

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMITMEN DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN

R. Okky Satria<sup>1</sup>, Husaeri Priatna<sup>2</sup>  
STIE Pasundan Bandung  
Email: okky@stiepas.ac.id<sup>1</sup>

### *Abstract*

*This research was conducted in PD BPR Bandung District Branch Office Banjaran, which is one branch of a bank owned by the government of Bandung regency, this business entity acting as a financial intermediary that society as savings and loan institutions. In PD BPR Bandung District Branch Office Banjaran suspected employee performance is not optimal, it is alleged by a factor of leadership style, commitment and job satisfaction are not optimal. The theory used in this study is the theory of Human Resource Management related to leadership style, commitment, job satisfaction and performance. The method used is the survey approach and the nature of his research is the explanation. Methods of data collection through interviews, questionnaires, and documentation studies using the entire population of respondents 33 employees. Prior to hypothesis testing, data collected gradually advance testing of validit, reliability and normality of distribution. The analysis and testing techniques used by using the correlation coefficient formula, the method of Spearman Brown split half, and linear regression formula with a coefficient of determination of processing the data through SPSS version 21. The results showed that the performance of the employee 's leadership style is influenced partially by 20.4 %, 23.4% affected commitment and job satisfaction is influenced by 25.0 %. Simultaneous performance of the employee influenced style of leadership, motivation and job satisfaction was 68.8 %, while the remaining 31.2 % is influenced by other factors (epsilon /residue). In conclusion leadership style, commitment and job satisfaction significantly influence employee performance in PD BPR Bandung District Branch Office Banjaran either partially or simultaneously.*

**Keywords:** leadership style; commitment; job satisfaction; employee performance

### *Abstract*

Penelitian ini bertujuan: 1) untuk mengetahui Motivasi, Komunikasi dan Kompetensi di lingkungan Badan Koordinasi Promosi dan Penanaman Modal Daerah Provinsi Jawa Barat; 2) Untuk mencari besarnya pengaruh Motivasi, Komunikasi dan Kompetensi terhadap Efektivitas Kinerja Aparatur di lingkungan Badan Koordinasi Promosi dan Penanaman Modal Daerah Provinsi Jawa Barat; 3) Untuk mencari besarnya dampak Efektivitas Kinerja terhadap Efektivitas Organisasi Badan Koordinasi Promosi dan Penanaman Modal Daerah Provinsi Jawa Barat. Penelitian ini dilaksanakan di lingkungan Badan Koordinasi Promosi dan Penanaman Modal Daerah Provinsi Jawa Barat dengan mengambil sampel sebanyak 75 Orang PNS/Aparatur. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif analisis dengan menggunakan analisis jalur (*path analisis*). Dan pengoperasian penghitungannya menggunakan program SPSS17. Hasil Penelitian ini adalah sebagai berikut : 1) Gambaran motivasi yaitu mencapai rata-rata skor 4.11. Rata-rata skor tersebut sesuai dengan kriteria penafsiran termasuk kategori baik; 2) Gambaran komunikasi yaitu mencapai rata-rata skor 3.94 berada pada kategori baik; 3) Gambaran

kompetensi yaitu mencapai rata-rata skor 3.63 termasuk pada kategori baik; 4) Gambaran efektivitas kerja yaitu mencapai rata-rata skor 2.64 skor ini sesuai penafsiran termasuk pada kategori cukup; 5) Gambaran Efektivitas organisasi yaitu mencapai rata-rata skor 3.67 berada pada kategori posisi baik; 6) Pengaruh total motivasi terhadap efektivitas kerja aparatur sebesar 48.26 %; 7) Pengaruh total komunikasi terhadap efektivitas kerja aparatur sebesar 28,62%; 8) Pengaruh total kompetensi terhadap efektivitas kerja aparatur sebesar 17.93%; 9) Total pengaruh ketiga variabel tersebut sebesar 89.36 %; 10) Pengaruh efektivitas kerja aparatur terhadap efektivitas organisasi sebesar 89.90.04 %. Kesimpulan dari penelitian ini adalah terbukti ada pengaruh yang signifikan antara motivasi, komunikasi dan kompetensi terhadap efektivitas kerja aparatur. Dan terdapat pengaruh yang signifikan efektivitas kerja terhadap efektivitas organisasi Badan Koordinasi Promosi dan Penanaman Modal Daerah Provinsi Jawa Barat.

**Kata kunci:** *motivasi; komunikasi; kompetensi; efektivitas aparatur; efektivitas organisasi*

## PENDAHULUAN

Peranan perusahaan dalam pembangunan ekonomi yang paling dominan adalah perbankan. Perbankan sebagai lembaga perantara keuangan merupakan badan usaha yang paling mengalami perkembangan cukup pesat, baik dari sisi volume usaha, mobilisasi dana masyarakat maupun penyaluran dana ke masyarakat. Kondisi seperti ini dimungkinkan sebagai akibat dari deregulasi dalam dunia perbankan yang dilakukan oleh pemerintah melalui Bank Indonesia. Deregulasi di bidang perbankan oleh pemerintah sungguh mempengaruhi pola dan strategi manajemen bank. Keadaan seperti ini memaksa perbankan harus lebih kreatif dan inovatif dalam mengembangkan sumberdaya organisasi yang dimilikinya khususnya Sumber Daya Manusia (SDM).

Perhatian pemerintah terhadap pembangunan perekonomian sangatlah serius terutama bagaimana peran, fungsi dan tugas bank yang beroperasi di Indonesia. Dalam menjalankan fungsinya sebagai lembaga intermediasi keuangan masyarakat yaitu kegiatan simpan pinjam, bank dituntut bukan sekedar menjalankan kegiatan menampung dana dan menyalurkan dana, tetapi disamping itu dapat memberikan nilai bagi masyarakat dengan tujuan meningkatkan taraf hidup masyarakat, sebagaimana menurut Undang-Undang Perbankan N0.10 Tahun 1998, yakni “yang dimaksud dengan bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup masyarakat banyak”.

Sesuai dengan bunyi undang-undang perbankan serta pendapat ahli diatas, pemerintah maupun Bank Indonesia menekankan agar setiap bank mampu menjalankan tugas serta fungsinya dengan baik, supaya kinerja bank semakin meningkat demi terlaksananya pembangunan ekonomi nasional secara menyeluruh, artinya kinerja karyawanlah yang menjadi kuncinya. Seperti halnya PD BPR Kabupaten Bandung Kantor Cabang Banjaran, tuntutan yang begitu berat terhadap BPR ini untuk berbenah diri, sebab salah satu bank milik Pemerintah Kabupaten Bandung ini masih jauh ketinggalan dengan BPR yang beroperasi di Indonesia, terutama jika dibandingkan dengan BPR-BPR pada urutan posisi teratas yang telah disebutkan sebelumnya. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa PD BPR Kabupaten Bandung Kantor Cabang Banjaran kinerjanya masih rendah, yang menentukan kinerja perusahaan tentu saja didukung oleh SDM yang memadai serta kinerja karyawan yang optimal. Hal ini juga diduga bahwa ada faktor-faktor yang menyebabkan belum optimalnya kinerja karyawan di PD BPR Kabupaten Bandung Kantor Cabang Banjaran.

Prestasi kerja perlu dilakukan penilaian, sebab hal ini sebagai hasil kerja yang dicapai oleh setiap karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya, baik segi kuantitas dan kualitas serta hasil pelaksanaan tugas sesuai dengan apa yang dibebankan kepada karyawan yang bersangkutan, sebagaimana menurut A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2001 :67) bahwa: "Penilaian prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya". Setiap karyawan tidak bisa berpangku tangan, sebab seorang karyawan di perusahaan dituntut harus lebih inovatif dan produktif dalam melaksanakan tugasnya, apabila hal ini dibiarkan oleh perusahaan maka perusahaan seperti PD BPR Kabupaten Bandung Kantor Cabang Banjaran akan ketinggalan oleh bank-bank sejenis seperti BPR lain yang menjadi pesaingnya (*competitor*). Untuk itu setiap penilaian kerja juga merupakan kegiatan yang dapat memberikan informasi-informasi sebagai umpan balik (Bacal, 2005). Informasi tersebut untuk mempertahankan atau memperbaiki keputusan dan kebijakan, hal ini perusahaan dituntut pula untuk mengembangkan SDM para karyawannya, sebagai pengembangan kompetensi dan pengetahuan dalam bidang perbankan yaitu dengan memberikan pelatihan dan pendidikan.

Penilaian kinerja merupakan deskripsi secara sistematis tentang relevansinya antara tugas-tugas yang diberikan dengan pelaksanaannya oleh karyawan. Tugas-tugas yang dilaksanakan mengacu pada tugas yang diperintahkan sebagai tanggung jawab yang dipercayakan dalam jabatannya disamping itu penilaian kinerja dapat diartikan sebagai usaha mengidentifikasi, mengukur dan mengelola pekerjaan yang dilaksanakan oleh karyawan di lingkungan organisasi. Berdasarkan indikasi pengamatan awal, pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) melalui peningkatan kinerja karyawan di PD BPR Kabupaten Bandung Kantor Cabang Banjaran belum berjalan dengan baik sebagaimana yang diharapkan, hal itu terkait dengan faktor kepemimpinan yang cenderung kurang memperhatikan tugas pokok serta fungsinya sebagai pemimpin organisasi/perusahaan.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan peran seorang pemimpin sangat penting. Selain perusahaan memberikan pelatihan secara formal, pendidikan non-formal pun penting dilaksanakan, antara lain oleh pimpinan perusahaan sebagai pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM). Dengan demikian maka setiap organisasi perlu melakukan pengembangan SDM melalui peningkatan kinerja agar karyawan memiliki kemampuan, keterampilan dan sikap yang positif sehingga mampu melaksanakan tugas dengan baik. Pola tindakan pemimpin secara keseluruhan diartikan sebagai gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan mewakili keterampilan dan sikap dari seorang pemimpin. Kepemimpinan yang baik dalam suatu organisasi didukung oleh budaya organisasi yang baik pula. Pemimpin merupakan bagian dari budaya organisasi, tetapi seorang pemimpin juga memiliki kemungkinan untuk bertindak sebagai agen perubahan dalam budaya (Davis & Newstrom, 2002).

Untuk menciptakan kinerja yang tinggi, dibutuhkan adanya peningkatan kerja yang optimal dan mampu memberdayakan potensi yang dimiliki oleh karyawan guna menciptakan tujuan organisasi, sehingga akan memberikan kontribusi yang positif bagi perkembangan organisasi. Selain itu, pemimpin perlu memperhatikan berbagai faktor yang dapat mempengaruhi komitmen karyawan, dalam hal ini diperlukan adanya peran organisasi dalam meningkatkan komitmen karyawan yang mendorong terciptanya sikap dan tindakan yang profesional dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan bidang dan tanggung jawab masing-masing. Oleh karena itu, apabila kinerja karyawan ingin meningkat maka perlu diperhatikan hal-hal yang menumbuhkan komitmen karyawan yang terus dibina oleh seorang pemimpin serta penerapan gaya kepemimpinan yang tepat.

Apabila komitmen tumbuh pada setiap karyawan, maka karyawan akan memperhatikan serta menjalankan tugasnya dengan baik, sehingga kinerjanya akan meningkat. Menurut Spencer & Spencer, 2000 (tentang komitmen yaitu : "Dengan

komitmen maka akan menggambarkan karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya”, sedangkan menurut Sedarmayanti (2011:127) “Komitmen merupakan faktor kunci penentu bagi seseorang dalam menghasilkan kinerja yang sangat baik. Dalam situasi kolektif, komitmen merupakan faktor kunci penentu keberhasilan organisasi”. Dalam meningkatkan kinerja karyawan, perlu didukung oleh faktor-faktor yang mendukung meningkatnya kinerja karyawan. Dari teori ini apabila kepuasan kerja telah dirasakan, maka kinerja karyawan akan meningkat apabila diikuti dengan pemberian *rewards* yang adil dan sesuai dengan hasil kerja serta kebutuhannya, dengan pemberian *rewards* tersebut diharapkan karyawan dapat meningkatkan kinerjanya (Dreher, 2001).

Kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosional dan sikap karyawan terhadap pekerjaan mereka yang biasanya dilandasi oleh keadaan apakah terjadi atau tidaknya titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari organisasi dengan tingkat balas jasa yang diinginkan oleh karyawan tersebut. Bentuk *rewards* yang diberikan manajemen untuk tujuan memacu karyawan supaya kinerjanya meningkat yaitu dengan memberikan gaji yang layak, bonus, pendidikan formal maupun non-formal, wisata, dan cuti tahunan.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PD BPR Kabupaten Bandung Kantor Cabang Banjaran.
2. Seberapa besar pengaruh komitmen terhadap kinerja karyawan di PD BPR Kabupaten Bandung Kantor Cabang Banjaran.
3. Seberapa besar pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PD BPR Kabupaten Bandung Kantor Cabang Banjaran.
4. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan di PD BPR Kabupaten Bandung Kantor Cabang Banjaran.

Tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah (1) Untuk mengetahui besar pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen, kepuasan kerja, dan Kinerja di PD BPR Kabupaten Bandung Kantor Cabang Banjaran. (2) Untuk mengetahui besar pengaruh Pemberian Motivasi, Kebutuhan Pegawai, Kepuasan Kerja, dan Kinerja di PD BPR Kabupaten Bandung Kantor Cabang Banjaran baik secara langsung maupun tidak langsung.

## METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini objek yang diteliti adalah gaya kepemimpinan, komitmen, kepuasan kerja, dan Kinerja. Penelitian ini adalah penelitian korelatif yang bertujuan untuk mengetahui tingkat pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen, kepuasan kerja, dan Kinerja. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey, yaitu teknik pengumpulan dan analisis data berupa opini dari subyek yang diteliti melalui kuesioner, wawancara dan observasi. Menurut Sugiyono (2005), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek /subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PD BPR Kabupaten Bandung Kantor Cabang Banjaran. Sampel dalam penelitian ini diambil dari populasi secara keseluruhan yang berjumlah 33 orang.

Menurut Suharsimi Arikunto (2002 : 136) “metode penelitian adalah cara yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data penelitian”. Sedangkan menurut Sugiyono (1999 : 1) “metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk

mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Cara ilmiah berarti kegiatan penelitian itu didasarkan ciri-ciri keilmuan, yaitu rasional, empiris dan sistematis”.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif analisis, karena penelitian ini di samping ingin mendapatkan gambaran mengenai gaya kepemimpinan, komitmen, kepuasan kerja dan kinerja karyawan, juga ingin mendapatkan gambaran tentang pola hubungan dan pengaruh dari variabel-variabel penelitian yang ditetapkan.

Analisis data menggunakan Analisis jalur yaitu untuk mengetahui koefisien korelasi antar variabel bebas ( $X_1, X_2$  dan  $X_3$ ), koefisien jalur dari variabel bebas ( $X$ ) terhadap variabel terikat ( $Y$ ) dan koefisien determinasi ( $r^2$ ) serta penghitungan epsilon ( $\epsilon$ ) yaitu faktor lain diluar variabel yang diteliti. Variabel penelitian gaya kepemimpinan, komitmen, kepuasan kerja dan kinerja karyawan diukur melalui indikator yang dijabarkan dalam kuisisioner penelitian. Data variabel penelitian yang dikumpulkan melalui penyebaran kuisisioner memiliki skala ukur ordinal. Untuk memenuhi syarat data dalam perhitungan analisis jalur sekurang-kurangnya mempunyai skala pengukuran interval terhadap data yang diperoleh dari kuisisioner terlebih dahulu ditransformasikan menjadi skala interval menggunakan *Method of Successive Interval* (MSI). Setelah data berskala interval diperoleh, selanjutnya digambarkan dengan diagram analisis jalur dengan langkah pengujian secara matematik dan/atau statistik sebagai berikut :

### 1. Koefisien Korelasi

Pengujian koefisien korelasi yaitu untuk mengetahui keterkaitan / hubungan korelasional antar variabel bebas yaitu seberapa besar hubungan (korelasi) antara variabel  $X_1$  dengan  $X_2$ ,  $X_1$  dengan  $X_3$  dan  $X_2$  dengan  $X_3$ . Koefisien korelasi sebagai pengukuran statistik kovarian atau asosiasi antara dua variabel. Besarnya koefisien korelasi berkisar antara +1 s/d -1. Koefisien korelasi menunjukkan kekuatan (*strength*) hubungan linear dan arah hubungan dua variabel acak. Jika koefisien korelasi positif, maka kedua variabel mempunyai hubungan searah. Artinya jika nilai variabel  $X$  tinggi, maka nilai variabel  $Y$  akan tinggi pula. Sebaliknya, jika koefisien korelasi negatif, maka kedua variabel mempunyai hubungan terbalik.

Koefisien jalur adalah untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel  $X$  terhadap variabel  $Y$ , atau seberapa besar hubungan sebab akibat (kausal) atau hubungan fungsional variabel  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  terhadap variabel  $Y$ . Untuk mengetahui hubungan fungsional tersebut digunakan pengujian melalui program SPSS : *Analysis-Correlated-Regression*, SPSS akan menampilkan hasil pada kolom *Standardized Coefficients-Beta*. Adapun untuk menghitung secara matematis, digunakan rumus analisis regresi linear sederhana.

### 2. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi dengan simbol  $r^2$  merupakan proporsi variabilitas dalam suatu data yang dihitung didasarkan pada model statistik. Koefisien determinasi (*Square Multiple Correlation*) yakni besar pengaruh yang diperoleh melalui persamaan regresi.

### 3. Menghitung Epsilon/Residu

Residu atau Epsilon ( $\epsilon$ ) merupakan faktor lain yang berada diluar penelitian selain variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ), Komitmen ( $X_2$ ) dan Kepuasan Kerja ( $X_3$ ) yang mempengaruhi Kinerja Karyawan ( $Y$ ). Adapun untuk mengetahui berapa besar epsilon digunakan cara perhitungannya yaitu :  $\rho Y \epsilon = 1 - r^2$ . Hasil epsilon dengan hasil koefisien determinasi jika ditambahkan harus berjumlah 1 (satu) atau 100%.

Gambar analisis jalur merupakan diagram variabel yang mencerminkan hubungan antar variabel dan pengaruh variabel  $X$  terhadap variabel  $Y$ , gambar di atas menunjukkan bahwa antara  $X_1$  dengan  $Y$ ,  $X_2$  dengan  $Y$ , serta  $X_3$  dengan  $Y$  merupakan hubungan kausal, sementara hubungan  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  merupakan hubungan korelasional. Persamaan struktur yang dibentuk adalah :

$$Y = \rho_{yx_1} X_1 + \rho_{yx_2} X_2 + \rho_{yx_3} X_3 + \varepsilon$$

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Koefisien Korelasi

Hasil perhitungan koefisien korelasi antar variabel bebas  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel Hubungan Antar Variabel Bebas

		$X_1$	$X_2$	$X_3$
$X_1$	Pearson Correlation	1	.502**	.470**
	Sig. (2-tailed)		.003	.006
	N	33	33	33
$X_2$	Pearson Correlation	.502**	1	.600**
	Sig. (2-tailed)	.003		.000
	N	33	33	33
$X_3$	Pearson Correlation	.470**	.600**	1
	Sig. (2-tailed)	.006	.000	
	N	33	33	33

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Sumber: Hasil olah data SPSS 21

Berdasarkan nilai koefisien korelasi apabila dikonsultasikan dengan Nilai Koefisien Korelasi dari Guildford Empirical Rules pada tabel diatas, yakni keterkaitan antara Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) dengan Komitmen ( $X_2$ ) sebesar 0,502 hubungan sedang/cukup, keterkaitan antara Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) dengan Kepuasan Kerja ( $X_3$ ) sebesar 0,470 hubungan sedang/cukup, selanjutnya keterkaitan antara Komitmen ( $X_2$ ) dengan Kepuasan Kerja ( $X_3$ ) sebesar 0,600 hubungan sedang/cukup. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hubungan yang paling kuat/tinggi diantara variabel-variabel bebas lainnya yaitu antara Komitmen ( $X_2$ ) dengan Kepuasan Kerja ( $X_3$ ) serta yang paling rendah yaitu hubungan antara Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) dengan Kepuasan Kerja ( $X_3$ ).

### Koefisien Jalur

Setelah hubungan antar variabel bebas diketahui, selanjutnya dilakukan perhitungan untuk mengetahui koefisien jalur (regresi linear sederhana) yang diperoleh berdasarkan korelasi antar variabel. Dengan melalui perhitungan SPSS diperoleh koefisien jalur Gaya Kepemimpinan, Komitmen dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan sebagai berikut :

Tabel Hasil Koefisien Jalur X terhadap Y

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4.138	6.979		.593	.558
Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ )	.500	.197	.315	2.542	.017
Komitmen ( $X_2$ )	.524	.216	.332	2.428	.022
Kepuasan kerja ( $X_3$ )	.358	.134	.356	2.662	.013

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Tabel diatas menjelaskan hasil perhitungan jalur, diperoleh koefisien jalur dari Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan ( $\rho_{YX1}$ ) sebesar 0,315, koefisien jalur dari Komitmen terhadap Kinerja Karyawan ( $\rho_{YX2}$ ) sebesar 0,332, dan koefisien jalur dari Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan ( $\rho_{YX3}$ ) sebesar 0,356. Dengan demikian koefisien jalur yang paling besar/tinggi yaitu Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan ( $\rho_{YX3}$ ) serta yang paling kecil/rendah yaitu Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan ( $\rho_{YX1}$ ).

**Koefisien Determinasi**

Koefisien Determinasi (*Square Multiple Corelation*) merupakan koefisien yang digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen yaitu untuk mengetahui besar pengaruh secara bersama-sama Gaya Kepemimpinan, Komitmen dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan yang diperoleh dari hasil perkalian koefisien jalur dengan matriks korelasi antara variabel sebab dengan variabel akibat. Adapun hasil perhitungan pengaruh secara bersama-sama variabel gaya kepemimpinan, komitmen dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel Hasil Koefisien Determinasi (Pengaruh Total) X terhadap Y

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.829 <sup>a</sup>	.688	.655	6.71453

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja (X3), Komitmen (X2), Gaya Kepemimpinan (X1)

Sumber : Hasil Pengolahan Data SPSS 21

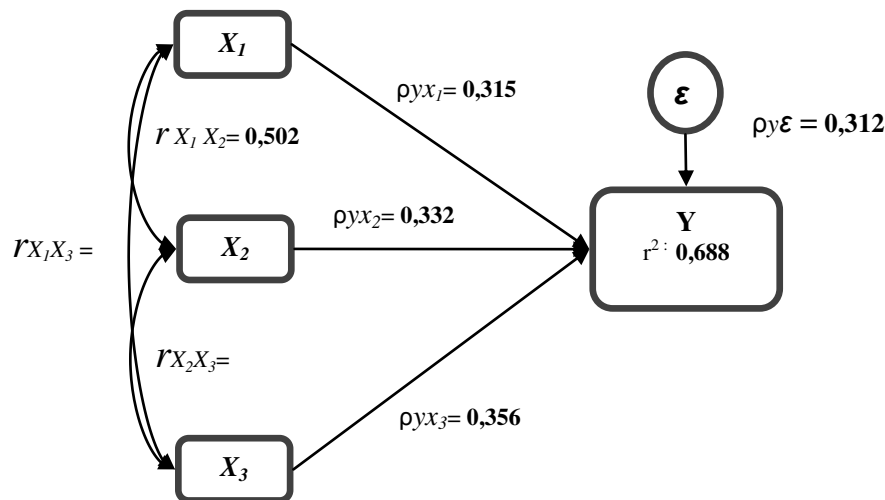
Dari hasil penghitungan SPSS diatas diperoleh pengaruh secara bersama-sama (*R-Square*) variabel Gaya Kepemimpinan, Komitmen dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,688 ( $r^2$ ).

**Perhitungan Epsilon**

Selain pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan, Komitmen dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan, terdapat probabilitas munculnya pengaruh variabel lain (epsilon/residu) sebesar 0,312.

Setelah diketahui hasil perhitungan koefisien korelasi, koefisien jalur, koefisien determinasi dan besar epsilon , maka persamaan koefisien jalur yang terbentuk dinyatakan sebagai berikut :  $Y = 0,315 X_1 + 0,332 X_2 + 0,356 X_3 + 0,312 \epsilon$

Persamaan tersebut dapat digambarkan dalam model struktural dengan diagram sebagai berikut :



Gambar Hasil Pengujian Jalur (*Path Analysis*) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Sesuai dengan hasil penelitian dan pengolahan data yang dilakukan, diperoleh besarnya pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen, kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan di PD BPR Kabupaten Bandung Kantor Cabang Banjaran. Gaya kepemimpinan, komitmen, kepuasan kerja secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan disebabkan ada keterkaitannya serta masing-masing memberikan kontribusi dalam menentukan kinerja karyawan. Jadi terlihat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PD BPR Kabupaten Bandung Kantor Cabang Banjaran paling besar diantara ketiga variabel yang diteliti dan diikuti dengan pengaruh komitmen lalu gaya Kepemimpinan. Secara total pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PD BPR Kabupaten Bandung Kantor Cabang Banjaran diperoleh sebesar 0,688 atau 68,8%, sedangkan sisanya sebesar 31,2% dipengaruhi oleh faktor lain (epsilon) antara lain motivasi, disiplin kerja, budaya organisasi, sarana dan prasarana, lingkungan organisasi, iklim organisasi dan lain sebagainya.

Dari hasil tersebut dapat dikatakan bahwa variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan tidak dapat berjalan sendiri-sendiri namun harus selalu bersinergi dalam pelaksanaannya sehingga memberikan kontribusi yang tinggi. Pemimpin yang telah berhasil menerapkan gaya kepemimpinannya sesuai dengan situasi terhadap para karyawannya/bawahannya, maka akan timbul komitmen yang selanjutnya kepuasan kerja akan dirasakan oleh setiap karyawan, dengan demikian akan terwujud kinerja karyawan yang optimal dan inilah yang disebut dengan gaya kepemimpinan situasional. Kenneth Blanchard mengkatagorikan gaya kepemimpinan situasional yaitu mengarahkan, melatih, mendukung dan mendelegasikan yang apabila hal ini dilaksanakan dengan baik oleh pemimpin, maka akan timbul komitmen pada setiap karyawan / bawahannya. Kemudian bawahannya diberi perhatian dengan *reward and punishmen* seperti gaji yang layak, bonus serta promosi jabatan, maka pada setiap karyawan akan timbul kepuasan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga apabila ketiga hal tersebut terwujud selanjutnya akan timbul kinerja karyawan sesuai dengan yang diharapkan.

Perilaku kepemimpinan adalah tingkat sampai mana seorang pemimpin akan menetapkan dan menyusun perannya dan peran bawahannya dalam usaha mencapai tujuan. Pemimpin berorientasi pada pekerjaan dimana perilaku pemimpinnya dalam penyelesaian tugasnya memberikan tugas, mengatur pelaksanaan, mengawasi dan mengevaluasi kinerja bawahan sebagai hasil pelaksanaan tugas. Bagi seorang pemimpin



dalam menghadapi situasi yang menuntut aplikasi gaya kepemimpinannya dapat melalui beberapa proses seperti: memahami gaya kepemimpinannya, mendiagnosa suatu situasi, menerapkan gaya kepemimpinan yang relevan dengan tuntutan situasi atau dengan mengubah situasi agar sesuai dengan gaya kepemimpinannya. Hal ini akan mendorong timbulnya itikad baik atau komitmen anggota terhadap organisasinya.

## KESIMPULAN

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di PD BPR Kabupaten Bandung Kantor Cabang Banjaran baik secara langsung maupun tidak langsung termasuk signifikan, dan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruhnya sebesar 20,4%.
2. Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja Karyawan di PD BPR Kabupaten Bandung Kantor Cabang Banjaran baik secara langsung maupun tidak langsung termasuk signifikan, serta hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruhnya sebesar 23,4%.
3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PD BPR Kabupaten Bandung Kantor Cabang Banjaran baik secara langsung maupun tidak langsung termasuk signifikan, serta hasil penelitian bahwa pengaruhnya sebesar 25,0%.
4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PD BPR Kabupaten Bandung Kantor Cabang Banjaran termasuk signifikan, dengan hasil penelitian menunjukkan sebesar 68,8%, artinya secara keseluruhan Gaya Kepemimpinan, Komitmen dan Kepuasan Kerja memberikan bukti nyata bahwa ketiga variabel tersebut berperan serta meningkatkan Kinerja Karyawan. Adapun sisanya sebesar 31,2% kontribusinya dari variabel lain seperti motivasi, disiplin kerja, budaya organisasi, sarana dan prasarana, lingkungan organisasi, iklim organisasi dan lain sebagainya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Prabu Mangkunegara. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosda Karya
- Bacal Robert. 2005. *Performance Management*. Alih bahasa oleh Surya Dharma. Jakarta: PT Sun.
- Dreher. 2001. *Human Resource Strategy, A Behavioral Perspective for The General Manager*. (New York: McGraw-Hill International Editional).
- Keith Davis, and Newstrom. 2002. *Human Behavior at Work, original Behavior*, (Singapore: Mc, Graw-Hill Inc).
- Lyle M. Spencer and Signe M. Spencer. 2000. *Competence at Work: Model for Superior Performance*, (New York: John Wiley & Sons, Inc).
- Sedarmayanti, 2007, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung, Penerbit Mandar Maju.
- Sugiyono. 2011. *Statistik Untuk Penelitian* (Bandung: Alfabeta)
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif R&D* (Bandung: Alfabeta)