemimpin, ia akan mentransfer beberapa nilai seperti penekanan kelompok, dukungan terhadap karyawan, toleransi terhadap resiko, kriteria pengupahan dan sebagainya. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi kondisi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan, menumbuhkan komitmen karyawan terhadap organisasi dapat mengakibatkan peningkatan kinerja dan sebaliknya dapat menyebabkan penurunan kinerja, jika penerapannya tidak disesuaikan dengan kondisi perilaku kerja dari para anggota organisasi (Gibson, *et al.*, 2000). Berbagai penelitian empiris telah mengkaji hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi, antara lain : Sleeth dan Johnson (1996); Orpen (1997); WU (1999); Lock dan Crawford (2003); Ogbonna, 2000). Secara umum hasil-hasil penelitian tersebut menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Salah satu variabel pada tingkatan organisasional yang sangat menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya adalah budaya organisasi (Robbins, 2003). Budaya organisasi adalah produk dari nilai interaksi antara proses seleksi, fungsi manajerial, perilaku organisasi, struktur dan proses serta

lingkungan dimana organisasi berada (Gibson, *et al.*, 2000). Budaya/Kultur organisasi dengan sangat sederhana dapat dikatakan sebagai "kepribadian atau perasaan organisasi". Budaya atau Kultur organisasi mempengaruhi cara manusia bertindak di dalam organisasi, bagaimana mereka bekerja, memandang pekerjaan mereka, bekerja bersama rekan kerja, dan memandang masa depan yang sebahagian besar ditentukan oleh norma kultural, nilai-nilai dan kepercayaan mereka. Keberhasilan organisasi pada saat ini ditentukan oleh budaya dan kemampuannya dalam mentransformasikan diri guna mendukung tujuan organisasi. Dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya, organisasi harus dapat mengembangkan potensi sumber daya manusia dan memperkuat budaya, sehingga mampu menyesuaikan dengan perubahan budaya dalam menjalankan fungsinya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang nantinya akan memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan (Robbins, 2003). Budaya organisasi menjadi sangat berarti bagi kelangsungan hidup organisasi terutama bila dikaitkan dengan upaya organisasi untuk mengatasi berbagai masalah dalam adaptasi atas berbagai perkembangan dan perubahan eksternal dan integrasi terhadap kekuatan internal (Schein dalam Hatch, 1977).

Berangkat dari berbagai fakta teoritis dan empiris yang telah diuraikan diatas, maka peneliti merasa tertarik untuk mengembangkan suatu bentuk penelitian yang ditujukan untuk mengkaji sifat hubungan antara karakteristik individu, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai dan komitmen pegawai terhadap organisasi. Penelitian ini akan dilakukan pada Pemerintah Daerah di Propinsi Sumatera Utara, karena berbagai potensi dan peranan yang dimiliki oleh Propinsi Sumatera Utara perlu dikembangkan dan mendapat perhatian yang semakin baik pada masa yang akan datang, sehingga dalam hal ini peran pemerintah yang bertindak sebagai fasilitator sangat penting mengingat pemerintah daerah berdasarkan UU No. 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah berpeluang menjalin kerjasama ekonomi dengan mitra (investor) asing untuk memajukan perekonomian daerah. Mitra asing hanya akan bergairah untuk membentuk kerjasama apabila terdapat kepastian berusaha, tersedianya prasarana-prasarana dasar serta iklim usaha yang kondusif bagi para

investor. Berbagai kondisi tersebut hanya dapat disediakan oleh pemerintah daerah yang kini memegang kekuasaan desentralisasi dan otonomi yang sangat luas. Namun demikian, jika kondisi internal organisasi pemerintahan tidak mendukung dalam pelaksanaannya, maka sudah dapat dipastikan bahwa pencapaian tujuan yang dimaksud akan mengalami berbagai kendala.

Kajian ini diharapkan mampu memberikan analisis dari sisi perilaku manusia dan peranan sumber daya manusia dalam pengembangan suatu organisasi melalui terciptanya kepuasan kerja dan komitmen organisasi serta berbagai variabel yang mempengaruhinya, mengingat sumber daya manusia sebagai pelaku dan merupakan aspek yang paling strategis serta mampu menciptakan keunggulan bersaing yang senantiasa dapat diupayakan pemeliharaan dan pengembangannya.

Berdasarkan atas permasalahan dan tujuan penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya, berbagai hasil penelitian sebelumnya serta kerangka konseptual yang dibangun, maka hipotesis penelitian akan dirumuskan sebagai berikut :

H1: Karakteristik Individu, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja pegawai dan komitmen pegawai pada organisasi.

H2: Karakteristik Individu dan Gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap budaya organisasi.

H3: Karakteristik individu dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen pegawai pada organisasi melalui budaya organisasi.

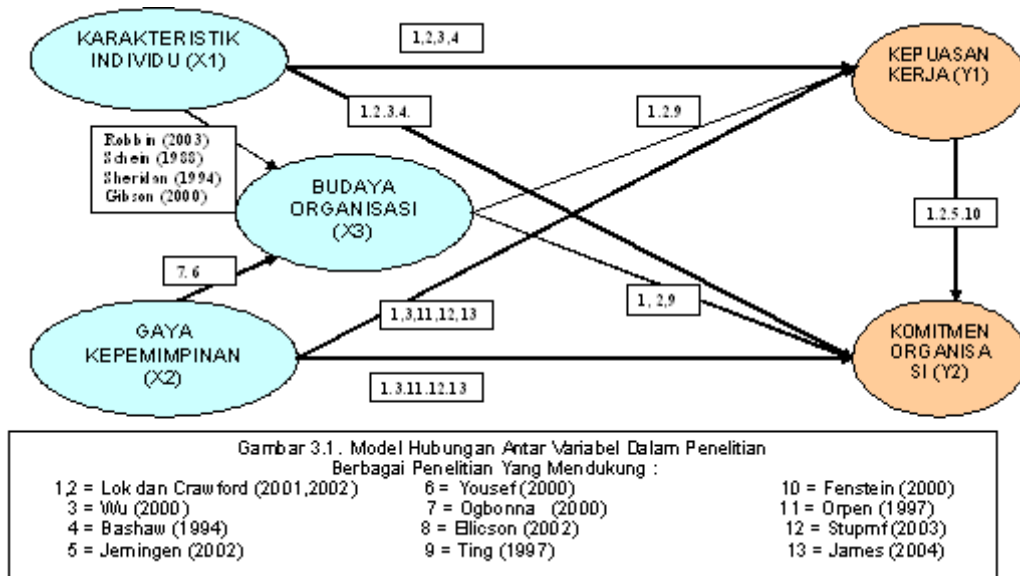
H4: Kepuasan kerja pegawai berpengaruh terhadap komitmen pegawai pada organisasi.

H5: Karakteristik Individu, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja pegawai.

METODE

Jenis dan Rancangan Penelitian

Penelitian ini dirancang dengan menggunakan beberapa variabel antara lain: karakteristik individu, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

kerja pegawai dan komitmen organisasi. Berdasarkan kepada tujuan yang hendak dicapai maka penelitian ini termasuk jenis penelitian eksplanatoris. Penelitian ini juga disebut penelitian pengujian hipotesis atau *testing research*. Meskipun dalam uraiannya juga mengandung diskripsi, tetapi sebagai penelitian relational fokus utamanya terletak pada penjelasan hubungan antar variabel.

Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini adalah Provinsi Sumatera Utara, yang secara administratif dibagi menjadi 18 kabupaten dan 7 kota. Disamping pembagian tersebut, berdasarkan Perda Provinsi Sumatera Utara No. 7 Tahun 2003, tentang Rencana Tata Ruang Wilayah Provinsi Sumatera Utara Tahun 2003–2018, maka Pemerintah Provinsi Sumatera Utara masih dibagi lagi atas 3 (tiga) Wilayah Pengembangan, yaitu:

- Wilayah Pengembangan Pantai Barat
Wilayah pengembangan ini meliputi: Nias, Nias Selatan, Tapanuli Tengah, Sibolga, Tapanuli Selatan, Padang Sidempuan dan Mandailing Natal.
- Wilayah Pengembangan Dataran Tinggi
Wilayah pengembangan ini meliputi: Tapanuli Utara, Humbang Hasundutan, Toba Samosir, Samosir, Dairi, Pakpak Barat, Karo, Simalungun dan Pematang Siantar.

- Wilayah Pengembangan Pantai Timur
Wilayah pengembangan ini meliputi: Langkat, Binjai, Deli Serdang, Serdang Bedagai, Medan, Tebing Tinggi, Asahan, Tanjung Balai dan Labuhan Batu.

Populasi Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pemerintah daerah baik kabupaten maupun kota di Provinsi Sumatera Utara, yang secara keseluruhan berjumlah 167.018 orang (Badan Kepegawaian Nasional Sumatera Utara, 2006). Sementara populasi target adalah seluruh pegawai pemerintah daerah baik kabupaten maupun kota yang menduduki echelon II, III dan IV. Persyaratan ini akan menggambarkan tingkat kedudukan mereka sebagai pemimpin dan sekaligus sebagai anggota organisasi yang berada dibawah seorang pemimpin, dimana persyaratan ini diharapkan akan mampu mengungkapkan gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam instansi tersebut. Adapun ke 16 Kabupaten dan Kota yang terpilih sebagai sampel adalah: Medan, Deli Serdang, Tebing Tinggi, P.Siantar, Simalungun, Tobasa, Tapanuli Utara, Tanjung Balai, Asahan, Sibolga, Tapanuli Tengah, Tapanuli Selatan, Nias, Karo, Dairi dan Binjai.

Sampel Penelitian

Penentuan sampel pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan beberapa tahapan pengambilan sampel (*multistage*) sebagai berikut :

- Tahap I: Agar pengambilan sampel nantinya dapat mewakili seluruh kabupaten dan kota di Provinsi Sumatera Utara, maka seluruh kabupaten ataupun kota di Provinsi Sumatera Utara dikelompokkan berdasarkan karakteristik fisik pengembangan dan pembangunan wilayah (sesuai dengan Perda Provinsi Sumatera Utara No. 7 Tahun 2003), sehingga kabupaten/kota dikelompokkan menjadi Kawasan Barat, Kawasan Dataran Tinggi dan Kawasan Timur (Cluster Wilayah).
- Tahap II: Karena potensi ekonomi yang dimiliki oleh setiap kabupaten atau kota tidak sama, maka agar pengambilan sampel kabupaten atau kota dari setiap kawasan dapat mewakili baik potensi ekonomi yang tinggi, sedang atau yang rendah, selanjutnya seluruh kabupaten/kota dikelompokkan berdasarkan besarnya Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang dimiliki. Sehingga berdasarkan pengelompokkan tersebut akan dipilih

sampel kabupaten/kota dari setiap wilayah atau kawasan yang memiliki pendapatan asli daerah (PAD) tinggi, sedang dan rendah (*Stratified Random Sampling*).

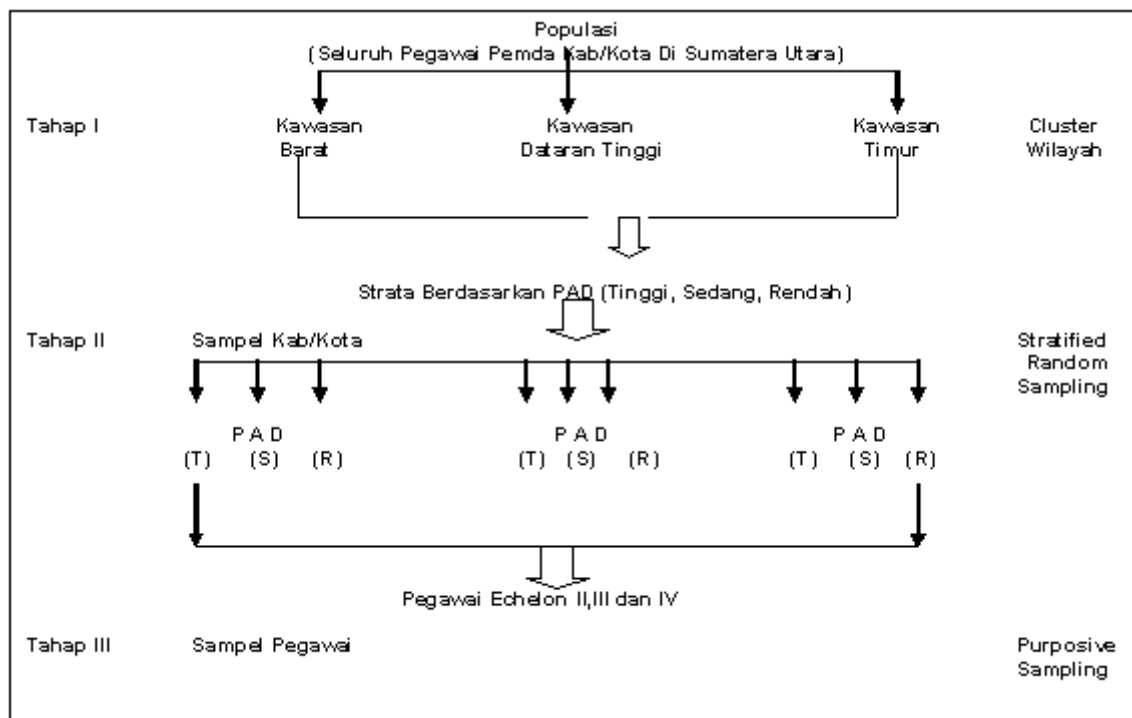
- Tahap III: Selanjutnya, dari setiap satuan kerja perangkat daerah (SKPD) yang terdapat pada Kabupaten atau Kota terpilih, sesuai PP Nomor 8, Tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah, akan diperoleh jumlah populasi target, yaitu seluruh pegawai echelon II, III dan IV (*Purposive sampling*). Secara lengkap tahapan pengambilan sampel disajikan pada Gambar 2.
- Kemudian dari jumlah populasi target tersebut akan ditentukan jumlah sampel pegawai dengan menggunakan pendapat Slovin (Umar, 2001).

dengan rumus:
$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan:

N = Jumlah Populasi

n = Jumlah sampel



Gambar 2. Tahapan Pengambilan Sampel

e = Presisi (persentase kelonggaran ketidaktekelitian) karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir.

Ukuran sampel yang diperoleh adalah sebanyak 400 orang. Dari 400 kuesioner yang disebar, sebanyak 330 kuesioner yang dikembalikan sehingga tingkat pengembaliannya mencapai (82,5%). Sementara dari 330 kuesioner yang diterima kembali, maka terdapat 4 kuesioner yang tidak dapat dipakai karena tidak diisi secara lengkap, oleh karenanya jumlah kuesioner yang dipakai untuk keperluan analisis data sebanyak 326 kuesioner.

Berdasarkan rumus tersebut, dengan tingkat presisi 10%, dan ditentukan secara proporsional, maka:

Instrumen Penelitian

Untuk mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian ini, dipergunakan instrumen pengumpul data berupa kuesioner, wawancara dan dokumentasi. Pertanyaan atau pernyataan dalam kuesioner diukur dengan menggunakan *skala Likert* dengan skor 1 sampai dengan 5.

Variabel Penelitian

Berdasarkan kerangka konseptual yang telah dibangun, maka variabel dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi tiga, yaitu: variabel bebas (*independent variable*) yang terdiri dari: karakteristik individu,

gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Sementara variabel antara (*intervening variable*) adalah budaya organisasi dan kepuasan kerja, sedangkan variabel terikat (*dependent variable*) adalah kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Karakteristik individu dengan dimensi: kemampuan, sikap, nilai, kepribadian dan pembelajaran; Gaya Kepemimpinan dengan dimensi: laissez-fair, transaksional dan transformasional; Budaya Organisasi dengan dimensi: layanan prima, kedisiplinan dan kreativitas; Kepuasan Kerja dengan dimensi: pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, supervisi, dukungan rekan sekerja dan imbalan yang layak; Komitmen Organisasi dengan dimensi: komitmen affektif, komitmen kontinu dan komitmen normatif.

Metode Analisis Data

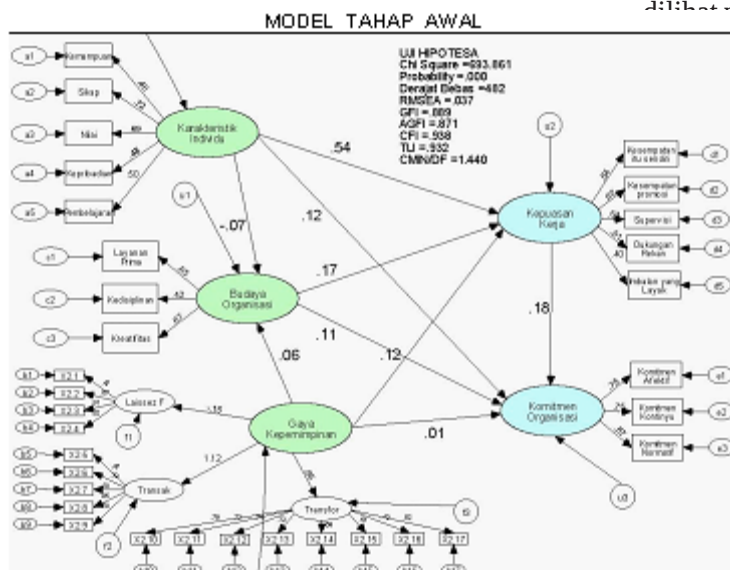
Untuk menguji pengaruh variabel karakteristik individu, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja serta komitmen organisasi, digunakan *Structural Equation Modeling* (SEM).

HASIL

Pengujian *Structural Equation Modeling* (SEM).

Pengujian Model Tahap Awal

Adapun hasil analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) pada tahap awal secara lengkap dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 3. Pengukuran Faktor dan Hasil Uji Model Hubungan antara Karakteristik Individu (X1), Gaya Kepemimpinan (X2) dan Budaya Organisasi (X3) Terhadap Kepuasan Kerja (Y1) dan Komitmen Organisasi (Y2).

Hasil uji konstruk pada Gambar dievaluasi berdasarkan *Goodness of Fit Indices*, kriteria model serta nilai kritisnya disajikan pada Tabel 1. berikut ini:

pada Tabel 2. menunjukkan bahwa evaluasi model terhadap konstruk secara keseluruhan telah menghasilkan nilai di atas nilai kritis. Oleh karenanya, model

Tabel 1. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Indices (Overall)* Model Tahap Awal

No.	<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-of value</i>	Hasil Model	Keterangan
1.	χ^2 (Chi-Square)	Diharapkan kecil	693.861	Kurang baik
2.	<i>Significant Probability</i>	≥ 0.05	0.000	Kurang baik
3.	RMSEA (<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>)	≤ 0.08	0.037	Baik
4.	GFI (<i>Goodness of Fit Index</i>)	≥ 0.90	0.869	Kurang baik
5.	AGFI (<i>Adjusted Goodness of Fit Index</i>)	≥ 0.90	0.871	Kurang baik
6.	CFI (<i>Comparative Fit Index</i>)	≥ 0.95	0.938	Kurang baik
7.	TLI (<i>Tucker Lewis Index</i>)	≥ 0.95	0.932	Kurang baik
8.	CMIN/DF (<i>Minimum Sampel Discrepancy Function Degree of Freedom</i>)	≤ 2.00	1.440	Baik

(Sumber: Hair (1995) , Arbuckle (1997), Hasil Evaluasi (Lampiran 6))

Berdasarkan hasil evaluasi kriteria *Goodness of Fit Indices* yang disajikan pada Tabel 1. maka dapat diketahui bahwa model belum layak digunakan. Dari hasil evaluasi tersebut dapat dilihat bahwa hampir semua kriteria *Goodness of Fit* belum memenuhi syarat, hanya RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) dan CMIN/DF (*Minimum Sampel Discrepancy*

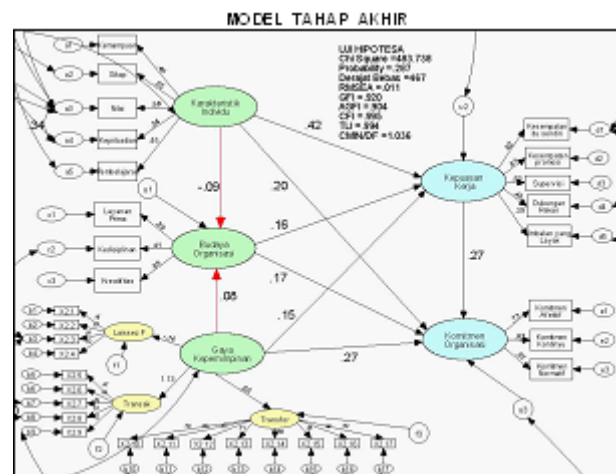
Function/ Degree of Freedom) yang telah memenuhi syarat. Oleh karena itu, kemudian dilakukan modifikasi untuk memperbaiki model berdasarkan petunjuk *modification indices*, sehingga model tersebut valid untuk pembuktian hipotesis. Dalam hal ini modifikasi model dilakukan terutama hanya pada korelasi antar item atau *error* dan tidak memodifikasi jalur pengaruh.

Pengujian Model Tahap Akhir

Pengujian model tahap akhir disajikan pada Gambar 4.

Hasil uji model tahap akhir pada Gambar 4. dievaluasi berdasarkan kriteria *Goodness of Fit Indices*, kriteria model serta nilai kritisnya disajikan pada Tabel 4.

Berdasarkan hasil evaluasi kriteria *Goodness of Fit Indices* pada model tahap akhir yang disajikan



Gambar 4. Pengukuran Faktor dan Hasil Uji Model Hubungan antara Karakteristik Individu (X1),Gaya Kepemimpinan (X2) dan Budaya Organisasi (X3) terhadap Kepuasan Kerja (Y1) dan Komitmen Organisasi (Y2).

dapat diterima atau dengan kata lain model telah sesuai dengan data, sehingga dengan demikian dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.

Hasil Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang disajikan pada Tabel 4 dapat diketahui bahwa secara keseluruhan terdapat 16 jalur hubungan antar konstruk

Tabel 2. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Indices (Overall)* Model Tahap Akhir

No.	<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-of value</i>	Hasil Model	Keterangan
1.	χ^2 (Chi-Square)	Diharapkan kecil	483.738	Baik
2.	<i>Significant Probability</i>	≥ 0.05	0.287	Baik
3.	RMSEA (<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>)	≤ 0.08	0.011	Baik
4.	GFI (<i>Goodness of Fit Index</i>)	≥ 0.90	0.920	Baik
5.	AGFI (<i>Adjusted Goodness of Fit Index</i>)	≥ 0.90	0.904	Baik
6.	CFI (<i>Comparative Fit Index</i>)	≥ 0.95	0.995	Baik
7.	TLI (<i>Tucker Lewis Index</i>)	≥ 0.95	0.994	Baik
8.	CMIN/DF (<i>Minimum Sampel Discrepancy Function / Degree of Freedom</i>)	≤ 2.00	1.036	Baik

(Sumber: Hair (1995), Arbuckle (1997), Hasil Evaluasi (Lampiran 6))

Tabel 3. Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

HIP	Variabel Independen	Variabel Dependen	Koefisien Jalur Direct Effect			Koefisien Jalur Indirect Effect		
			Standardize	p-value	Keterangan	Variabel Intervening	Standardize	Keterangan
H1a	Karakteris Individu	Kepuasan_Kerja	0.423	***	Signifikan			Diterima
H1b	Karakteris Individu	Komit Organisasi	0.195	0.022	Signifikan			Diterima
H1c	Gy Kepemimpinan	Kepuasan_Kerja	0.148	0.013	Signifikan			Diterima
H1d	Gy Kepemimpinan	Komit Organisasi	0.272	***	Signifikan			Diterima
H1e	Bdy Organisasi	Kepuasan_Kerja	0.164	0.022	Signifikan			Diterima
H1f	Bdy Organisasi	Komit Organisasi	0.175	0.021	Signifikan			Diterima
H2a	Karakteris Individu	Bdy Organisasi	-0.086	0.285	Non Signifikan			Ditolak
H2b	Gy Kepemimpinan	Bdy Organisasi	0.075	0.278	Non Signifikan			Ditolak
H3a	Karakteris Individu	Kepuasan_Kerja				Bdy Organisasi	-0.014	Ditolak
H3a	Karakteris Individu	Komit Organisasi				Bdy Organisasi	-0.015	Ditolak
H3b	Gy Kepemimpinan	Kepuasan_Kerja				Bdy Organisasi	0.012	Ditolak
H3b	Gy Kepemimpinan	Komit Organisasi				Bdy Organisasi	0.013	Ditolak
H4	Kepuasan_Kerja	Komit Organisasi	0.269	0.002	Signifikan			Diterima
H5a	Karakteris Individu	Komit Organisasi				Kepuasan_Kerja	0.114	Diterima
H5b	Gy Kepemimpinan	Komit Organisasi				Kepuasan_Kerja	0.040	Diterima
H5c	Bdy Organisasi	Komit Organisasi				Kepuasan_Kerja	0.044	Diterima

(Sumber: Lampiran 7)

*Signifikan pada level 5 %, nilai t tabel ($\alpha = 5\%$) = 1.96

yang diuji, yaitu terdiri dari 9 jalur hubungan langsung (*direct effect*) dan 7 jalur hubungan tidak langsung (*indirect effect*). Dari 16 jalur hubungan tersebut, terdapat 10 (sepuluh) jalur yang pengaruhnya signifikan, dan 6 (enam) jalur yang pengaruhnya tidak signifikan. Dengan demikian, berdasarkan hasil pengujian tersebut, maka hipotesis penelitian yang diterima dan didukung oleh data empiris adalah sebagai berikut:

- H1a : Karakteristik individu berpengaruh terhadap kepuasan kerja
- H1b : Karakteristik individu berpengaruh terhadap komitmen organisasi
- H1c : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja
- H1d : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi

- H1e : Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja
- H1f : Budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi
- H4 : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi
- H5a : Karakteristik individu berpengaruh terhadap komitmen organisasi melalui Kepuasan kerja
- H5b : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja.
- H5c : Budaya organisasi berpengaruh Terhadap komitmen organisasi Melalui kepuasan kerja
- Sementara hipotesis penelitian yang ditolak karena tidak didukung oleh data empiris adalah sebagai berikut.
- H2a : Karakteristik Individu berpengaruh terhadap budaya organisasi
- H2b : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap budaya organisasi
- H3a : Karakteristik Individu berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui budaya Budaya organisasi
- H3a : Karakteristik Individu berpengaruh terhadap komitmen organisasi melalui Budaya organisasi
- H3b : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui budaya organisasi
- H3b : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi melalui Budaya organisasi

Berdasarkan hasil-hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan tersebut, maka akan disusun pembuktian hipotesis sesuai dengan perumusan hipotesis yang telah ditentukan sebelumnya sebagai berikut.

- H1 : Diterima, yang berarti bahwa karakteristik individu, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja pegawai dan komitmen pegawai pada organisasi.
- H2 : Ditolak, yang berarti bahwa karakteristik individu dan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap budaya organisasi.
- H3 : Ditolak, yang berarti bahwa karakteristik individu dan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen pegawai pada organisasi melalui budaya organisasi.

H4 : Diterima, yang berarti bahwa kepuasan kerja pegawai berpengaruh terhadap komitmen pegawai pada organisasi.

H5 : Diterima, yang berarti bahwa karakteristik individu, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen pegawai pada organisasi melalui kepuasan kerja pegawai.

PEMBAHASAN

Komitmen pegawai terhadap organisasi dipengaruhi secara langsung oleh kepuasan kerja pegawai, karakteristik individu, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Sementara itu, kepuasan kerja pegawai dipengaruhi langsung oleh karakteristik individu, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Demikian juga, melalui hasil analisis dibuktikan bahwa komitmen organisasi juga dipengaruhi secara tidak langsung oleh karakteristik individu, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi melalui kepuasan kerja pegawai. Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja merupakan variabel yang sangat penting dan menentukan terhadap terciptanya komitmen organisasi. Hal ini dibuktikan oleh peranan variabel kepuasan kerja baik sebagai *anteseden* maupun sebagai *intervening* terhadap komitmen pegawai pada organisasi.

Jika kondisi tersebut dihubungkan kembali dengan berbagai fenomena yang banyak dijumpai di masyarakat, yaitu belum terwujudnya kepuasan kerja pegawai yang otentik, maka dapat dipahami bahwa kondisi ini akan sangat menghambat terhadap peningkatan kualitas diri pegawai. Dengan demikian, jika kepuasan kerja pegawai tidak mendapat perhatian yang serius, maka akan sangat berpengaruh terhadap menurunnya orientasi kerja dan komitmen pegawai terhadap organisasi. Penurunan orientasi kerja dan komitmen pegawai terhadap organisasi tidak hanya diindikasikan oleh tingkat *turnover* para pegawai, namun juga ditunjukkan oleh tingkat kedisiplinan dan keseriusan para pegawai dalam bekerja melayani masyarakat. Hal ini dapat menjadi masalah yang serius bagi pengembangan instansi pemerintah kearah tingkat profesionalisme yang lebih baik.

Jika dilihat berdasarkan dimensi yang mengukur variabel kepuasan kerja pegawai, maka dimensi imbalan yang layak merupakan dimensi yang sangat perlu ditingkatkan, karena memiliki nilai *loading*

faktor paling rendah, di samping respon pegawai terhadap imbalan yang layak tersebut juga sangat rendah. Kenyataan membuktikan bahwa secara umum paket imbalan (gaji, insentif, berbagai penghargaan dan pensiun) yang diberlakukan bagi pegawai pemerintah masih jauh dari yang diharapkan, terutama jika kondisi ini dihubungkan dengan berbagai kebutuhan hidup yang semakin hari semakin tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa dimensi imbalan yang layak harus menjadi perhatian yang serius baik bagi kebijakan pemerintah pusat maupun pemerintah daerah, sehingga kesenjangan antara pendapatan dan pengeluaran bagi pegawai pemerintah dapat diperkecil walaupun saat ini belum dapat dihilangkan, namun berbagai terobosan melalui berbagai kebijakan kearah itu sudah seharusnya menjadi agenda utama bagi pemerintah baik di tingkat pusat maupun daerah.

Sejalan dengan itu variabel karakteristik individu, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi sebagai variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasi juga memiliki peranan yang sangat penting. Hal ini terbukti bahwa karakteristik individu, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung (melalui kepuasan kerja) mempengaruhi komitmen organisasi, disamping ketiganya secara langsung berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa pada kenyataannya seluruh perilaku pegawai, seperti: sikap, kemampuan, keterampilan, moral, kepribadian, interaksi dengan orang lain, nilai-nilai yang dianut dan sebagainya akan sangat menentukan tingkat kepuasan kerja yang dicapai yang pada gilirannya akan berpengaruh pada komitmen pegawai terhadap organisasi. Kondisi ini jika dihubungkan dengan kenyataan yang dijumpai saat ini menunjukkan suatu gambaran yang mendekati fenomena yang sebenarnya, di mana secara umum perlunya dilakukan tindakan mawas diri (mengoreksi diri sendiri) terhadap berbagai perilaku yang menyimpang dari berbagai kaidah dan norma-norma yang seharusnya dilakukan oleh setiap abdi negara tersebut dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat di berbagai bidang masing-masing. Berbagai bentuk penyimpangan ini akan sangat mempengaruhi "*kualitas pelayanan*" yang diberikan kepada masyarakat, sehingga hal ini menyebabkan sulitnya instansi

pemerintah untuk mewujudkan "*pelayanan prima*" baik bagi masyarakat maupun stakeholders lainnya.

Lebih jauh diketahui, berdasarkan hasil analisis dibuktikan bahwa variabel karakteristik individu dan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap budaya organisasi. Hal ini disebabkan oleh karena, berdasarkan dukungan teori karakteristik individu tidak secara langsung mempengaruhi budaya organisasi, akan tetapi melalui proses pelaksanaan rekrutmen atau seleksi (Robbins, 2003). Dalam proses seleksi diupayakan untuk mengidentifikasi dan mempekerjakan orang-orang yang mempunyai kemampuan, sikap, nilai, kepribadian dan pembelajaran yang sesuai dengan nilai-nilai budaya organisasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan sukses. Dalam penelitian ini pengaruh karakteristik individu diuji secara langsung terhadap budaya organisasi, oleh karena itu diperkirakan hal inilah yang menyebabkan variabel karakteristik individu tidak berpengaruh terhadap budaya organisasi.

Demikian halnya, dengan gaya kepemimpinan juga tidak berpengaruh terhadap budaya organisasi. Hal ini dapat disebabkan oleh beberapa hal antara lain:

Pertama, oleh karena budaya organisasi pada instansi pemerintah diciptakan oleh pemimpin yang berfungsi sebagai pendiri (founders), maka seorang pemimpin yang bertindak sebagai penerus, harus menerima budaya organisasi tersebut sebagai kondisi yang telah terbentuk secara permanent (*establish*) ketika pemimpin tersebut menjabat suatu jabatan tertentu, sehingga para pemimpin tidak mampu mempengaruhi budaya organisasi tersebut melalui gaya kepemimpinannya dan justru sebaliknya gaya kepemimpinan mereka harus mengikuti budaya organisasi yang telah permanent terbentuk (*establish*).

Kedua, pada instansi pemerintah proses sosialisasi dan internalisasi terhadap budaya organisasi belum merupakan program yang terencana dan terintegrasi. Sehingga ketika seorang pemimpin yang bertindak sebagai penerus budaya organisasi yang telah diciptakan oleh pemimpin yang berfungsi sebagai pendiri (*founders*), maka para pemimpin tersebut tidak termotivasi untuk mempengaruhi (memperkuat) budaya organisasi tersebut melalui gaya kepemimpinannya. Sehingga sebagai tindakan yang nyata maka para pemimpin sendiri tidak menegakkan nilai-nilai

yang seharusnya dianut oleh seluruh anggota organisasi dari jenjang yang teratas sampai ketingkat bawah atau dengan kata lain proses internalisasi nilai-nilai tidak didukung sepenuhnya oleh pimpinan. Jika kondisi ini dihubungkan dengan hasil analisis bahwa gaya kepemimpinan yang dominan diterapkan oleh para pemimpin adalah gaya kepemimpinan transaksional, maka penerapan gaya kepemimpinan transaksional mendukung hasil pengujian tersebut.

Ketiga, banyaknya peraturan yang membatasi kewenangan pimpinan, khususnya dalam instansi pemerintah terdapat berbagai mekanisme tertentu yang melibatkan pihak lain misalnya : pihak legislative yang memiliki hubungan kerja yang erat dan dapat membatasi kewenangan para pemimpin. Sehingga dalam hal ini intervensi pemimpin terhadap budaya organisasi sangat terbatas.

Pengaruh karakteristik individu dan gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi

Hasil analisis membuktikan bahwa ternyata meskipun karakteristik individu berpengaruh negatif, namun tidak signifikan terhadap budaya organisasi. Jika hasil penelitian ini dihubungkan dengan realita atau kondisi yang sebenarnya pada instansi pemerintah daerah, maka hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa karakteristik individu seperti: kemampuan, sikap, nilai, kepribadian dan pembelajaran tidak berpengaruh terhadap budaya organisasi. Berdasarkan dukungan teori dari beberapa pakar dalam bidang perilaku keorganisasian dan sumber daya manusia menyatakan bahwa peran budaya dalam mempengaruhi perilaku karyawan di tempat kerja akan semakin penting dewasa ini, sehingga berbagai karakteristik individu diwujudkan dan tercermin melalui ciri budaya organisasi tersebut, Schein (1988), Sheridan (1994) dan Gibson (2000). Ternyata hubungan pengaruh antara karakteristik individu terhadap budaya organisasi tidak secara langsung, akan tetapi melalui proses rekrutmen atau seleksi. Hal ini dapat dipahami karena proses seleksi merupakan suatu kegiatan organisasi yang bertujuan untuk mengidentifikasi dan mempekerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, keterampilan, kemampuan, sikap dan kepribadian yang sesuai dengan nilai-nilai budaya organisasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan sukses, Robbins (2003). Hasil pengujian ini

memperkuat dukungan bahwa karakteristik individu tidak berpengaruh langsung terhadap budaya organisasi, akan tetapi melalui variabel antara, yang dalam hal ini diduga melalui proses seleksi (rekrutmen tenaga kerja).

Di samping itu, hasil analisis juga membuktikan bahwa ternyata gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap budaya organisasi. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian Yousef (2000); Schein (1992); Bass dan Avolio (1993).

Fenomena ini dapat dipahami, karena beberapa alasan: (1) oleh karena budaya organisasi pada instansi pemerintah diciptakan oleh pemimpin yang berfungsi sebagai pendiri (*founders*), maka seorang pemimpin yang bertindak sebagai penerus, harus menerima budaya organisasi tersebut sebagai kondisi yang telah terbentuk secara *permanent (establish)* ketika pemimpin tersebut menjabat suatu jabatan tertentu, sehingga para pemimpin tidak mampu mempengaruhi budaya organisasi tersebut melalui gaya kepemimpinannya dan justru sebaliknya gaya kepemimpinan mereka harus mengikuti budaya organisasi yang telah *permanent terbentuk (establish)*. Alasan ini didukung oleh pendapat Schein (1992); Bass dan Avolio (1993), yang menyatakan bahwa pendiri organisasi menciptakan dan membentuk budaya organisasi mereka. Sejalan dengan berlalunya waktu dan perkembangan organisasi, maka budaya organisasi yang telah terbentuk mempunyai pengaruh terhadap pemimpin dan bentuk-bentuk tindakan serta gaya kepemimpinan mereka.

(2) kegiatan operasional pada instansi pemerintah sangat ketat diatur dan ditentukan oleh berbagai peraturan yang berlaku, sehingga hal ini akan mempersulit pimpinan dalam mempengaruhi berbagai hal yang berhubungan dengan pengelolaan pegawai, pekerjaan dan lingkungan kerja mereka, khususnya jika peraturan tersebut menghendaki demikian, karena pada umumnya mereka tidak memiliki kewenangan langsung untuk merubah hal tersebut khususnya dalam instansi pemerintah terdapat berbagai mekanisme tertentu yang melibatkan pihak lain misalnya : pihak legislatif yang memiliki hubungan kerja yang erat dan dapat membatasi kewenangan para pemimpin. Sehingga dalam hal ini intervensi pemimpin terhadap budaya organisasi sangat terbatas, terutama jika ingin melakukan perubahan.

(3) Proses sosialisasi dan internalisasi terhadap budaya organisasi pada instansi pemerintah tidak merupakan program yang terencana dan terintegrasi, Sehingga para pemimpin yang bersangkutan tidak termotivasi untuk menerapkan dan menegakkan norma-norma agar mengalir ke bawah sepanjang organisasi untuk dipatuhi oleh karyawan, melalui apa yang mereka katakan dan bagaimana mereka berperilaku. Kondisi ini didukung oleh hasil penelitian yang membuktikan bahwa mayoritas para pemimpin dalam organisasi pemerintah daerah menggunakan gaya kepemimpinan transaksional yang lebih memfokuskan kepada mekanisme dasar dari "pertukaran hubungan" (exchange process) antara pemimpin dengan orang-orang yang dipimpin, sehingga kurang memperhatikan berbagai hal diluar mekanisme dasar tersebut, termasuk untuk menanamkan nilai-nilai budaya organisasi kepada para pegawai.

Pengaruh Karakteristik Individu dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dan Komitmen Organisasi Melalui Budaya Organisasi

Hasil analisis membuktikan bahwa ternyata karakteristik individu mempunyai pengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi jika melalui budaya organisasi. Hasil penelitian ini mendukung proporsisi yang dikemukakan oleh Schein (1988); Sheridan (1994); Robbins (2003).

Jika hasil penelitian ini dihubungkan dengan dukungan teori yang ada, maka pada dasarnya karakteristik individu tidak secara langsung mempengaruhi budaya organisasi, akan tetapi melalui proses pelaksanaan rekrutmen atau seleksi (Robbins, 2003). Dalam proses seleksi diupayakan untuk mengidentifikasi dan mempekerjakan orang-orang yang mempunyai karakteristik individu seperti: kemampuan, sikap, nilai, kepribadian dan pembelajaran yang sesuai dengan nilai-nilai budaya organisasi agar mampu melaksanakan pekerjaan dengan sukses. Dalam penelitian ini pengaruh karakteristik individu diuji secara langsung terhadap budaya organisasi, oleh karena itu diperkirakan hal inilah yang menyebabkan variabel karakteristik individu tidak berpengaruh terhadap budaya organisasi, karena dalam model

penelitian ini tidak memasukkan proses seleksi (*recruitmen*) sebagai variabel *intervening*.

Berdasarkan hal tersebut, jika hasil penelitian ini dihubungkan dengan kondisi atau realita yang sebenarnya pada instansi pemerintah, maka jika karakteristik individu para pegawai (khususnya pegawai baru) tidak benar-benar diseleksi dengan tepat untuk mengidentifikasi tingkat kesesuaiannya dengan nilai-nilai budaya organisasi, maka hal tersebut akan mengakibatkan karakteristik individu yang dimiliki para pegawai tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai dan komitmen pegawai terhadap organisasi. Kondisi dapat dipahami karena: Meskipun para pegawai memiliki karakteristik individu yang sangat baik, namun jika tidak sesuai dengan nilai-nilai budaya organisasi yang ada, maka karakteristik individu yang sangat baik yang dimiliki oleh pegawai tersebut tidak mampu mendukung terhadap terciptanya kepuasan kerja pegawai, demikian juga terhadap komitmen organisasi yang mereka miliki. Sehingga dalam hal ini proses seleksi yang dilakukan dengan tepat akan sangat membantu terwujudnya kesesuaian antara karakteristik individu dengan budaya organisasi, dengan demikian tindakan tersebut sekaligus membantu mempertahankan dan memperkuat nilai-nilai budaya organisasi.

Hasil analisis membuktikan bahwa ternyata gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi jika melalui budaya organisasi. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian Ogbonna dan Harris (2000).

Jika hasil penelitian ini dihubungkan dengan realita atau kondisi yang sebenarnya pada instansi pemerintah daerah, maka hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak mampu mempengaruhi budaya organisasi. Kondisi ini dapat terjadi karena memang pada level organisasi, instansi ini tidak memiliki program yang sifatnya strategis yang bertujuan memperkuat nilai-nilai budaya organisasi, misalnya program sosialisasi dan tindakan pimpinan yang kurang mendukung proses internalisasi nilai-nilai budaya organisasi tersebut. Kondisi ini mengakibatkan nilai-nilai budaya organisasi dalam hal ini layanan prima, kedisiplinan dan kreativitas menjadi lemah dalam pelaksanaannya, karena tidak selalu mendapat dukungan dan motivasi yang kuat dari pihak pimpinan. Dengan demikian gaya kepemimpinan tidak mampu mempengaruhi kepuasan kerja pegawai dan

komitmen pegawai terhadap organisasi jika melalui budaya organisasi.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Hasil analisis membuktikan terdapat pengaruh yang signifikan dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Porter, *et al.*, (1974); Rodwell (1998); Lok dan Crawford (2001, 2002) ; Jerningan *et al.*, (2002); Feinstein (2000). Kondisi ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

Seorang pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaan, kesempatan promosi, supervisi, rekan sekerja serta imbalan yang layak, maka kondisi tersebut akan memberikan jaminan rasa aman terhadap pegawai yang bersangkutan. Dengan demikian, pegawai tersebut akan merasa bahwa organisasi dimana dia bekerja sangat sesuai dan mendukung baginya untuk mengembangkan karirnya, sehingga dia akan memutuskan untuk berkarir di organisasi tersebut (komitmen afektif). Pada gilirannya hal ini akan menimbulkan rasa memiliki dan keterikatan terhadap organisasi, oleh karenanya mereka ingin menghabiskan sisa karir mereka (ingin tetap tinggal) dalam organisasi tersebut (komitmen kontinu). Seiring dengan berjalannya waktu, maka kondisi ini akan menimbulkan suatu ikatan emosional yang kuat antara para pegawai dengan organisasi, sehingga akan menimbulkan suatu kewajiban moral pegawai terhadap organisasi untuk senantiasa memberikan kontribusi yang bermanfaat, tidak melakukan berbagai kesalahan yang merugikan organisasi dan bahkan pegawai akan merasa berutang terhadap organisasi karena berbagai kebutuhannya dapat dipenuhi melalui organisasi yang bersangkutan (komitmen normatif).

Pada instansi pemerintah daerah, kondisi ini sifatnya lebih spesifik atau khusus. Dalam hal ini meskipun para responden secara mayoritas menyatakan respon yang negatif atau tidak mendukung terhadap salah satu indikator kepuasan kerja yaitu imbalan yang layak dengan skor rata-ratanya adalah terendah yaitu sebesar 2,99 berada pada daerah netral, namun komitmen mereka terhadap organisasi ternyata sangat tinggi. Hal ini ditunjukkan oleh skor rata-rata untuk semua jenis komitmen yang sangat tinggi yaitu komitmen afektif (4,47), komitmen kontinu (4,25) dan

komitmen normative (4,42) dengan rata-rata skor secara keseluruhan adalah (4,38) berada pada daerah yang sangat positif. Kondisi ini dapat dijelaskan melalui berbagai pernyataan para responden sebagai berikut: (1) Para responden menyatakan bahwa meskipun mereka tidak merasa puas terhadap imbalan yang mereka terima yang meliputi: gaji, pensiun, penghargaan dan tunjangan, namun dorongan untuk tetap bekerja pada organisasi tersebut lebih terletak pada aspek pengabdian mereka, (2) Mereka merasa ada suatu kebanggaan tersendiri bahwa mereka dapat melayani masyarakat luas (sebagai salah wujud pengabdian tersebut), (3) Mereka memiliki keyakinan bahwa sejalan dengan membaiknya perekonomian bangsa ini, maka imbalan yang akan mereka terima juga akan semakin membaik sesuai dengan kemampuan pemerintah, (4) Peluang pekerjaan yang begitu kecil, sehingga meskipun terdapat ketidakpuasan mereka tetap bertahan dalam organisasi. Jika dilihat alasan responden khususnya yang berhubungan dengan alasan pengabdian (alasan 1–3), maka kondisi ini sesuai dengan pendapat Rusbult dan Lowery (1985) tentang respon karyawan terhadap ketidakpuasan kerja, khususnya tentang kesetiaan (*loyalty*), yang menyatakan bahwa para karyawan dapat mengungkapkan ketidakpuasan kerja mereka secara pasif melalui kesetiaan (*loyalty*), yaitu tetap optimis menunggu membaiknya kondisi dengan tetap membela organisasi menghadapi kritik luar dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang tepat. Kondisi inilah yang terjadi pada instansi pemerintah daerah.

Pengaruh Karakteristik Individu, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Pegawai.

Hasil analisis juga membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara karakteristik individu, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Lok dan Crawford (2001). Fenomena ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

Pertama, seorang pegawai yang memiliki karakteristik individu seperti: kemampuan, sikap, nilai, kepribadian dan pembelajaran yang baik dan memadai,

akan merasakan kepuasan yang lebih tinggi dari mereka yang kurang memilikinya. Kepuasan kerja yang mereka capai disebabkan karena mereka merasa mampu dan berhasil dengan baik dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka, mampu bekerjasama dengan pimpinan dan teman sekerja serta mampu beradaptasi dengan baik terhadap lingkungan organisasi baik internal maupun eksternal, sehingga prestasi tersebut mendukung baginya untuk mengembangkan karirnya.

Kondisi tersebut pada gilirannya akan mampu menimbulkan suatu rasa percaya diri bahwa mereka akan mampu berkarir dengan baik dalam organisasi (komitmen afektif), di mana selanjutnya hal ini akan menimbulkan rasa memiliki dan keterikatan terhadap organisasi, sehingga dalam diri mereka akan muncul suatu kewajiban moral untuk selalu loyal terhadap organisasi dan bahkan mereka akan merasa bersalah jika mereka melakukan hal-hal yang merugikan bagi organisasi tersebut (komitmen normative) dan pada akhirnya mereka memutuskan untuk menghabiskan sisa karir mereka (ingin tetap tinggal) dalam organisasi tersebut (komitmen kontinyu).

Kedua, Penerapan gaya kepemimpinan akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai yang dipimpinnya. Hal ini disebabkan karena pemimpinlah yang lebih dominan mampu mempengaruhi pegawai yang dipimpinnya serta kondisi lingkungan kerja yang berada dibawah kekuasaannya. Terlebih lagi dalam instansi pemerintah, dimana kekuasaan yang dimiliki pimpinan memegang peranan yang sangat dominan. Sehingga dengan demikian, apabila seorang pemimpin menyadari bahwa keberhasilan mereka sangat ditentukan oleh keberhasilan para pegawai yang mereka pimpin, maka sudah seharusnya para pemimpin memberikan fokus perhatian yang lebih besar kepada para pegawai terutama kepada kebutuhan-kebutuhan mereka untuk berkembang dalam konteks karir dan pekerjaan. Dengan demikian, pegawai merasa dibutuhkan dan dihargai, sehingga keadaan ini akan menimbulkan motivasi kerja yang tinggi dalam diri mereka yang pada gilirannya akan menciptakan kepuasan kerja yang baik.

Para pegawai yang merasa puas terhadap kepemimpinan dari pemimpin mereka, maka kondisi tersebut akan memberikan jaminan rasa aman terhadap para pegawai yang bersangkutan. Dengan demikian,

pegawai tersebut akan merasa bahwa organisasi di mana dia bekerja sangat sesuai dan mendukung baginya untuk mengembangkan karirnya, menimbulkan rasa memiliki dan keterikatan terhadap organisasi, sehingga pegawai tersebut akan memutuskan untuk tetap berkarir di organisasi tersebut.

Ketiga, nilai-nilai budaya organisasi yang kuat yang dianut oleh seluruh anggota organisasi sangat diperlukan oleh instansi pemerintah terutama untuk mengatasi berbagai masalah dalam adaptasi atas perkembangan dan perubahan eksternal (era globalisasi) dan integrasi terhadap kekuatan internal (otonomi daerah), sehingga nilai-nilai budaya organisasi tersebut akan selalu menjadi pedoman dan motivasi bagi setiap pegawai dalam menyelesaikan setiap permasalahan yang dihadapi baik pada tingkatan individu, kelompok maupun organisasi. Jika fenomena ini dihubungkan dengan kepuasan kerja pegawai, maka apabila nilai-nilai budaya organisasi semakin kuat dianut dan secara konsisten dipakai dalam menyelesaikan masalah dan dalam pencapaian tujuan organisasi oleh seluruh anggota organisasi (seluruh pegawai), maka hal tersebut akan mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Kondisi ini dapat dipahami karena para pegawai merasa memiliki suatu pedoman bertindak yang disepakati oleh semua anggota organisasi dan diyakini mampu menyelesaikan permasalahan yang ada. Di samping itu, jika perilaku pegawai sesuai dengan nilai-nilai budaya yang berlaku, maka pegawai tersebut akan mendapat dukungan dan pengakuan dari lingkungan kerjanya (pimpinan, rekan sekerja dan organisasi) sehingga kondisi ini akan mampu memberikan motivasi kerja yang tinggi serta rasa berprestasi bagi pegawai yang bersangkutan, yang pada gilirannya mampu menciptakan kepuasan kerja pegawai.

Para pegawai yang merasa puas karena prestasi mereka mendapat dukungan dan pengakuan dari lingkungan kerjanya (sebagai hasil dari pengakuan terhadap nilai-nilai budaya organisasi yang dianut bersama), maka kondisi tersebut akan memberikan jaminan rasa aman terhadap para pegawai yang bersangkutan. Dengan demikian, pegawai tersebut akan merasa bahwa organisasi di mana dia bekerja sangat sesuai dan mendukung baginya untuk mengembangkan kariernya, menimbulkan rasa memiliki dan keterikatan terhadap organisasi, sehingga pegawai tersebut akan memutuskan untuk tetap berkarier di organisasi tersebut.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data serta pembahasan yang telah dilakukan, maka hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

- Karakteristik Individu, berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja pegawai dan komitmen pegawai terhadap organisasi. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Lok dan Crawford (2001, 2002); Wu (2000) serta Bashaw (1994). Gaya kepemimpinan berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja pegawai dan komitmen pegawai terhadap organisasi. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Lok (2001,); Wu (2000); Orpen (1997); Stupmf (2003) dan James (2004). Budaya organisasi berpengaruh secara langsung baik terhadap kepuasan kerja maupun komitmen organisasi. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Lok dan Crawford (2001,2002) dan Ting (1997).
- Karakteristik individu tidak berpengaruh secara langsung terhadap budaya organisasi, akan tetapi diduga melalui proses seleksi atau rekrutmen pegawai. Hasil penelitian ini mendukung proposisi yang dikemukakan oleh Robbins (2003); Schein (1988); Sheridan (1994) dan Gibson (2002). Demikian juga gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap budaya organisasi. Hasil penelitian ini tidak mendukung proporsisi yang dikemukakan oleh Schein (1992); Bass dan Avolio (1993).
- Karakteristik individu dan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan pegawai dan komitmen organisasi jika melalui budaya organisasi. Penelitian ini tidak mendukung penelitian Ogbonna (2000) dan Yousef (2000). Kondisi ini menunjukkan bahwa peranan budaya organisasi pada instansi pemerintah daerah belum maksimal.
- Kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Lok dan Crawford (2001, 2002); Jerningan (2002) dan Fenstein (2000).
- Hasil analisis menunjukkan bahwa ketiga variabel penyebab yaitu karakteristik individu, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh

terhadap komitmen pegawai terhadap organisasi melalui kepuasan kerja. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Lok dan Crawford (2001, 2002); Jerningan (2002) dan Fenstein (2000).

Saran

Berbagai variabel yang belum diteliti di dalam penelitian ini dapat diteliti dalam penelitian yang akan datang.

DAFTAR RUJUKAN

- Allen, N.J., and Meyer, J.P. 1996. Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization an Examination of Construct Validity, *Juornal of Vocational Behavior*, Vol 49, No 3.
- Arbuckle, and James, L., Werner Wothke. 1999. *Amos 4,0 User Guide*, Smallwaters Corporation, USA.
- Badan Investasi dan Promosi Provinsi Sumatera Utara. 2005. *Profil Investasi Provinsi Sumatera Utara, Sektor Pertanian, Industri, Perdagangan, jasa dan Pariwisata*.
- Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. 2000. *Tim Studi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*, Jakarta Pusat.
- Bali Post, 27 September 2002. *Enam Puluh Persen PNS Tak Profesional*.
- Bappeda Provinsi Sumatera Utara. 2004. *North Sumatera In Brief*, 7–8.
- Bappeda Provinsi Sumatera Utara. 2005. *Profil Provinsi Sumatera Utara*. h 4–6.
- Barling, J., Moutinho, S., and Kelloway, E.K. 2000. "Transformational Leadership and Group Performance: the mediating role of affective commitment", *Working Paper: Organizational Behaviour/Industrial Relations*, No.2000–07, School of Business, Queen's University, Kingston.
- Bashaw, R. Edward, and E. Stephen Grant. 1994. Exploring The Distinctive Nature of Work Commitment ; Their Relationships With Personal Characteristics, Job Performance, and Propensity to Leave, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Volume XIV, No 2 (Spring).
- Bass, B.M. 1985. *Leadership and Performance beyond Expectations*, The Free Press, New York, NY.
- Bass, B.M. 1990. *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory Research and Managerial Applications*, 3rd ed., Free Press, New York, NY.
- Bass, B.M. 1999. "Two decades of research and development on Transformational Leadership", *European*

- Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 8, No 1, pp.9–32.
- Bennis, W., and Nanus, B. 1985. *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, Harper & Row, New York, NY.
- Burn, J.M. 1978. *Leadership*, Harper & Row, New York, NY.
- Bycio, P., Hackett, R.D., and Allen J.S. 1995. "Further assessment of Bass' conceptualization of transactional and transformational leadership", *Journal of Applied Psychology*, Vol 80, pp 468–78.
- Christopher Open. 1997. The Effect of Formal Mentoring on Employee Work Motivation, Organizational Commitment and Job Performance, *Journal The Learning Organizational*, Vol 4, No 2.
- Chonko, Lawrence, B. 1986. Organizational Commitment in Sales Force, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 6 (November).
- Couper, D. 1999. *Pemerintahan Berorientasi Pelanggan: Memenuhi Kebutuhan Pelanggan, Bukan Birokrasi, Mewirauahakan Birokrasi*, h 191–221.
- Curry, J., Wakefield, D., Price, J., and Mueller, C. 1986. On the Causal Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment, *Academy of Management Journal*, Vol 29, No 4.
- Davis, K., and Newstorm, J.W. 1998. *Perilaku Dalam Organisasi*, Edisi Kedelapan, Jilid 1, Alih Bahasa Agus Dharma. Jakarta: Erlangga.
- Dessler, G. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid 2, Alih Bahasa Benyamin Molan. Jakarta: Prenhallindo.
- Devis, K. 1996. *Human Behavior at Work, Organizational Behavior*, Mc Graw Hill Singapore.
- Dvir, T. 1998. "The Impact of Transformational Leadership Training on Follower Development and Performance: a field experiment", *Unpublished Doctoral Dissertation*, Tel Aviv University, Tel Aviv.
- Ellickson, M.C. 2002. Determinant of Job Satisfaction of Municipal Government Employees, *Journal Public Personnel Management*, Vol 31, No 9, 343–358.
- Feinstein, A.H. 2000. *A study of Relationships between Job Satisfaction and Organizational Commitment among Restaurant Employees*, Department of Food and Beverage Management, University of Nevada, Las Vegas.
- Fiol, C.M. 1991. Managing Culture as A Competitive Resource: An Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17.No.1. 191–211.
- Fombrun, Charles. J. 1992. *Turning Point : Creating Strategic Change in Corporations*, 2 nd Edition, Mc Graw-Hill Inc, New York.
- Glisson, C., and Durick, M. 1988. Predictor of Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organization, *Administrative Science Quarterly*, Vol 33.
- Gibson, L., James, Ivancevich, M. John, Donnely, H. James, Jr. Drs. Djakarsih, MPA. (Penterjemah). 1987. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, Penerbit Erlangga, Jakarta 10420.
- Gibson, L., James, Ivancevich, M. John, and Donnelly, H. James, Jr. 2000. *Organization, Behavior, Structure, Processes*, Tenth Edition, Irwin McGraw-Hill Inc. USA.
- Griffith, J. 2004. Relation of Principal Transformational Leadership to School Staff Job Satisfaction, Staff Turnover and School Performance, *Journal of Educational Administration*, Vol 12, No 3, pp 333–352.
- Hair, J.F, Jr., Rolp E. Anderson, Ronald L. Tatham, William C. Black. 1998, *Multivariate Data Analisis*, Fifth Edition, Prentice-Hall International, Inc, New Yersey.
- Hatch. 1997. *Organization Culture and Leadership*, Jossey-bass Publisher, San Fransisco.
- Hersey, P., Blanchard Ken. 1992. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumberdaya Manusia*, Edisi Keempat Penerjemah Agus Dharma. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Humas BID Provinsi Kalimantan. 2006. Birokrasi Pemerintahan Yang Profesional Merupakan Idaman Masyarakat, *Bursa Gagasan*, 4 Juli 2006.
- Jernigan, I.E, III, Joyce M. Beggs, and Gary F. Kohut. 2002. Dimention of Work Satisfaction as *Journal of Managerial Psychology*, Vol 17, No 7. Predictors of Commitment Type.
- Joiner, Therese, A. 2002. The Influence of Nasional Culture and Orgnizational Culture Aligment on Job Stress and Performance: Evidence from Greece, *Journal of Managerial Psychology*, Vol 16, No 3.
- Kaemar, M.K, Carloan, D.S., and Bryner, R.A. 1999. Antecedents and Consequence of Organizational Commitment : a Comparison of two scales, *Education Psychological Measurement*, Vol 59, No 6.
- Kierstead, J. 1998. *Personality and Job Performance, A Research Overview*, Policy, Research and Communication Branch Public Service Commission of Canada.
- Kirkbride, Paul. 2006. Developing Transformasional Leaders, The Full Range Leadership Model in Action, *Industrial and Commercial Training*, Vol 38, No 1, pp 23–32.
- Lako, A. 2004. *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi, Isu, Teori dan Solusi*, Penerbit Amara Books.
- Lok, P., and John, C. 2001. Antecedents of Organizational Commitment and the Mediating Role of Job Satisfaction,

- Journal of Managerial Psychology*; 16,7/8; ABI/INFORM Research, Pg 594.
- Lok, P., and John, C. 2003. The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment, A-cross-national comparison, *Journal of Management Development*; 2004; 3/4; ABI/INFORM Research, Pg 321.
- Luthan, F. 2005. *Organization Behavior*, Tenth Edition, McGraw-Hill Inc. USA.
- Mathieu, J.E., and Zajac, D.M. 1990. A Review and Meta-Analysis of The Antecedent, Correlation and Consequence of Organizational Commitment, *Psychological Bulletin*, Vol 108, N0 2.
- Meyer, J.P., and Allen, N.J. 1991. A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, Vol 1.
- Meyer, J.P., and Allen, N.J. 1997. *Commitment in The Workplace : Theory, Research and Application*, Sage Publications, Thousand Oaks, C.A.
- Mowday, R.T., Steer, R.M., and Porter, L.W. 1979. The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, Vol 14.
- Newstrom, John, W., and Keith Davis. 2002. *Organizational Behavior, Human Behavior at Work*, Eleventh Edition, McGraw- Hill Companies Inc, New York, NY 10020.
- Ogbonna, E., and Harris, L.C. 2000. Leadershi Style, Organizational Culture and Performance : Empirical Evidence from UK Companies, *Journal of Human Resources Management* 11:4.
- Parker, R., and Lisa, B. 2000. Organisational Culture in the Public Sector : Evidence from six Organisation, *International Journal of Public Service Management*, Vol 13, No 2, pp 125–141.
- Popper, M., and Eliav, Z. 1994. Transactional, Charismatic and Transformasional Leadership: Conditions Conducive to their Predominance, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol 15, No. 6.
- Porter, L., Steers, R. Mowday, R., and Boulian, P. 1974. Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians, *Journal of App Psychology*, 59.
- Radar Tasikmalaya, 31 Oktober 2006. *PNS Mangkir Hanya 20 %*.
- Randall, B. Dunham, Jean A. Grube, and Maria B. Castaneda. 1994. Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition, *Journal of Applied Psychology*, Vol 79, No 3.
- Robbins, P.S. 2003. *Perilaku Organisasi* Jilid I & II, Edisi Bahasa Indonesia, Alih Bahasa, Tim Indeks. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Schein, and Edgard, H. 1983. The Role of the Founder in Creating Organizational Culture, *Journal of Organizational Dynamics*, Summer.
- Schein, and Edgard, H. 1985. *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Fransisco.
- Schein, and Edgard, H. 1991. *Organizational Culture And Leadership*, Jossey-Bass, San Fransisco.
- Schein, and Edgard, H. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. Second Edition. Jossey-Bass Publishers, San Fransisco.
- Schuler Randall S., Susan E. Jackson. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Menghadapi abad ke-21*, Jilid I & II, Edisi Keenam, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Soeprapto, H.R.R., Heru, R., dan Iman, H. 2000. Pengembangan Sumber Daya Aparatur Daerah di Era Reformasi (Kasus Kabupaten Trenggalek), *Jurnal Administrasi Negara*, Vol 1, No.1, 46-57. Universitas Brawijaya Malang.
- Steers, and Richard, M. 1985. *Evektivitas Organisasi*, Seri Manajemen No.47, Penerjemah Dra. Magdalena Jamin. Jakarta: Erlangga.
- Steren, J.M., Beyer, J.M., and Trice, H.M, 1988, Assessing Personal Rote and Organization Predictor of Managerial Commitment, *Academy of Management Journal*, 21 (3); 380–96.
- Stoner, James, A.F., and R. Edward, F., Gilbert Jr., Daniel R.1995. *Management* Prentice Hall Inc., International Editions, Sixth Edition, A Simon & Schuster Company, Englewood Cliffs, New Yersey 07632.
- Stumpf, Mitzi, N. 2003. The Relationship of Perceived Leadership Styles of North Carolina County Extension Directors' to Job Satisfaction of County Extension Professionals, *A dissertation* submitted to the Graduate Faculty of North Carolina State University.
- Syahrial, F. 2003. Pengaruh Motivasi dan Kemampuan pada Kepuasan Kerja serta Dampaknya pada Komitmen Karyawan, *Tesis*, Universitas Brawijaya Malang.
- The Asia Foundation. 2002. *Indonesia Rapid Decentralization Appraisal* (IRDA), Laporan Kedua, Juni–November. 2002.
- Ting, Y. 1997. Determinant of Job Satisfaction of Federal Government Employees, *Journal of Public Personal Management*, Volume 26, No.3, 313–334.
- WU, W. 2001. Organizational Commitment in Taiwanese Context : Personal Variabels, Leadership Behaviors, Corporate Culture and Employee Commitment, *International Graduate School of Management*, Australia.
- Wibowo, A.J., Ibnu. 2007. Pelayanan Publik Jakarta: Pentingnya Pembenahan Birokrasi. www.kompas.co.id/kompascetak/0707/12/politikhukum/3679086.htm. 12 Juli 2007.

Yulk, G.A. 1994. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Edisi Terjemahan Prenhallindo, Jakarta.

Yulk, G.A. 1989. *Leadership in Organizations*, Second Edition, Englewood Cliffs, New Jersey.