

## **DISERTASI**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN PEMBERDAYAAN  
APARATUR SIPIL NEGARA TERHADAP KEPUASAN KERJA,  
KOMITMEN KERJA DAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA  
PEMERINTAH DAERAH PROVINSI SULAWESI BARAT**

***THE EFFECT OF LEADERSHIP STYLE AND THE EMPOWERMENT  
OF STATE CIVIL APPARATUSES ON JOB SATISFACTION, JOB  
COMMITMENT, AND THE PERFORMANCE OF STATE CIVIL  
APPARATUSES OF LOCAL GOVERNMENT OF  
WEST SULAWESI PROVINCE***

sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Doktor

disusun dan diajukan oleh

**NURSYAM ANWAR  
NIM. P0500313009**



Kepada

**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2019**

**DISERTASI**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN PEMBERDAYAAN APARATUR  
SIPIIL NEGARA TERHADAP KEPUASAN KERJA, KOMITMEN KERJA DAN  
KINERJA APARATUR SIPIIL NEGARA PEMERINTAH DAERAH  
PROVINSI SULAWESI BARAT**


disusun dan diajukan oleh :

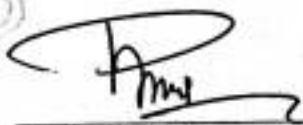
**NURSYAM ANWAR**  
P0500313009

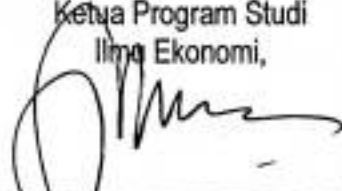
telah dipertahankan dalam sidang ujian disertasi  
pada tanggal 14 Juni 2019 dan  
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan


Tim Promotor

  
Prof. Dr. Siti Haerani, SE.,M.Si  
Promotor

  
Dr. Nurdjanah Hamid, SE.,M.Agr  
Kopromotor I

  
Dr. Ria Mardiana Y, SE.,M.Si  
Kopromotor II

Ketua Program Studi  
Ilmu Ekonomi,  
  
Dr. Anas Iswanto Anwar, SE.,MA

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin,  
  
Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE.,M.Si

## PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nursyam Anwar  
NIM : P0500313009  
Jurusan/ Program Studi : Ilmu Ekonomi/ Ilmu Ekonomi

Menyatakan dengan sebenar-benarnya disertasi yang berjudul

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pemberdayaan Aparatur Sipil Negara Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Kerja dan Kinerja Aparatur Sipil Negara Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Barat**

Adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah disertasi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan/ ditulis/ diterbitkan sebelumnya, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah disertasi dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur 'plagiasi, saya' bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan peundang-undangan yang berlaku (UU No.20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, Juni 2019

Yang membuat pernyataan,

  
Nursyam Anwar

## PRAKATA

Assalamualaikum, Wr. Wb.

Segala puji bagi Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya, Disertasi ini dapat kami selesaikan dengan baik. Shalawat serta salam tidak lupa kami panjatkan untuk junjungan kami, Nabi Besar Muhammad SAW. Semoga kita mendapatkan syafa'atnya di hari akhir nanti. Aamiin.

Penulis menyadari bahwa pelaksanaan dan penyelesaian disertasi ini tidak terlepas dari dukungan banyak pihak, baik para dosen, pimpinan, kolega, sahabat dan keluarga. Dengan segala kerendahan hati dan penuh rasa hormat penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan baik moril, substansi keilmuan, maupun materil secara langsung maupun tidak langsung hingga selesainya disertasi ini. Rasa penghargaan dan terima kasih yang tinggi penulis sampaikan kepada yang terhormat:

1. Rektor Universitas Hasanuddin, Prof. Dr. Dwi Aries Tina Pulubuhu, MA., Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Prof. Dr Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si dan Ketua Program Studi Program Doktor Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Dr. Anas Iswanto Anwar, SE., M.Si.
2. Prof. Dr Hj. Siti Haerani, SE., M.Si sebagai Promotor; Dr. Nurdjanah Hamid, SE., M. Agr. Dan Dr. Ria Mardiana Y, SE., M.Si sebagai Co-Promotor atas segala curahan ilmu, arahan, motivasi dan bimbingan serta perhatian tiada henti kepada penulis dalam penyelesaian disertasi ini.

3. Terima kasih juga kepada Prof. Dr. Muhammad Jufri, S.Psi.,M.Si sebagai penguji eksternal atas bimbingan dan waktu yang diluangkan untuk memberikan masukan-masukan bagi penulis di sela-sela kesibukan beliau sebagai Dekan Fakultas Psikologi Universitas Negeri Makassar.
4. Ucapan Terima kasih yang sama juga penulis sampaikan kepada Prof. Dr. Djabir Hamzah, MA., Prof. Dr. Mediaty, SE.,Ak.,M.Si.,CA., Dr. Muhammad Yunus Amar, SE.,MT., Dr Muhammad Idrus Taba, SE., M.Si., Dr. Fauziah Umar, SE.,MS. Sebagai Tim Penilai/Penguji, di samping menguji dengan sangat arif juga memberikan kontribusi yang sangat berharga dalam setiap tahapan perbaikan disertasi ini.
5. Terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada Prof. Dr. Ir. H. Abd. Muin Liwa, MS., sebagai Rektor Universitas Sulawesi Barat periode 2008-2013.
6. Terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada Dr. Ir.H. Akhsan Djalaluddin, MS., sebagai Rektor Universitas Negeri Sulawesi Barat periode 2013- Sekarang.
7. Terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada Pemerintah daerah Tingkat I Provinsi Sulawesi Barat, Pemerintah Kabupaten dan Kepala Dinas Pendidikan Nasional, Dinas Kesehatan, Dinas Koperasi Dan UKM Dan Dinas Sosial Di Kabupaten PolewaliMandar, Majene Dan Mamuju yang telah memberikan bantuan penyelesaian disertasi sehingga pelaksanaan penulisan disertasi ini dapat diselesaikan.
8. Terima kasih kepada yang tercinta Orang Tua; (Rahimahullah) Anwar Kappu, SmHk. Dan Husnah Anwar, A.Ma. Saudara(i) tercinta Nurhikmah Anwar, SP., Nur Akhsan Anwar, SE.,Nur Afif Anwar, ST dan Ipar yang

senantiasa menyertai penulis dengan Do'a dan mencurahkan segenap cinta dan kasih sayang serta dukungan moril maupun materil, bagi penulis dari awal sampai dengan penyelesaian studi.

9. Terima kasih kepada yang tersayang Suami Sawal, S.,Pd dan anak tercinta Zulfa Hasanah Sawal dan Nur Aqilah Sawal yang selalu meyertai penulis dalam setiap langkah proses studi, baik dalam susah maupun senang, Do'a, dukungan moril serta cinta dan kasih sayang.
10. Teman-teman angkatan 2013-2018 dan Teman-teman yang sudah mencurahkan waktu, tenaga dan pikiran untuk membantu penulis di antaranya: Dr. Siti Sakirah,S.Si.,SE.,M.Si., Dr. Normiyati N., SE.,M.Si., Dr Imran Taufik Akil, ST., Fauziah Jufri Laku, SS. Dan semua yang pernah terlibat dalam penulisan disertasi ini, tanpa bantuannya disertasi ini akan sulit diselesaikan.
11. Seluruh Dosen Dan Staf dalam lingkungan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Hasanuddin, terima kasih atas bantuan, motivasi dan dukungan moril yang telah diberikan selama ini, tanpa dukungan Bapak dan Ibu disertasi ini akan sulit untuk diselesaikan.

Akhirnya, kepada semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu,. penulis mohon maaf dan terima kasih atas Do'a, kerjasama dan dukungannya. Semoga mendapat balasan yang setimpal dari Allah Subhanahu Wataala, Aamiin Yaa Rabbal Aalamiin.

Makassar, Juni 2019

Penulis,

## ABSTRAK

**NURSYAM ANWAR.** *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pemberdayaan Aparatur Sipil Negara terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Kerja, dan Kinerja Aparatur Sipil Negara Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Barat* (dibimbing oleh Siti Haerani, Nurdjannah Hamid, dan Ria Mardiana).

Penelitian ini bertujuan mengetahui dan menganalisis: (a) pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja; (b) pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen kerja; (c) pengaruh pemberdayaan ASN terhadap kepuasan kerja; (d) pengaruh pemberdayaan ASN terhadap komitmen kerja; (e) pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja ASN; (f) pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja ASN; (g) pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja ASN; (h) pengaruh pemberdayaan ASN terhadap kinerja ASN; pengaruh pemberdayaan ASN melalui kepuasan kerja dan komitmen kerja terhadap kinerja ASN.

Penelitian ini menggunakan metode analisis jalur (*path analysis*) dengan pemodelan *structural equation modeling* (SEM) program AMOS versi 23.00.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) gaya kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja; (2) gaya kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap komitmen kerja; (3) pemberdayaan ASN berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja; (4) pemberdayaan ASN berpengaruh signifikan terhadap komitmen kerja; (5) kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN; (6) komitmen kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja ASN; (7) gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN; (8) pemberdayaan ASN berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja ASN; (9) gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan melalui kepuasan kerja dan komitmen kerja terhadap kinerja ASN; (10) pemberdayaan ASN berpengaruh signifikan melalui kepuasan kerja dan komitmen kerja terhadap kinerja ASN.

**Kata kunci:** gaya kepemimpinan, pemberdayaan, kepuasan kerja, komitmen kerja, kinerja aparatur sipil negara



## ABSTRACT

**NURSYAM ANWAR.** *The Effect of Leadership Style and the Empowerment of State Civil Apparatuses on Job Satisfaction, Job Commitment, and the Performance of State Civil Apparatuses of Local Government of West Sulawesi Province* (supervised by **Siti Haerani, Nurdjannah Hamid, and Ria Mardiana**)

This study aims to find out and analyze (1) the effect of leadership style on job satisfaction, (2) the effect of leadership style on job commitment, (3) the effect of the empowerment of State Civil Apparatuses (ASN) on job satisfaction, (4) the effect of the empowerment of ASN on job commitment, (5) the effect of job satisfaction on ASN's performance, (6) the effect of job commitment on ASN's performance, (7) the effect of leadership style on ASN's performance, (8) the effect of the empowerment of ASN on ASN's performance, (9) the effect of leadership style through job satisfaction and job commitment on ASN's performance, (10) the effect of the empowerment of ASN through job satisfaction and job commitment on ASN's performance.

The method used in this research was path analysis method with structural equation modelling (SEM) of AMOS version 23.00 program.

The results of the research indicate that (1) leadership style insignificantly affects job satisfaction, (2) leadership style insignificantly affects job commitment, (3) the empowerment of State Civil Apparatuses (ASN) significantly affects job satisfaction, (4) the empowerment of ASN significantly affects job commitment, (5) job satisfaction significantly affects ASN's performance, (6) job commitment insignificantly affects ASN's performance, (7) leadership style significantly affects ASN's performance, (8) the empowerment of ASN insignificantly affects ASN's performance, (9) leadership style significantly affects, through job satisfaction and job commitment, ASN's performance, (10) the empowerment of ASN significantly affects, through job satisfaction and job commitment, ASN's performance.

**Key words:** leadership style, empowerment, job satisfaction, job commitment, ASN's performance





## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL .....	i
HALAMAN JUDUL .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN .....	iv
PRAKATA .....	v
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT .....	ix
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	21
1.3 Tujuan Penelitian .....	22
1.4 Manfaat Penelitian .....	23
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	24
2.1 TINJAUAN TEORITIS .....	24
2.1.1 Grand Teory .....	24
2.1.2 Gaya Kepemimpinan .....	32
2.1.3 Pemberdayaan Aparatur Sipil Negara .....	35
2.1.4 Kepuasan Kerja .....	40
2.1.5 Komitmen Kerja .....	42
2.1.6 Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) .....	49
2.2 TINJAUAN EMPIRIS .....	59
2.2.1 Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja ..	59
2.2.2 Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Komitmen Kerja ..	60
2.2.3 Hubungan antara Pemberdayaan ASN dengan Kepuasan Kerja ..	61
2.2.4 Hubungan antara Pemberdayaan ASN dengan Komitmen Kerja ..	61
2.2.5 Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja ASN .....	61

2.2.6 Hubungan antara Komitmen Kerja dengan Kinerja ASN .....	62
2.2.7 Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja ASN .....	63
2.2.8 Hubungan antara Pemberdayaan ASN dengan Kinerja ASN .....	65
2.2.9 Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja ASN melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Kerja .....	66
2.2.10 Hubungan antara Pemberdayaan ASN dengan Kinerja ASN melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Kerja .....	67
<b>BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS .....</b>	<b>79</b>
3.1 Kerangka Konseptual Penelitian .....	79
3.2 Hipotesis Penelitian .....	82
<b>BAB IV METODE PENELITIAN .....</b>	<b>84</b>
4.1 Rancangan Penelitian .....	84
4.2 Waktu dan Lokasi Penelitian .....	84
4.3 Populasi dan Sampel .....	85
4.4 Teknik Pengumpulan Data .....	88
4.5 Teknik Analisis Data .....	89
4.6 Definisi Operasional Variabel .....	95
<b>BAB V HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>101</b>
5.1 Gambaran Umum Objek Penelitian .....	101
5.1.1 Kabupaten Polman, Majene dan Mamuju .....	101
5.2 Analisis Karakteristik Variabel .....	105
5.2.1 Variabel Gaya Kepemimpinan (X1) .....	105
5.2.2 Variabel Pemberdayaan Aparatur Sipil Negara (X2) .....	109
5.2.3 Variabel Kepuasan Kerja (Y1) .....	112
5.2.4 Variabel Komitmen Kerja (Y2) .....	116
5.2.5 Variabel Kinerja Aparatur Sipil Negara (Y3) .....	120
5.3 Analisis Hasil Penelitian .....	124
5.3.1 Uji Validitas dan Realibilitas .....	124
5.3.2 Hasil Analisis <i>Confirmatory Factor Analysis</i> (CFA) .....	127
5.3.3 Pengujian Full Model .....	139

5.4 Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian .....	142
5.4.1 Evaluasi Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung .....	143
5.4.2 <i>Direct Effect, Indirect Effect</i> dan <i>Total Effect</i> .....	146
5.4.3 Pengujian Hipotesis Penelitian .....	149
<b>BAB VI PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>153</b>
6.1 Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja .....	153
6.2 Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Kerja .....	156
6.3 Pemberdayaan ASN terhadap Kepuasan Kerja .....	159
6.4 Pemberdayaan ASN terhadap Komitmen Kerja .....	161
6.5 Kepuasan Kerja terhadap Kinerja ASN .....	163
6.6 Komitmen kerja terhadap Kinerja ASN .....	164
6.7 Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja ASN .....	166
6.8 Pemberdayaan ASN terhadap Kinerja ASN .....	168
6.9 Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja ASN melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Kerja .....	170
6.10 Pemberdayaan ASN terhadap Kinerja ASN melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Kerja .....	173
<b>BAB VII PENUTUP .....</b>	<b>176</b>
7.1 Kesimpulan .....	176
7.2 Saran .....	178
7.3 Implikasi Penelitian .....	179
7.4 Keterbatasan Penelitian .....	179
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>181</b>

## DAFTAR TABEL

	Halaman
2.1. Peta Studi Beberapa Penelitian Yang Terkait Sebelumnya .....	69
4.1. Sebaran Populasi dan Responden .....	86
4.2. Data Pengambilan Sampel Pegawai .....	87
5.1. Karakteristik Responden Dinas Pendidikan Nasional, Dinas Kesehatan, Dinas Koperasi dan UKM dan Dinas Sosial Kabupaten Polman, Majene dan Mamuju.....	102
5.2. Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan .....	105
5.3. Frekuensi Variabel Pemberdayaan ASN .....	109
5.4. Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja .....	113
5.5. Frekuensi Variabel Komitmen Kerja .....	117
5.6. Frekuensi Variabel kinerja ASN .....	121
5.7. Rekapitulasi Hasil Ujian Validitas dan Realiabilitas .....	125
5.8. Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit Indices</i> X1 dan X2 .....	130
5.9. Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit Indices</i> X1 dan X2 (modifikasi) .....	130
5.10. Loading Faktor Pengukuran X1 dan X2 .....	130
5.11. Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit Indices</i> Y1 dan Y2 .....	133
5.12. Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit Indices</i> Y1 dan Y2 Modifikasi .....	134
5.13. Loading Faktor ( $\lambda$ ) Pengukuran Y1 dan Y2 .....	134
5.14. Evaluasi Kriteria <i>Goodness Of Fit Indices</i> (Y3) .....	136
5.15. Evaluasi Kriteria <i>Goodness Of Fit Indices</i> Y3 modifikasi .....	137
5.16. Loading Faktor ( $\lambda$ ) Pengukuran Y3 .....	138
5.17. <i>Goodness of Fit-Full Model</i> Tahap Pertama .....	140
5.18. <i>Goodness of Fit-Full Model</i> Tahap Kedua .....	141
5.19. Pengujian Hipotesis .....	143
5.20. Besarnya <i>Direct Effect</i> , <i>Indirect Effect</i> dan <i>Total Effect</i> .....	147

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
3.1. Model Kerangka Konseptual Penelitian .....	81
5.1. CFA Variabel Gaya Kepemimpinan Dan Pemberdayaan Aparatur Sipil Negara .....	129
5.2. CFA Variabel Gaya Kepemimpinan Dan Pemberdayaan Aparatur Sipil Negara .....	129
5.3. CFA Variabel Kepuasan Kerja Dan Komitmen Kerja .....	132
5.4. CFA Variabel Kepuasan Kerja Dan Komitmen Kerja .....	133
5.5. CFA Variabel Kinerja Aparatur Sipil Negara .....	136
5.6. CFA Variabel Kinerja Aparatur Sipil Negara .....	137
5.7. Full Model Tahap Pertama .....	139
5.8. Full Model Tahap Kedua (Modifikasi) .....	141

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner

Lampiran 2. Frekuensi Variabel X1, X2, Y1, Y2 dan Y3

Lampiran 3. Frekuensi Tabel Jenis Kelamin, Usia, Pendidikan, dan Masa Kerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, Dinas Kesehatan, Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi dan UKM dan Dinas Sosial Pemerintah Kabupaten Polewalimandar, Kabupaten Majene dan Kabupaten Mamuju Provinsi Sulawesi Barat.

Lampiran 4. CFA Variabel X1 dan X2

Lampiran 5. CFA Variabel Y1 dan Y2

Lampiran 6. CFA Variabel Y3

Lampiran 7. Hasil output (Full Model) pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Pemberdayaan Aparatur Sipil Negara, Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Kerja Dan Kinerja Aparatur Sipil Negara Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Barat

Lampiran 8. Tabulasi Kuesioner

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Birokrasi merupakan suatu sistem dengan elemen penyusunannya terdiri dari bangunan/struktur organisasi, visi dan misi organisasi, personalia pelaksana, fasilitas pendukung dan kepemimpinan yang bertujuan untuk mewujudkan tujuan negara (bersifat abstrak) dan alam kehidupan masyarakat (bersifat konkret) Rohdewohld (dalam Mas'ud, 2007).

Konsep birokrasi pertama kali dikemukakan oleh Max Weber (1864-1920) atau dikenal dengan birokrasi Weberian, yang melahirkan konsep tipe ideal demokrasi yang rasional, yaitu adanya suatu pembagian kerja secara hirarkis dan rinci yang didasarkan pada aturan-aturan tertulis yang diterapkan secara impersonal, dijalankan oleh pejabat yang profesional yang digaji atas dasar kinerja, dan pejabat tersebut sama sekali tidak turut memegang kepemilikan atas asset pemerintah. Tipe birokrasi weberian masih digunakan hingga saat ini meskipun memiliki beberapa kelemahan yaitu; aspek analisisnya yang menitikberatkan pada internal organisasi, dengan memandang bahwa organisasi merupakan suatu sistem yang tertutup, tanpa memperhatikan aspek eksternal yang akan mempengaruhi sistem organisasi. Selain itu, pembagian jabatan secara hirarkis melahirkan kekuasaan (power) yang berbeda pada setiap jenjangnya. Semakin tinggi hirarki maka semakin besar kekuasaannya begitupun sebaliknya, dan posisi masyarakat ada pada hirarki yang paling bawah dimana pada posisi ini mereka sama sekali tidak mempunyai kekuasaan yang

menyebabkan rakyat sangat bergantung pada para pejabat pemerintah sebagai pusat tempat penyelesaian urusan publik (Thoah, 2003).

Birokrasi menurut Weber ialah organisasi yang sangat rasional, dingin, dan terkontrol. Inilah sesungguhnya organisasi terbaik yang pernah dibuat manusia karena Weber pun menjamin bahwa dengan organisasi birokrasi yang tertata baik, semua fungsi akan dapat berjalan lancar termasuk fungsi kontrol. Namun, agaknya Weber berbicara dalam konteks organisasi birokrasi kecil atau organisasi yang ideal. Sebab, ketika birokrasi ini membesar dan semakin membesar, ia tak bisa lagi terkontrol dengan baik bahkan oleh dirinya sendiri. Akibatnya, terjadilah birokrasi dalam stereotipe-nya yang terkenal dengan istilah konservatif, lamban, *prostatusquo*, tidak efisien, bertele-tele, dan selalu ingin tujuannya tercapai dengan segala cara, kolusi, korupsi, dan nepotisme. Ketika birokrasi itu makin besar dan terus membesar, ia telah menjelma bagaikan jari-jemari gurita birokrasi yang menakutkan dan menjalar ke mana-mana. Ia semakin sulit dikontrol, dan sepenuhnya berjalan di atas logikanya sendiri. Birokrasi dalam wujud seperti ini menurut Weber bagaikan sebuah sangkar besi yang mengurung dan menjerat siapa saja yang ada di dalamnya. Pertukah memperketat kontrol? Jawabnya, kita sudah melakukan hal itu, bahkan kita berkali-kali menggebrak birokrasi dengan debirokratisasi agar pintu sangkar besi terbuka.

Tahun 2011 Indonesia memiliki jumlah pegawai negeri sipil sekitar 4,5 juta karyawan (Badan Pusat Statistik). Banyaknya PNS yang besar itu ternyata belum berpengaruh signifikan terhadap pelayanan publik Atmojo (2016). Contoh lain Olusegun Obasanjo (2003) (dalam Esu 2009) mengamati bahwa di Nigeria telah sekian lama jabatan publik tidak dapat meningkatkan kualitas pelayanannya



karena terdapat kejahatan inefisiensi dan korupsi, sementara kedua hal tersebut menjadi hambatan untuk pelaksanaan kebijakan pemerintah yang efektif. Pendapat lain mengatakan beberapa indikator yang mencerminkan suramnya potret kinerja aparat khususnya untuk Indonesia, antara lain ditunjukkan oleh pelayanan yang bertele-tele dan cenderung birokratis, biaya yang tinggi, pungutan-pungutan tambahan, perilaku aparat yang lebih bersikap sebagai pejabat ketimbang abdi masyarakat, pelayanan yang diskriminatif, dan sederetan persoalan lainnya (Abas & Triandayani, 2001). Demikian halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh *Center of Population and Policy Studies Universitas Gadjah Mada*, Penelitian terakhir ini berhasil mengidentifikasi sejumlah budaya negatif di kalangan aparat pemerintah yang merugikan kepentingan publik seperti mendahulukan kepentingan pribadi, golongan atau kelompok, termasuk kepentingan atasannya ketimbang kepentingan publik, adanya perilaku malas dalam mengambil inisiatif di luar peraturan, masih kuatnya kecenderungan untuk menunggu petunjuk atasan, sikap acuh terhadap keluhan masyarakat, lamban dalam memberikan pelayanan, kurang beminat dalam mensosialisasikan berbagai peraturan kepada masyarakat, dan sebagainya (Tarigan, 2009).

Berangkat dari adanya berbagai kelemahan tersebut, para ahli terus meneliti birokrasi sehingga muncullah konsep-konsep baru untuk memperbaiki penyelenggaraan birokrasi agar lebih responsif terhadap lingkungan eksternal. Konsep-konsep inilah yang akan digunakan oleh pejabat publik dalam melakukan reformasi birokrasi. "*Reform*" mengandung makna perbaikan, yang dilakukan secara terus menerus sehingga menjadi lebih baik. Hal ini dinyatakan oleh Alan Milburn (dalam Flynn, 2007) yaitu bahwa reformasi birokrasi pada hakekatnya

warga negara (citizen). Sedangkan NPM memfokuskan masyarakat sebagai pemakai (consumers).

Reformasi birokrasi dilaksanakan dalam rencana untuk menciptakan pemerintahan yang baik (good governance), dengan kata lain, reformasi birokrasi adalah langkah strategis untuk mengembangkan aparatur sipil negara agar lebih produktif dan efektif dalam mendukung pekerjaan umum pemerintah dan untuk pembangunan nasional (Quah, 2013). Reformasi birokrasi melalui pemekaran wilayah pemerintah daerah hanya akan terwujud jika ada inovasi dan terobosan untuk meningkatkan kinerja dan kerjasama sehingga perubahan dapat lebih cepat menyebar dan mendapatkan dukungan, Rauh, Kirchner & Kappe (2011). Bentuk reformasi birokrasi di negara berkembang pada umumnya dilakukan melalui dua strategi; (1) merevitalisasi kedudukan, peran dan fungsi kelembagaan yang menjadi motor penggerak reformasi administrasi, (2) menata kembali sistem administrasi negara baik dalam hal struktur, proses, sumberdaya manusia serta relasi antara negara dan masyarakat (Prasojo, 2008).

Negara Indonesia adalah Negara Kesatuan yang berbentuk Republik, dimana dalam penyelenggaraan pemerintahan diberikan kesempatan dan keleluasan kepada daerah dalam menyelenggarakan Otonomi Daerah sebagai asas Desentralisasi. Sesuai dengan UU Nomor 32 Tahun 2004 sebagai pengganti UU Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah, yang mana dalam UU tersebut dijelaskan bahwa Pemerintah daerah melalui asas desentralisasi, diberikan kewenangan untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahannya menurut kearifan lokal masing-masing daerah. Pemberian otonomi luas kepada daerah diarahkan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan pelayanan kepada

masyarakat, pemberdayaan masyarakat, dan peran serta masyarakat. Disamping melalui otonomi luas, daerah diharapkan mampu meningkatkan daya saing dengan memperhatikan prinsip demokrasi, keadilan, pemerataan, keistimewaan dan kekhususan, serta potensi dan keanekaragaman daerah. Sejalan dengan diberlakukannya undang-undang tersebut, adanya kewenangan yang diberikan kepada pemerintah daerah secara luas sebagai penyelenggaraan pemerintahan daerah, memungkinkan pemerintah daerah untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara lebih cepat, tepat, dan lebih baik lagi dari sebelumnya, serta mampu mengawasi jalannya pemerintahan di suatu daerah, dalam meningkatkan pembangunan daerah serta mewujudkan penyelenggaraan pembangunan yang demokratis dan desentralistis.

Organisasi pemerintahan daerah merupakan lembaga yang menjalankan roda pemerintahan, dalam implementasi desentralisasi atau otonomi daerah, menuntut adanya faktor pendukung yang harus diperhatikan, salah satunya adalah manusia sebagai pelaku dan penggerak sistem pemerintahan sehingga berhasil atau tidaknya penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan daerah, sangat tergantung terhadap bagaimana mengelola atau mengatur sumber daya manusia yang terkait (aparatur daerah). Sesuai dengan UU nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, yang menjelaskan Aparatur Sipil Negara sebagai profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang berkerja pada instansi pemerintah, dan diangkat oleh pejabat pembina kepegawalan, serta diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Namun sebagai bagian dari reformasi, dan dalam rangka pelaksanaan cita-cita bangsa dan mewujudkan tujuan negara, maka diperlukan manajemen aparatur sipil negara dalam rangka menghasilkan aparatur sipil negara yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, dan bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Adanya penurunan kinerja oleh aparatur yang bisa dilihat dari perubahan sikap dan mental aparatur dalam melaksanakan tugas. Perubahan sikap dan tingkah laku aparatur diarahkan kepada pelaksanaan tugas dan fungsi pencapaian tujuan, serta sasaran organisasi yang tidak dikerjakan sebaik mungkin sehingga diperlukan sosok pemimpin untuk mengatur dan meningkatkan kinerja pegawai.

Di luar berbagai keluhan di atas, selama ini sebenarnya pemerintah Indonesia belum melakukan pembenahan yang sistematis dan komprehensif untuk mengembalikan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Beberapa inisiatif yang dijalankan selama ini hanya merefleksikan kecenderungan formalisme dalam mereformasi institusi pelayanan publik tanpa disertai langkah yang serius untuk kembali menggiring aparat pemerintah ke jalur awalnya sebagai pelayan masyarakat. Pemerintah lebih banyak terjebak pada solusi jangka pendek dan parsial atau hanya terpaku semata pada reformasi peraturan-peraturan tanpa diikuti oleh langkah-langkah kongkrit untuk menyelesaikan permasalahan tersebut. Kecenderungan formalistis tersebut antara lain terlihat dalam metode penilaian kinerja pegawai yang dilakukan melalui pengisian Formulir Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil (SKP) dan Daftar Penilaian Prestasi Pegawai (DP3). Banyak keluhan bahwa proses tersebut hanya dilakukan sebagai rutinitas, tergantung sepenuhnya pada selera atasan, tidak partisipatif, dan sebagainya. Akibatnya, output penilaian

tidak saja tidak bisa menggambarkan kondisi yang sesungguhnya tetapi juga tidak dapat di gunakan sebagai input dalam perencanaan pengembangan dan pembenahan kinerja aparat pemerintah (Ibrahim, 1999).

Lebih lanjut Ibrahim mengatakan, sebuah desain baru sangat dibutuhkan yang mampu menggambarkan kinerja riil aparat pemerintah yang disertai dengan langkah-langkah pembenahan yang serius. Beberapa negara tetangga seperti Malaysia, Filipina, dan Singapura sudah mengembangkan kerangka kerja sebagai upaya pembenahan. Misalnya dengan menyusun *Code of Conduct* tertentu yang berbasis nilai-nilai profesionalisme, produktivitas, tanggung jawab, dan kepemimpinan, serta menciptakan *Culture of Excellence*.

Demikian halnya dengan Jepang dan India yang berupaya menyusupkan dimensi-dimensi nilai moral dan etika ke dalam kinerja aparatnya. Sedangkan negara-negara maju lainnya berusaha untuk melakukan transformasi kebijakan pengembangan aparatur demi peningkatan kinerjanya yang pada akhirnya diharapkan mampu mengembalikan legitimasi dan kepercayaan publik terhadap pemerintah. Pengalaman beberapa negara berkembang dan negara maju tersebut walaupun secara sosial, ekonomi, dan politik mungkin ketiga negara tersebut tidak bisa diperbandingkan secara linear dengan Indonesia, namun tetap ada beberapa pelajaran penting dan inovatif yang bisa ditarik darinya.

Upaya reformasi aparatur lainnya juga dilakukan oleh pemerintah Inggris yang dimulai sejak tahun 1979 ketika Margareth Thatcher dari partai konservatif menjadi perdana menteri. Fokus utamanya adalah mengurangi pemborosan anggaran, perampingan staf, perwujudan efisiensi dan epektifitas yang diikuti oleh privatisasi dalam skala besar, penekanan khusus juga diberikan pada

pengukuran kinerja aparat dan perampingan departemen pusat dan kepemimpinan. Beberapa strategi operasional ditetapkan seperti; Kepemimpinan yang kuat dengan *sense of purpose, discretion and values* yang jelas. Manajemen berbasis kinerja memberikan insentif berupa penghargaan bagi yang paling berprestasi; Perbaikan dalam aspek diversitas; mengembangkan staf pada semua level untuk mewujudkan keseluruhan potensi; Perbaikan cara penanganan staf (memperkenalkan cara kerja baru yang tidak birokratis) dan menciptakan keseimbangan antara kerja dengan kehidupan pribadi; Perbaikan perencanaan pendekatan kerja yang koheren dalam hal perencanaan dan pembentukan aspirasi dengan target yang terukur. Dalam hal peningkatan kapasitas kepemimpinan telah ditetapkan beberapa strategi seperti (1) menentukan tipikal kepemimpinan apa yang paling dibutuhkan, (2) menetapkan program pembangunan yang lebih efektif tertarget dengan baik, (3) menciptakan pelayanan publik yang lebih terbuka dan luas.

Belajar dari pengalaman ketiga negara tersebut, pemerintah Indonesia dapat melakukan pembenahan kinerja penyelenggaraan pemerintahan, di mana kinerja aparat sipil negara menempati posisi sentral dengan ditetapkannya beberapa prinsip utama dalam membenahi kinerja aparat, yaitu, komitmen untuk melakukan investasi di bidang pengembangan SDM untuk mencapai tujuan organisasi; perencanaan pengembangan keterampilan individu dan tim untuk mencapai tujuan dimaksud; aksi untuk mengembangkan dan menggunakan keterampilan yang perlu melalui program yang terencana dengan baik dan berkelanjutan; evaluasi terhadap kemajuan pencapaian tujuan, nilai yang dicapai, dan kebutuhan masa datang. Langkah serius telah membawa perubahan signifikan seperti adanya fleksibilitas yang semakin besar dalam hal gaji,

rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, juga tanggung jawab yang semakin besar kepada masing-masing departemen dan badan yang diikuti dengan kesempatan yang semakin merata antara semua kelompok untuk terlibat dalam pemerintahan. Semua departemen wajib memberikan laporan kemajuan tahunan dalam aspek kepemimpinan, manajemen berbasis kinerja, diversitas, serta rekrutmen yang terbuka. Pada aspek kepemimpinan, telah dikembangkan suatu kerangka kerja kompetensi baru yang menggambarkan perilaku ideal para manajer dalam memimpin dan mengimplementasikan kebijakan (Tarigan, 2009).

Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) yang akan memberikan pelayanan prima dari pemerintah menjadi harapan segenap masyarakat, demikian pula harapan semua masyarakat di Propinsi Sulawesi Barat, namun hal tersebut belum dapat terlaksanakan sesuai harapan. Berdasarkan hasil penilaian Ombudsman Republik Indonesia (ORI) Perwakilan Sulawesi Barat sebagai salah satu Lembaga Negara Pengawas Pelayanan Publik menyebutkan pelayanan publik yang dilaksanakan Pemerintah Propinsi Sulawesi barat dalam kurung waktu 2015 belum memuaskan termasuk penilaian yang dilakukan terhadap sejumlah instansi pemerintah di Kabupaten Mamuju, Majene dan Kabupaten Polewali Mandar (Polman). Dimana hasil penilaian kepatuhan standar pelayanan publik di tiga kabupaten tersebut mendapat rapor merah atau masuk dalam zona merah. Hal itu disebabkan oleh produk layanan yang tidak sesuai standard dan belum memenuhi persyaratan layanan publik sesuai Undang-undang Nomor 25 tahun 2009 tentang pelayanan publik.

Kepala perwakilan Ombudsman Sulawesi Barat mengatakan penilaian uji kepatuhan dimaksudkan untuk mendorong kepatuhan terhadap standar pelayanan publik dalam rangka mempercepat peningkatan kualitas pelayanan publik, membantu penyelenggara pelayanan publik untuk mengidentifikasi komponen standar layanan publik yang perlu dibenahi, serta mendorong kepatuhan terhadap komponen standar pelayanan publik yang dapat menggambarkan integritas pemimpin dan para pelaksana yang bertugas ditingkat pemerintah pusat dan pemerintah daerah, sebagai upaya meminimalkan potensi terjadinya maladministrasi dan korupsi, sebagaimana tertuang dalam Undang-undang nomor 25 tahun 2009 tentang pelayanan publik. Standar pelayanan yang masuk variable penilaian diantaranya adalah penilaian kinerja. Selanjutnya Berdasarkan hasil penilaian Ombudsman Republik Indonesia (ORI) Perwakilan Sulawesi Barat menyebutkan pelayanan publik yang dilaksanakan Pemerintah Kabupaten Polewali Mandar, Majene dan Mamuju di Propinsi Sulawesi barat dalam kurung waktu Maret sampai dengan oktober 2016 sudah berada pada zona kuning sedikit mengalami peningkatan dari tahun 2015 sehingga hal ini dapat digunakan sebagai bahan evaluasi, dalam rangka mendorong terciptanya kinerja aparatur yang berkualitas, bersih dan melayani, disemua sektor layanan publik lingkup pemerintah kabupaten tersebut.

Menurut Gibson, Ivancevish dan Donnelly (1997) dalam Amins (2012), dikatakan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Batasan tersebut mengandung makna bahwa kinerja dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Hal yang sama dinyatakan Rival dan Basri (2005) dalam Amins (2012), bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat



keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu yang telah disepakati bersama. Menurut Gibson (1997) ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja: a) Faktor individu: kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang. b) Faktor psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja. c) Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (reward system). Kerja sama yang baik antara pemimpin dan karyawan akan membuat suasana kerja menjadi kondusif dan menyenangkan. Suasana kerja yang kondusif dan menyenangkan dapat membantu organisasi atau perusahaan mencapai tujuannya. Jadi tujuan suatu organisasi tidak dapat dicapai jika tidak ada pegawai/karyawan atau tidak ada pemimpin. Keduanya saling berkontribusi dan saling mendukung.

Kepemimpinan adalah salah satu faktor penting sekaligus penentu keberhasilan sebuah instansi dalam hal ini berlaku untuk semua instansi pemerintahan di setiap daerah. Menurut Yuki (2010), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju tentang apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya, dan proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Robbins (2003), kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai serangkaian tujuan. Mendorong integritas pemimpin dan para pelaksana yang bertugas ditingkat pemerintah pusat dan pemerintah daerah merupakan salah satu tujuan penilaian uji kepatuhan terhadap komponen standar pelayanan publik, sebagaimana dijelaskan sebelumnya oleh Lukman

Umar selaku Kepala Perwakilan Ombudsman Sulawesi Barat. Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu upaya penggunaan pengaruh bukan paksaan untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan yang diinginkan (Gibson,1997). Sementara itu oleh luthan (2002) kepemimpinan didefinisikan sebagai sebuah proses kelompok kepribadian, kerelaan, perilaku khusus, kekuasaan (*Power*), pencapaian, pencapaian tujuan, interaksi, perbedaan peranan, permulaan dari struktur, dan kombinasi dari dua atau lebih keadaan tersebut.

Terkait dengan Gaya kepemimpinan sebagai salah satu faktor penting sekaligus penentu keberhasilan suatu instansi pemerintahan, menurut Ketua Dewan Pendidikan Kabupaten Majene pada acara pengukuhan Dewan Pendidikan kabupaten Majene periode 2016-2021 oleh Bupati di ruang pola kantor Bupati Majene pada hari Kamis tanggal 23 maret 2013 mengatakan, dari hasil kajian masa lalu dan masih terlihat hingga kini ialah jabatan kepala dinas pendidikan sebelumnya yang banyak mengeluhkan susahny berkomunikasi antara kepala dinas dan stafnya. Selain itu ia menjelaskan, bahwa masalah lain yang menjadi catatan dewan pendidikan diantaranya kendala teknis sertifikasi guru dan kepala sekolah, peningkatan kinerja pengawas baik itu dalam hal budgeting dan job deskripsi, inventarisasi kinerja kepala sekolah secara factual hingga masalah kedisiplinan tenaga pengajar di delapan kecamatan Kabupaten Majene, dimana setelah dilakukannya sidak di sekolah-sekolah oleh pemerintah daerah ditemukan ada guru yang tidak masuk sekolah selama setahun. Sehingga perlunya dilakukan Reformasi SDM pada Dinas Pendidikan Pemuda Olahraga tersebut.

Permasalahan kinerja aparat terhadap masyarakat juga timbul di Dinas Sosial dan Dinas Kesehatan. Komisi III DPRD yang menangani persoalan kesehatan Kabupaten Majene yang diketuai oleh Adi Ahsan kembali memberikan ketegasan melalui rapat kesepahaman dan kesepakatan, yang dilangsungkan di Aula Dinas Kesehatan Kabupaten Majene Rabu (3/5/2017), mengenai fungsi OPD terkait dalam pelayanan terhadap masyarakat untuk penanganan pengambilan surat rekomendasi dan pembuatan Kartu Indonesia Sehat (KIS) serta pelayanan medis bagi Penerima Bantuan Iuran (PBI) KIS. Ketegasan ini dilayangkan kepada Dinas Sosial sebagai pengambil kebijakan yang menangani dan mengeluarkan surat rekomendasi bagi masyarakat yang ingin mengurus KIS dan Dinas Kesehatan selaku penimbang kelayakan untuk pembuatan KIS bagi yang memiliki surat rekomendasi. Dalam pertemuan tersebut disampaikan permasalahan di Dinas Sosial dan Dinas Kesehatan yang diminta beri pelayanan maksimal yaitu terjadinya timpang tindih masalah pembuatan surat rekomendasi dan pembuatan Kartu Indonesia Sehat (KIS) karena adanya miss komunikasi antara Dinas Sosial dan Dinas Kesehatan. Tindakan tegas juga akan diberikan kepada puskesmas dan akan mengevaluasinya dengan cara turun ke lapangan dan mendatangi jika ada keluhan dari Masyarakat terkait masalah pengambilan surat Rekomendasi dan masalah pelayanan kesehatan bagi yang memiliki PBI KIS yang di pungut biaya, ungkap Adi Ahsan (*Majene-Mediaekspres.com*, 2017). Isu strategis lainnya belum terwujudnya kualitas pelayanan publik pada seluruh sektor pelayan administrasi kepegawaian. Hal ini disebabkan belum adanya Standar Pelayanan Minimal (SPM) untuk setiap instansi pemerintah sehingga belum terwujudnya misi kepala daerah terpilih, yakni peningkatan kualitas pelayan publik kepada masyarakat (Rencana Strategis BKDD, 2012)

Permasalahan pendidikan di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga (Dikpora), Dinas Sosial dan Dinas Kesehatan Kabupaten Majene tersebut merupakan salah satu contoh adanya indikasi kinerja aparatur dalam memberi pelayanan yang tidak berkualitas dan tidak bertanggung jawab. Menurut Lewis dan Gilman (2005), bahwa pelayanan publik adalah kepercayaan publik. Kepercayaan dan tanggung jawab erat kaitannya dengan pemimpin yang merupakan sosok vital di dalam Organisasi. Pemimpin yang baik dan efektif akan menghormati dan menghargai pegawainya. Pemimpin tentunya juga memerlukan kepercayaan dari para pegawai untuk dapat memotivasinya mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan sendiri merupakan suatu bentuk pendekatan yang digunakan untuk memahami bawahannya. Kesesuaian antara gaya kepemimpinan, norma-norma dan kultur organisasi dipandang sebagai suatu prasyarat dari kunci sebuah kesuksesan serta pencapaian prestasi tujuan organisasi (Yulk,2010).

Kinerja Aparatur Sipil Negara tidak hanya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, tetapi dipengaruhi juga oleh Pemberdayaan Aparatur/pegawai. Cluuterbuck dan Kernaghan (2000) menyebutkan sejumlah manfaat yang dapat diperoleh organisasi dengan melakukan pemberdayaan pegawai mereka: 1) Quality, Kebanyakan organisasi merasa harus melakukan perbaikan terus menerus untuk dapat kompetitif. Untuk dapat terus menerus melakukan perbaikan, maka yang dapat dilakukan adalah get people to own their job, dan untuk itu dibutuhkan pemberdayaan untuk memotivasi mereka. 2) Innovation, transfer kekuasaan yang dilakukan melalui pemberdayaan akan menciptakan kreativitas karyawan, karena karyawan memiliki kebebasan dalam menyelesaikan tugas mereka. 3). Staf Loyalty dan Retention, sejumlah bukti yang

kuat menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan pemberdayaan secara substansial mampu menurunkan labor turnover, meningkatkan produktivitas dan kinerjanya serta pelayanan mereka. 4) The Learning Organization, adalah sesuatu yang membantu individu mengembangkan perubahan yang bermanfaat, dalam hal perilaku dan keahlian. Pemberdayaan tidak hanya sebagai suatu cara untuk membantu mengarahkan pada learning organization, tetapi merupakan bagian penting dari learning organization. Memberdayakan karyawan seringkali memberikan peran yang secara tradisional tidak terdapat dalam job description mereka, misalnya melatih karyawan lain, memberikan saran pada senior, mengikuti seminar, atau bahkan terlibat dalam riset dan pengembangan. 5) Survival, manfaat terpenting dalam pemberdayaan adalah agar organisasi tetap survive atau lebih kompetitif.

Demirci *et al*, (2010) dalam penelitiannya mengatakan ada pengaruh positif dan signifikan antara pemberdayaan pegawai dan kinerja pegawai/karyawan. Demikian pula hasil penelitian yang dilakukan oleh Chen (2011) pada industry otomotif di Malaysia dikatakan bahwa Pemberdayaan karyawan mempengaruhi kinerja karyawan di industry otomotif tersebut. Selain mempengaruhi kinerja karyawan/pegawai, pemberdayaan karyawan juga mempengaruhi kepuasan kerja (Kokila, 2016) dan hasil penelitian Hanaya (2016) dikatakan bahwa pemberdayaan pegawai mempengaruhi secara positif dan signifikan komitmen organisasi di salah satu Universitas di Malaysia.

Permasalahan yang ada di SKPD seperti yang telah diuraikan sebelumnya juga disinyalir karena kurangnya pemberdayaan aparatur, padahal menurut Conger & Kanungo (1988) mendefinisikan pemberdayaan sebagai sebuah proses meningkatkan keyakinan diri (self efficacy) antara anggota-

anggota. Pemberdayaan atau empowerment adalah membebaskan seseorang dari kendali yang kaku. Lebih lanjut Martoyo (2002) mengemukakan bahwa tujuan pemberdayaan sumber daya aparatur itu antara lain untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi kerja pegawai. Karena dengan diberdayakan aparatur akan mengalami perubahan, sebagai berikut: 1. Pengetahuan aparatur 2. Keterampilan aparatur 3. Sikap aparatur terhadap tugas-tugasnya.

Terkait dengan Pemberdayaan aparatur, Observasi awal yang dilakukan kepada beberapa pegawai di tiga kabupaten yang menjadi lokasi penelitian menyangkut kepuasan kerja dan komitmen kerja di SKPD tersebut juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan pemberdayaan aparatur. Misalnya menyangkut kepuasan kerja yaitu ketidakpuasan terhadap gaji dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan apabila pekerjaan yang dilimpahkan pimpinan atau atasan tidak sesuai tupoksinya serta alasan lain sehingga ada keinginan untuk pindah ke instansi lain. Hal lainnya menyangkut adanya keinginan staf atau pegawai untuk di promosi tetapi terikat oleh sistem. Mengenai Komitmen kerja, mereka merasa bertanggung jawab untuk menyelesaikan setiap tugas dari atasan dan sangat membanggakan instansinya sehingga tidak ada lagi keinginan untuk meninggalkan instansi tersebut, meskipun ada beberapa pegawai berkeinginan untuk pindah dengan pertimbangan masalah tunjangan kinerja atau di instansi lain LPnya lebih besar.

Allen dan Meyer (1990); Rhoades et al (2001) dalam Yang et al (2014) mendefinisikan komitmen afektif sebagai tanggung jawab karyawan atau keterikatan emosional dengan organisasi yang mempekerjakannya. Karyawan yang memiliki komitmen afektif akan bekerja dengan baik dan menganggap bahwa perusahaan tersebut juga merupakan miliknya. Menurut Allen dan Meyer

(1990) komitmen dalam bentuk sikap loyal seorang anggota terhadap organisasi akan membuat anggota organisasi merasa puas karena dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi. Situasi yang demikian pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi.

Karyawan yang memiliki komitmen afektif akan bekerja dengan sungguh-sungguh. Karyawan yang memiliki komitmen afektif merupakan keuntungan bagi perusahaan. Menurut Meyer et al (2001) dalam Yang et al (2014) komitmen afektif memungkinkan karyawan untuk menyelesaikan tugas mereka secara efektif. Pekerjaan yang dikerjakan secara efektif akan menimbulkan dampak positif bagi perusahaan. Dampak positif itu adalah tercapainya suatu tujuan organisasi/perusahaan.

Kondisi diatas selain menjelaskan kinerja aparatur yang belum memenuhi standar juga disinyalir rendahnya kinerja aparatur akibat rendahnya kepuasan kerja dan komitmen pegawai akibat buruknya gaya kepeimpinan dan pemberdayaan aparatur pada instansi terkait. Kepuasan kerja dan komitmen kerja merupakan dua variable penting yang mempengaruhi kinerja pegawai seperti penelitian dilakukan antara lain oleh Cheema dan Azeem (2014), hasil penelitiannya menunjukkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja di sektor pendidikan. Hasil penelitian lain menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi serta meningkatkan prestasi kerja karyawan media di afrika selatan Babalola (2016).

Kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan individu tentang persepsi lingkungan Organisasi yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dan pekerjaan yang dilakukan (Barney & Griffin, 1992). Kepuasan kerja sebagai penyelarasan harapan seseorang yang timbul dan penghargaan diberikan dari pekerjaan. Rasa ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan aspek Keadilan (keadilan), kontrak psikologis antara individu dengan organisasi, dan motivasi individu, lebih banyak aspek dalam pekerjaan sesuai dengan keinginan dan harapan dari individu, maka tingkat kepuasan kerja akan lebih tinggi di dalam Organisasi (Davis & Newstrom 2006).

Lima model kepuasan kerja, yaitu; pemenuhan kebutuhan, menjelaskan kepuasan yang ditentukan oleh karakteristik pekerjaan yang memungkinkan seseorang untuk dapat memenuhi kebutuhannya, kekurangan yang merupakan model ketidaksesuaian yang mencolok yang menjelaskan bahwa kepuasan adalah hasil dari harapan terpenuhi, pencapaian nilai menjelaskan bahwa kepuasan berasal dari persepsi bahwa pekerjaan memungkinkan untuk pemenuhan nilai kerja yang penting dari individu, keadilan menjelaskan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari bagaimana seorang individu diperlakukan sehubungan dengan pekerjaan, dan karakter atau genetik kondisi yang mencoba untuk menjelaskan beberapa orang merasa puas dengan situasi dan kondisi kerja tertentu, tetapi beberapa merasa tidak puas dengan kondisi tersebut. Berdasarkan konsepsi, maka kepuasan kerja dipandang sebagai sikap positif setiap karyawan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan dan diukur melalui lima indikator, yaitu; kepuasan dengan pekerjaan, kepuasan dengan Lingkungan kerja, kepuasan dengan kebijakan atasan, kepuasan gaji dan kepuasan dengan rekan kerja (Kreitner & Kinicki, 2008; Wang et al, 2012; Khan et al, 2012.). Celluci



dan David (1978) dalam Darwito (2008) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum individu terhadap pekerjaannya.

Selanjutnya dari pemaparan latar belakang di atas, dapat diperoleh gambaran mengenai situasi dan kondisi kinerja aparatur saat ini di Sulawesi Barat dan dituangkan dalam suatu permasalahan dengan judul penelitian *"PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN PEMBERDAYAAN APARATUR SIPIL NEGARA, TERHADAP KEPUASAN KERJA, KOMITMEN KERJA DAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA PEMERINTAH DAERAH PROVINSI SULAWESI BARAT"*.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini adalah merupakan pengembangan dari beberapa penelitian terdahulu. Dimana penelitian ini dimaksud menguji pengaruh variable gaya kepemimpinan, pemberdayaan aparatur sipil negara terhadap kepuasan kerja, komitmen kerja dan kinerja aparatur sipil negara pemerintah daerah provinsi sulawesi barat. Masalah yang diteliti selanjutnya dapat dirumuskan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan (X1) berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y1) pemerintah daerah di Provinsi Sulbar?
2. Apakah gaya kepemimpinan (X1) berpengaruh langsung dan signifikan terhadap komitmen Kerja (Y2) pemerintah daerah di Provinsi Sulbar?
3. Apakah pemberdayaan ASN (X2) berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y1) pemerintah daerah di Provinsi Sulbar?
4. Apakah pemberdayaan ASN (X2) berpengaruh langsung dan signifikan terhadap komitmen Kerja (Y2) pemerintah daerah di Provinsi Sulbar?
5. Apakah kepuasan kerja (Y1) berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja ASN (Y3) pemerintah daerah di Provinsi Sulbar?
6. Apakah komitmen kerja (Y2) berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja ASN (Y3) pemerintah daerah di Provinsi Sulbar?
7. Apakah gaya kepemimpinan (X1) berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja ASN (Y3) pemerintah daerah di Provinsi Sulbar?
8. Apakah pemberdayaan ASN (X2) berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja ASN (Y3) pemerintah daerah di Provinsi Sulbar?

9. Apakah gaya kepemimpinan (X1) berpengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja (Y1) dan komitmen kerja (Y2) terhadap kinerja ASN (Y3) pemerintah daerah di Provinsi Sulbar?
10. Apakah pemberdayaan ASN (X2) berpengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja (Y1) dan komitmen kerja (Y2) terhadap kinerja ASN (Y3) pemerintah daerah di Provinsi Sulbar?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan yang di uraikan sebelumnya, maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung gaya kepemimpinan (X1) terhadap kepuasan kerja (Y1) pemerintah daerah di Prov. Sulbar.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung gaya kepemimpinan (X1) terhadap komitmen kerja (Y2) pemerintah daerah di Prov. Sulbar.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung pemberdayaan ASN (X2) terhadap kepuasan kerja (Y1) pemerintah daerah di Prov. Sulbar.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung pemberdayaan ASN (X2) terhadap komitmen Kerja (Y2) pemerintah daerah di Prov. Sulbar.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung kepuasan kerja (Y1) terhadap kinerja ASN (Y3) pemerintah daerah di Prov. Sulbar.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung komitmen kerja (Y2) terhadap kinerja ASN (Y3) pemerintah daerah di Prov. Sulbar.

7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung gaya kepemimpinan (X1) terhadap kinerja ASN (Y3) pemerintah daerah di Prov. Sulbar?
8. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung pemberdayaan ASN (X2) terhadap kinerja ASN (Y3) pemerintah daerah di Prov. Sulbar?
9. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh tidak langsung gaya pemimpin (X1) melalui kepuasan kerja (Y1) dan komitmen kerja (Y2) terhadap kinerja ASN (Y3) pemerintah daerah di Prov. Sulbar?
10. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh tidak langsung pemberdayaan ASN (X2) melalui kepuasan kerja (Y1) dan komitmen kerja (Y2) terhadap kinerja ASN (Y3) pemerintah daerah di Prov. Sulbar?

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat :

1. Untuk pengembangan ilmu pengetahuan di masa yang akan datang, khususnya tentang gaya kepemimpinan, Pemberdayaan aparatur sipil negara, kepuasan kerja, komitmen kerja serta bagaimana hubungan langsung maupun tidak langsungnya terhadap kinerja aparatur sipil negara.
2. Untuk memberikan masukan dan referensi bagi pemerintah di provinsi Sulawesi Barat dalam upaya meningkatkan integritas dan kapasitas kinerja aparatur sipil negara.
3. Untuk memberikan masukan bagi para peneliti berikutnya, jika memiliki kemiripan dengan topik yang diteliti penulis.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Tinjauan Teoritis

##### 2.1.1 Grand Teory

###### a. Teori Birokrasi

Birokrasi Weberian ini diambil dari nama Max Weber seorang sosiolog Jerman, yang juga merupakan seorang penggagas konsep birokrasi modern. Weber dikenal dengan konsepnya mengenai tipe ideal bagi sebuah otoritas legal rasional, otoritas legal rasional disini adalah birokrasi. Menurut Weber (1947) kriteria-kriteria tipe ideal birokrasi yaitu :1) *"A continuous organization of official functions bound by rules"*. Tugas-tugas pejabat diorganisir atas dasar aturan yang berkesinambungan. 2) *"A specific sphere of competence"*. Tugas-tugas tersebut dibagi atas bidang-bidang yang berbeda sesuai dengan fungsi-fungsinya di bidang yang kompeten, yang masing-masing dilengkapi dengan syarat otoritas dan sanksi-sanksi. 3) *"The organization of officers follows the principle of hierarchy"*. Jabatan-jabatan tersusun secara hirarkis, yang disertai dengan rincian hak-hak kontrol dan pengaduan. 4) *"The rules which regulate the conduct of an office may be technical rules or norms"*. Aturan-aturan yang sesuai dengan pekerjaan diarahkan baik secara teknis sesuai dengan aturan dan norma. 5) *"The members of the administrative staff should be completely separated from ownership of the means of production or administration"*. Anggota sebagai sumber daya organisasi berbeda atau terpisah dengan anggota sebagai individu pribadi. 6) *"There is also a complete absence of appropriation of his official position by the incumbent"*. Pemegang

jabatan tidaklah sama dengan jabatannya. 7) *"Administrative act's, decision, and rules are formulated and recorded in writing"*. Administrasi didasarkan pada dokumen- dokumen tertulis dan hal ini cenderung menjadikan kantor (biro) sebagai pusat organisasi modern. 8) *"Legal authority can be exercised in a wide variety of different forms which will be distinguished and discussed later"*. Sistem-sistem otoritas legal dapat mengambil banyak bentuk, tetapi dilihat pada bentuk aslinya, sistem tersebut tetap berada dalam suatu staf administrasi birokratik.

Lebih spesifik lagi Weber (1947) menjelaskan kriteria tentang staf administrasi yang menduduki sebuah birokrasi, yaitu : 1) *"They are personally free and subject to authority only with respect their impersonal official obligations"*. Para anggota staf bersifat bebas secara pribadi, dalam arti hanya menjalankan tugas-tugas impersonal sesuai dengan jabatan mereka. 2) *"They are organized in a clearly defined hierarchy of offices"*. Terdapat hirarki jabatan yang jelas.

3) *"Each office has a clearly defined sphere of competence in the legal sense"*. Setiap kantor memiliki fungsi-fungsi jabatan yang ditentukan secara tegas dan legal. 4) *"The office is filled by free contractual relationship"*. Para anggota staf diangkat berdasarkan suatu kontrak yang bebas. 5) *"Candidates are selected on the basis of technical qualification"*. Para anggota staf dipilih berdasarkan kualifikasi profesional, idealnya didasarkan pada suatu diploma (ijazah) yang diperoleh melalui ujian.

6) *"They are remunerated by fixed salaries in money, for the most part with a right to pensions"*. Para anggota staf memiliki gaji dan biasanya juga dilengkapi hak-hak pensiun.

7) *"The office is treated as the sole"*. Kantor adalah lapangan kerja yang utama bagi para anggota staff untuk memenuhi kewajibannya.

8) *"It constitutes a career"*. Merupakan suatu struktur karir dan promosi dimungkinkan atas dasar senioritas dan keahlian serta menurut pertimbangan keunggulan.

9) *"The official works entirely separated from ownership and without appropriation of his position"*. Para anggota staf bekerja secara terpisah dari pemiliknya dan tanpa pemberian hak lebih karena posisi jabatannya.

10) *"He is subject to strict and systematic discipline and control in the conduct of the office"*. Para anggota staf tunduk pada sistem disiplin dan kontrol yang seragam di kantor.

Dipandang dari perspektif Weberian, jika birokrasi tidak seimbang dengan "perolehannya", maka birokrasi tersebut tidak rasional lagi. Jadi jika dilihat susunan hierarkinya terlalu panjang dan lebar, banyak pejabat yang kurang imbang dengan pekerjaannya. Maka disini suasananya tidak rasional lagi (Miftah Thoha, 2003).

Miftah Thoha (2003) menyederhanakan pemikiran Weber mengenai kriteria-kriteria dalam tipe ideal birokrasi yang rasional, yakni:

1) Individu pejabat secara personal bebas, akan tetapi dibatasi oleh jabatannya manakala ia menjalankan tugas-tugas atau kepentingan individual dalam jabatannya.

2) Jabatan-jabatan itu disusun dalam tingkatan hierarki dari atas kebawah dan kesamping. Konsekuensinya ada jabatan atasan dan bawahan, dan ada pula yang menyandang kekuasaan lebih besar dan ada yang lebih kecil.

- 3) Tugas dan fungsi masing-masing jabatan dalam hierarki itu secara spesifik berbeda satu sama lain.
- 4) Setiap pejabat mempunyai kontrak jabatan yang harus dijalankan. Uraian tugas (*job description*) masing-masing pejabat merupakan domain yang menjadi wewenang dan tanggung jawab yang harus dijalankan sesuai dengan kontrak.
- 5) Setiap pejabat diseleksi atas dasar kualifikasi profesionalitasnya, idealnya hal tersebut dilakukan melalui ujian kompetitif.
- 6) Setiap pejabat mempunyai gaji termasuk hak untuk menerima pensiunan sesuai dengan tingkatan hierarki jabatan yang disandangnya. Setiap jabatan bisa memutuskan untuk keluar dari pekerjaannya dan jabatannya sesuai dengan keinginannya dan kontraknya bisa diakhiri dalam keadaan tertentu.
- 7) Terdapat struktur pengembangan karir yang jelas dengan promosi berdasarkan senioritas dan merit sesuai dengan pertimbangan yang objektif.
- 8) Setiap pejabat sama sekali tidak dibenarkan menjalankan jabatannya dan *resources* Instasinya untuk kepentingan pribadi dan keluarganya.
- 9) Setiap pejabat berada di bawah pengendalian dan pengawasan suatu sistem yang dijalankan secara disiplin.

#### **b. New Public Management Theory (Teori NPM)**

Konsep New Public Management (NPM) adalah paradigma baru dalam manajemen publik yang digunakan untuk melukiskan reformasi sektor publik. Munculnya konsep ini adalah adanya ketidakpuasan masyarakat terhadap kinerja pemerintah yang dianggap tidak efisien dan efektif dalam pengelolaan sumber daya. Ketidakpuasan ini dipicu oleh keadaan utang pemerintah yang terus meningkat, pajak tinggi, dan turunnya pertumbuhan ekonomi (Buhr, 2010).



Administrasi publik mulai mengenalkan New Public Management (NPM) yang merupakan paradigma baru pada tahun 1990-an. NPM merupakan paradigma alternatif yang menekankan perubahan perilaku pemerintah menjadi lebih efisien dan efektif. Karakteristik dalam NPM meliputi (1) lebih berfokus pada manajemen, bukan kebijakan, (2) adanya standar dan ukuran kinerja yang jelas, (3) lebih ditekankan pada control hasil/keluaran, (4) pembagian tugas ke dalam unit-unit yang dibawah, (5) ditumbuhkannya persaingan di tubuh sektor publik, (6) lebih menekankan diterapkannya gaya manajemen sektor publik, (7) lebih menekankan pada kedisiplinan yang tinggi dan tidak boros dalam menggunakan berbagai sumber (Hood, 1991).

Konsep New Public Management secara tidak langsung muncul dari kritik keras terhadap organisasi sektor publik dan telah menimbulkan gerakan dan tuntutan terhadap reformasi manajemen sektor publik. New Public Management kemudian mempengaruhi proses perubahan organisasi sektor publik secara komprehensif hampir diseluruh dunia. Pelaksanaan desentralisasi, devolusi, dan modernisasi pemberian pelayanan publik merupakan penekanan gerakan New Public Management. Istilah New Public Management pada awalnya dikenalkan oleh Christopher Hood pada tahun 1991 yang kemudian disingkat dengan istilah NPM. Apabila dilihat melalui perspektif historis, pendekatan modern terhadap manajemen sektor publik tersebut awalnya *11 administration*,<sup>\*</sup> dan *„entrepreneurial government.*, semua istilah ini memiliki makna yang sama akan tetapi istilah yang paling populer adalah New Public Management. Janet dan Robert (2007) menjelaskan bahwa New Public Management mengacu pada sekelompok ide dan praktik-praktik kontemporer yang pada intinya menggunakan pendekatan sektor swasta dan bisnis di sektor publik. New Public Management

telah menjadi normalif yang menandakan pergeseran besar dalam cara berpikir tentang peran administrator publik. Menurut Bovaird dan Loffler (2013) New Public Management adalah sebuah gerakan perampingan sektor publik dan membuatnya lebih komparatif dan mencoba untuk membuat administrasi publik yang lebih responsif terhadap kebutuhan warga dengan menawarkan pengukuran ekonomi, efisiensi dan efektifitas (*value for money*), fleksibilitas pilihan, dan transparansi. Implementasi konsep NPM dapat dipandang sebagai suatu bentuk modernisasi atau reformasi manajemen dan administrasi publik, depolitisasi kekuasaan, atau -desentralisasi wewenang yang mendorong demokrasi. Beberapa pihak meyakini bahwa paradigma New Public Management merupakan sebuah fenomena internasional sebagai bagian dari proses global. Konsep NPM begitu cepat mempengaruhi praktik manajemen publik di berbagai negara sehingga membentuk sebuah gerakan yang mendunia.

#### Karakteristik New Public Management

Menurut Hood (1991:4) konsep New Public Management memiliki tujuh komponen utama, yaitu:

1. Manajemen profesional di sektor publik New Public Management menghendaki organisasi sektor publik dikelola secara profesional. Konsekuensi dilakukannya manajemen profesional di sektor publik adalah adanya kebebasan dan keleluasaan manajer publik untuk mengelola secara akuntabel organisasi yang dipimpinnya. Manajemen profesional mensyaratkan ditentukannya batasan tugas pokok dan fungsi serta deskripsi kerja yang jelas.
2. Adanya standar kinerja dan ukuran kinerja New Public Management mensyaratkan organisasi memiliki tujuan yang jelas dan ada penetapan target

kinerja. Target kinerja tersebut merupakan kewajiban yang dibebankan kepada manajer atau personel untuk dicapai. Penetapan target kinerja harus dikaitkan dengan standar kinerja dan ukuran kinerja. Penetapan standar kinerja itu dimaksudkan untuk memberikan nilai terbaik (*best value*) dan praktik terbaik (*best practise*), sedangkan penetapan ukuran kinerja adalah untuk menilai kesuksesan atau kegagalan dalam mencapai target kinerja dan tujuan organisasi.

3. Penekanan yang lebih besar terhadap pengendalian output dan outcome  
Dalam konsep *New Public Management*, semua sumber daya organisasi harus dikerahkan dan diarahkan untuk mencapai target kinerja. Penekanannya adalah pada pemenuhan hasil (*outcome*), bukan pada kebijakan-kebijakan. Pengendalian output.

outcome harus menjadi fokus utama perhatian organisasi, bukan lagi sekedar pengendalian input, misalnya anggaran, jumlah staf, material dan sebagainya. Salah satu contoh perubahan ini adalah penggunaan penganggaran kinerja.

4. Pemecahan unit-unit di sektor publik Model organisasi sektor publik tradisional sangat didominasi organisasi birokrasi. Model organisasi birokrasi yang dikembangkan oleh Max Weber itu pada awalnya sangat kuat untuk meningkatkan efisiensi organisasi, akan tetapi seiring berjalannya waktu pola ini menjadi gagal karena semakin berkembang dan kompleksnya organisasi sektor publik sehingga hal ini mengakibatkan terjadinya kelembagaan organisasi karena sifat ini tersentralisasi. Konsep *New Public Management* mengendaki organisasi dipecah-pecah dalam unit kerja. NPM menghendaki adanya desentralisasi, devolusi dan pemberian wewenang yang lebih besar kepada bawahan. Tujuan

pemecahan organisasi kedalam unit-unit kerja ini adalah efisiensi dan memangkas kelambanan birokrasi.

5. Menciptakan persaingan di sektor publik . Doktrin New Public Management menyatakan organisasi sektor publik perlu mengadopsi mekanisme pasar dan menciptakan persaingan. Tujuan menciptakan persaingan di sektor publik adalah untuk menghemat biaya. Untuk itu dilakukan mekanisme kontrak dan tender kompetitif dalam rangka penghematan biaya dan peningkatan kualitas serta privatisasi. Beberapa tugas pelayanan publik dapat diberikan kepada pihak swasta jika memang hal ini lebih menghemat biaya dan menghasilkan kinerja yang berkualitas. Selain itu, manfaat lainnya adalah mendorong sektor swasta dan sektor ketiga untuk berkembang.

6. Pengadopsian gaya manajemen di sektor bisnis ke dalam sektor publik Konsep New Public Management berasumsi bahwa praktik manajemen di sektor swasta jauh lebih baik dibandingkan manajemen sektor publik. Beberapa praktik manajemen yang dianggap lebih baik antara lain penilaian kinerja, sistem kompensasi dan promosi didasarkan kinerja, manajemen biaya, struktur yang fleksibel, sistem akuntansi, dan penganggaran yang lebih maju. Diharapkan dengan diadopsinya praktik-praktik ini mampu mengembangkan manajemen sektor publik yang lebih baik.

7. Penekanan pada disiplin dan penghematan lebih besar dalam menggunakan sumber daya. New Public Management mensyaratkan organisasi sektor publik dapat memberikan perhatian yang besar terhadap penggunaan sumber daya secara ekonomis dan efisien. Doktrin ini menghendaki organisasi sektor publik melakukan penghematan biaya-biaya langsung, meningkatkan disiplin pegawai,

dan kegiatan yang mengarah pada peningkatan kualitas dengan harga murah. Pemerintah misalnya perlu melakukan pengendalian pengeluaran sumber daya publik seefisien mungkin agar tidak terjadi pemborosan, pengerusakan lingkungan, salah kelola, salah alokasi dan korupsi.

### 2.1.2. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin, pada dasarnya dapat diterangkan melalui tiga aliran teori berikut ini.

#### a. Teori Genetis (Keturunan)

Inti dari teori menyatakan bahwa "*Leader are born and not made*" (pemimpin itu dilahirkan (bakat) bukannya dibuat). Para penganut teori aliran ini menyetujui pendapatnya bahwa seorang pemimpin akan menjadi pemimpin karena ia dilahirkan dengan bakat kepemimpinan. Dalam keadaan yang bagaimanapun seseorang ditempatkan karena ia telah ditakdirkan menjadi pemimpin, sesekali kelak ia akan timbul sebagai pemimpin. Berbicara mengenai takdir, secara filosofis pandangan ini tergolong pada pandangan fatalitas atau determines.

#### b. Teori sosial

Jika teori pertama di atas adalah yang ekstrim pada satu sisi, maka teori ini pun merupakan ekstrim pada sisi lainnya. Inti aliran teori sosial ini ialah bahwa "*Leader are made and not born*" (pemimpin itu dibuat atau dididik bukannya kodrat). Jadi teori ini merupakan kebalikan inti teori genetika. Para penganut teori ini menyetujui pendapat yang mengatakan bahwa setiap orang bisa menjadi pemimpin apabila diberikan pendidikan dan pengalaman yang cukup.

### c. Teori Ekologis

Kedua teori yang ekstrim di atas tidak seluruhnya mengandung kebenaran, maka sebagai reaksi terhadap kedua teori tersebut timbullah aliran teori ketiga. Teori yang disebut teori ekologis ini pada intinya berarti bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila ia telah memiliki bakat kepemimpinan. Bakat tersebut kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman yang memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut. Teori ini menggabungkan segi-segi positif dari kedua teori terdahulu sehingga dapat dikatakan merupakan teori yang paling mendekati kebenaran. Namun demikian, penelitian yang jauh lebih mendalam masih diperlukan untuk dapat mengatakan secara pasti apa saja faktor yang menyebabkan timbulnya sosok pemimpin yang baik. (Nawawi 2012)

d. Teori *Path-Goal* menurut Robert House (1974) dikutip oleh Thoha (2013), memasukkan empat tipe atau gaya utama kepemimpinan yang dijelaskan sebagai berikut.

#### 1. Kepemimpinan Direktif

Gaya kepemimpinan ini sama dengan model kepemimpinan otokratis. Bawahan tahu dengan pasti apa yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin. Dalam model ini tidak ada partisipasi bawahan.

#### 2. Kepemimpinan Suportif

Gaya kepemimpinan ini pemimpin mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah di dekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap para bawahannya.

#### 3. Kepemimpinan Partisipatif

Gaya kepemimpinan ini pemimpin berusaha meminta dan menggunakan saran-saran dari para bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih tetap berada pada pimpinan.

#### 4. Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi

Gaya kepemimpinan ini pemimpin menetapkan serangkaian tujuan yang menantang bawahannya untuk berpartisipasi. Pemimpin juga memberikan keyakinan kepada mereka bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan secara baik.

Arah dan jalannya sebuah organisasi ditentukan bagaimana cara seorang pimpinan menentukan sebuah keputusan manajerial dalam mencapai tujuan organisasi, Winardi (1982) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah hubungan dimana satu orang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerjasama secara sukarela dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencapai hal yang diinginkan oleh pemimpin. Sedangkan Yukl (2010) lebih menekankan pada pengaruh pemimpin terhadap efektifitas kerja orang atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Kepemimpinan merupakan proses membangun rasa atas apa yang dilakukan bersama sedemikian rupa sehingga orang-orang memahami apa yang dilakukan dan bertanggungjawab (Yukl & Gary, 2010). Sedangkan Robbins (2003) berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk menapaki budaya dan secara evolusioner mulai berusaha mengubah proses-proses hingga lebih adaptif.

### 2.1.3. Pemberdayaan Aparatur Sipil Negara

#### a. Pengertian Pemberdayaan

Pemberdayaan bertujuan menghapus hambatan-hambatan sebanyak mungkin guna membebaskan organisasi dan orang-orang yang bekerja di dalamnya melepaskan mereka dari halangan-halangan yang memperlambat reaksi dan merintang aksi mereka. Pemberdayaan adalah pemberian tanggung jawab dan wewenang dari atasan kepada pegawai, yang melibatkan adanya sharing informasi dan pengetahuan untuk memandu dan mengembangkan pegawai dalam bertindak sesuai dengan tujuan organisasi yang dinyatakan dalam satuan skor sebagai tolok ukurnya (Hasibuan, 2008).

Conger & Kanungo (1988) mendefinisikan pemberdayaan sebagai sebuah proses meningkatkan keyakinan diri (*self efficacy*) antara anggota-anggota. Pemberdayaan atau *empowerment* adalah membebaskan seseorang dari kendali yang kaku. Conger dan Knungo mengembangkan teori pemberdayaan yang memusatkan pada konstruk motivasional dari Alferd Bandura. Mereka menyatakan bahwa pemberdayaan sebaiknya dipahami sebagai peningkatan dalam *expektansi upaya kinerja* (*effortperformance expectancies*), atau perasaan *self efficacy*. *Self efficacy* menunjuk pada keyakinan dalam kapabilitas seseorang untuk memobilisasi motivasi, sumber-sumber daya kognitif, dan serangkaian tindakan yang dibutuhkan untuk mengatasi situasi. Hasil riset menunjukkan bahwa jika individual meyakini bahwa dirinya dapat melaksanakan aktifitas yang mensyaratkan keahlian, maka kinerja pelaksanaan tugas tersebut kemungkinan akan lebih tinggi. Conger Dan Kanungo (1988) mengidentifikasi beberapa elemen penting pemberdayaan yaitu:



a. kondisi-kondisi yang mendorong kondisi psikologis ketidak berdayaan yang mencakup faktor-faktor keorganisasian, seperti buruknya komunikasi, sifat supervise (otoritaria), system ganjaran (ganjaran non-contingent), dan jobs design (rendahnya kejelasan peran)

b. strategi manajerial yang memiliki kontribusi terhadap pemberdayaan yang dilaksanakan, seperti tujuan, system umpan balik, dan pemberdayaan pekerjaan.

c. Informasi self-efficacy bagi pegawai yang direkomendasikan, termasuk enactive attainment, vicarious experience, verbal persuasion dan emotional arousal Menurut Conger dan Kanungo, ketiga langkah di atas mendorong penguatan ekspektansi upaya kinerja pegawai, atau keyakinan dalam self-efficacy. Hasil keseluruhan adalah semakin kuatnya inisiasi dan persistence of task related behavior. Menurut Siagian (2001) dalam menyelenggarakan fungsinya para anggota organisasi harus berdaya yaitu : 1) Dipertlakukan sebagai orang yang memiliki rasa tanggung jawab yang besar. 2) Diajak serta dalam pengambilan keputusan, bukan hanya yang menyangkut pekerjaan dan jabatannya akan tetapi juga meliputi berbagai kehidupan organisasional pada umumnya. 3) Melakukan pekerjaan yang menarik, menantang dengan identitas yang jelas. 4) Adanya kebebasan bertindak menyusun rencana, menentukan sasaran, menyusun jadwal penyelesaian pekerjaan, menentukan sendiri cara penyelesaian masalah yang dihadapi. 5) Kesempatan mengembangkan potensi yang dimiliki menjadi kemampuan aktual operasional yang efektif, sehingga kinerja meningkat

Para ahli teori dan praktisi mendiskusikan konsep pemberdayaan dari dua perspektif yang berbeda. Pertama, beberapa mempertimbangkan pemberdayaan seperangkat kegiatan dan praktik manajer yang memberi kekuasaan, kontrol,

dan otoritas kepada bawahan (Conger & Kanungo, 1988; Bennis, 1984; Bennis & Nanus, 1985; Conger, 1989; DuBrin, 1998; Ford & Fottler, 1995). Pengukuran praktik pemberdayaan berfokus pada perilaku manajerial yang bertindak untuk memberdayakan karyawan. Perilaku seperti itu termasuk menyediakan suasana emosional yang positif, memberi penghargaan dan mendorong dalam cara yang terlihat dan pribadi, mengekspresikan kepercayaan diri, mendorong inisiatif dan tanggung jawab, dan membangun kesuksesan (Conger, 1989; DuBrin, 1998). Interpretasi kedua tentang pemberdayaan mengambil sudut pandang dari pengikut (staf), pemberdayaan adalah persepsi tentang diberdayakan. Theorists (Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990) telah mengidentifikasi pemberdayaan yang dirasakan untuk memasukkan empat komponen: (a) pekerjaan memiliki makna pribadi untuk karyawan, (b) karyawan merasa kompeten dalam kemampuan untuk melakukan tugas, (c) karyawan memiliki tingkat penentuan nasib sendiri dalam kemampuannya untuk memilih dan mengatur tindakan tugas, dan (d) karyawan merasa pekerjaan memiliki dampak di luar pekerjaan langsung. Penelitian yang dilakukan Moorman *et al* (2001), pemberdayaan dikaitkan dengan bagaimana manajemen dapat mempengaruhi kesetiaan pengikut, mereka menggunakan pandangan pertama tentang pemberdayaan, memfokuskan perhatian pada kegiatan kepemimpinan yang memberdayakan karyawan.

#### **b. Manfaat Pemberdayaan**

Mengapa suatu organisasi perlu melakukan pemberdayaan?, Clueterbuck dan Kemaghan (2000) menyebutkan sejumlah manfaat yang dapat diperoleh organisasi dengan melakukan pemberdayaan pegawai mereka: 1) Quality. Kebanyakan organisasi merasa harus melakukan perbaikan terus menerus untuk

dan otoritas kepada bawahan (Conger & Kanungo, 1988; Bennis, 1984; Bennis & Nanus, 1985; Conger, 1989; DuBrin, 1998; Ford & Fottler, 1995). Pengukuran praktik pemberdayaan berfokus pada perilaku manajerial yang bertindak untuk memberdayakan karyawan. Perilaku seperti itu termasuk menyediakan suasana emosional yang positif, memberi penghargaan dan mendorong dalam cara yang terlihat dan pribadi, mengekspresikan kepercayaan diri, mendorong inisiatif dan tanggung jawab, dan membangun kesuksesan (Conger, 1989; DuBrin, 1998). Interpretasi kedua tentang pemberdayaan mengambil sudut pandang dari pengikut (staf), pemberdayaan adalah persepsi tentang diberdayakan. Theorists (Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990) telah mengidentifikasi pemberdayaan yang dirasakan untuk memasukkan empat komponen: (a) pekerjaan memiliki makna pribadi untuk karyawan, (b) karyawan merasa kompeten dalam kemampuan untuk melakukan tugas, (c) karyawan memiliki tingkat penentuan nasib sendiri dalam kemampuannya untuk memilih dan mengatur tindakan tugas, dan (d) karyawan merasa pekerjaan memiliki dampak di luar pekerjaan langsung. Penelitian yang dilakukan Mooman *et al* (2001), pemberdayaan dikaitkan dengan bagaimana manajemen dapat mempengaruhi kesetiaan pengikut, mereka menggunakan pandangan pertama tentang pemberdayaan, memfokuskan perhatian pada kegiatan kepemimpinan yang memberdayakan karyawan.

#### **b. Manfaat Pemberdayaan**

Mengapa suatu organisasi perlu melakukan pemberdayaan?, Clueterbuck dan Kemaghan (2000) menyebutkan sejumlah manfaat yang dapat diperoleh organisasi dengan melakukan pemberdayaan pegawai mereka: 1) Quality, Kebanyakan organisasi merasa harus melakukan perbaikan terus menerus untuk

dapat kompetitif. Untuk dapat terus menerus melakukan perbaikan, maka yang dapat dilakukan adalah *get people to own their job*, dan untuk itu dibutuhkan pemberdayaan untuk memotivasi mereka. 2) *Innovation*, transfer kekuasaan yang dilakukan melalui pemberdayaan akan menciptakan kreativitas karyawan, karena karyawan memiliki kebebasan dalam menyelesaikan tugas mereka. 3) *Staff Loyalty dan Retention*, sejumlah bukti yang kuat menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan pemberdayaan secara substansial mampu menurunkan *labor turnover*, meningkatkan produktivitas dan kinerjanya serta pelayanan mereka. 4) *The Learning organization*, adalah sesuatu yang membantu individu mengembangkan perubahan yang bermanfaat, dalam hal perilaku dan keahlian. Pemberdayaan tidak hanya sebagai suatu cara untuk membantu mengarahkan pada *learning organization*, tetapi merupakan bagian penting dari *learning organization*. Memberdayakan karyawan seringkali memberikan peran yang secara tradisional tidak terdapat dalam *job description* mereka, misalnya melatih karyawan lain, memberikan saran pada senior, mengikuti seminar, atau bahkan terlibat dalam riset dan pengembangan. 5) *Survival*, manfaat terpenting dalam pemberdayaan adalah agar organisasi tetap survive atau lebih kompetitif.

### c. Pemberdayaan Aparatur

Martoyo (2002) mengemukakan bahwa tujuan pemberdayaan sumber daya aparatur itu antara lain untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi kerja pegawai. Karena dengan diberdayakan aparatur akan mengalami perubahan, sebagai berikut: 1. Pengetahuan aparatur 2. Keterampilan aparatur 3. Sikap aparatur terhadap tugas-tugasnya. Tujuan pemberdayaan menurut Hasibuan (2001) pada hakekatnya menyangkut hal-hal sebagai berikut: a). Produktivitas

kerja, dengan pengembangan produktivitas kerja karyawan yang meningkat, kualitas dan kuantitas akan semakin baik, karena tekhnical skill, dan manajerial skill aparatur yang semakin baik. (b) Efisiensi, untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu dari kegiatan yang dilaksanakan serta mengurangi pemborosan. (c) Memperkecil/ mengurangi kesalahan. (d) Bertambahnya keterampilan dan keahlian. (e) memperbaiki moral; sikap dan perilaku yang lebih baik (f) Dapat menunjang karier aparatur, karena adanya dukungan keterampilan dan keahlian (g) Konseptual; dengan pemberdayaan para pegawai akan semakin cakap dan cepat dalam menyelesaikan pekerjaan. Menurut Kartasasmita (2002) mengatakan bahwa pemberdayaan adalah "upaya untuk membangun daya itu, dengan mendorong, memberikan motivasi, dan membangkitkan kesadaran akan potensi yang dimilikinya serta berupaya untuk mengembangkannya". Sementara itu, Hulme dan Turner dalam Kartasasmita (2002) berpendapat bahwa pemberdayaan mendorong terjadinya suatu proses perubahan sosial yang memungkinkan orang-orang pinggiran yang tidak berdaya untuk memberikan pengaruh yang lebih besar di arena politik secara lokal maupun nasional. Oleh karena itu, pemberdayaan sifatnya individual sekaligus kolektif. Dari beberapa uraian di atas maka pengertian pemberdayaan dapat disimpulkan bahwa suatu upaya untuk membangun daya, dengan memberikan kewenangan dan tanggung jawab agar diri sendiri atau orang lain dapat berbuat lebih baik dari sebelumnya. Menurut Sharafat Khan (2007) Pemberdayaan diamati melalui enam indikator yaitu:

1. Keinginan
2. Kepercayaan
3. Kepercayaan diri

4. Kredibilitas
5. Pertanggung jawaban
6. Komunikasi

#### 2.1.4. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan individu tentang persepsi lingkungan Organisasi yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dan pekerjaan yang dilakukan (Barney & Griffin, 1992). Kepuasan kerja sebagai penyelarasan harapan seseorang yang timbul dan penghargaan diberikan dari pekerjaan. Rasa ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan aspek keadilan, kontrak psikologis antara individu dengan organisasi, dan motivasi individu, lebih banyak aspek dalam pekerjaan sesuai dengan keinginan dan harapan dari individu, maka tingkat yang lebih tinggi dari kepuasan kerja yang terjadi di dalam Organisasi (Davis & Newstrom, 2001).

Lima model kepuasan kerja, yaitu; pemenuhan kebutuhan, menjelaskan kepuasan yang ditentukan oleh karakteristik pekerjaan yang memungkinkan seseorang untuk dapat memenuhi kebutuhannya, kekurangan yang merupakan model ketidaksesuaian yang mencolok yang menjelaskan bahwa kepuasan adalah hasil dari harapan terpenuhi, pencapaian nilai menjelaskan bahwa kepuasan berasal dari persepsi bahwa pekerjaan memungkinkan untuk pemenuhan nilai kerja yang penting dari individu, keadilan menjelaskan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari bagaimana seorang individu diperlakukan sehubungan dengan pekerjaan, dan karakter atau adalah genetik kondisi yang mencoba untuk menjelaskan beberapa orang merasa puas dengan situasi dan kondisi kerja tertentu, tetapi beberapa merasa tidak puas dengan kondisi

tersebut. Berdasarkan konsepsi, maka kepuasan kerja dipandang sebagai sikap positif setiap karyawan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan dan diukur melalui lima indikator, yaitu; kepuasan dengan pekerjaan, kepuasan dengan Lingkungan kerja, kepuasan dengan kebijakan atasan, kepuasan gaji dan kepuasan dengan rekan kerja (Kreitner & Kinicki, 2008; Wang et al, 2012; Khan et al, 2012.). Menurut pendapat Kreitner dan Kinicki (2012) kepuasan dalam bekerja akan berdampak pada peningkatan kinerja seseorang.

Teori Dua – Faktor ( Two Factor Theory ) dikenal sebagai teori motivasi dua faktor (hygien-motivasi) bisa juga disebut faktor ekstrinsik dan intrinsik. Faktor ekstrinsik ( faktor ketidakpuasan kerja hygien factor) meliputi: upah, jaminan pekerjaan, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, mutu supervisi, hubungan antar pribadi diantara rekan sekerja, dengan atasan dan dengan bawahan. Sedangkan faktor intrinsik (faktor pemuas atau motivator) meliputi: prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, kemungkinan berkembang. Prinsip dari teori ini adalah bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yang satu dinamakan Dissatisfier atau hygiene factors dan yang lain dinamakan satisfier atau motivators. Satisfier atau motivators adalah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari prestasi, pengakuan, wewenang, tanggungjawab dan promosi. Dikatakan tidak adanya kondisi-kondisi ini bukan berarti membuktikan kondisi sangat tidak puas, tetapi kalau ada, akan membentuk motivasi kuat yang menghasilkan prestasi kerja yang baik. Oleh sebab itu faktor ini disebut sebagai pemuas. Hygiene factors adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber kepuasan, terdiri dari gaji,

insentif, pengawasan, hubungan pribadi, kondisi kerja dan status. Keberadaan kondisi-kondisi ini tidak selalu menimbulkan kepuasan bagi karyawan, tetapi ketidakberadaannya dapat menyebabkan ketidakpuasan bagi karyawan (Khanka, 2000)

Celluci dan David (1978) dalam Darwito (2008) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan merupakan konsep praktis yang sangat penting, karena merupakan dampak atau hasil dari keefektifan *performance* dan kesuksesan dalam bekerja. Kepuasan kerja yang rendah pada organisasi adalah rangkaian dari menurunnya pelaksanaan tugas, meningkatnya absensi, dan penurunan moral organisasi.

Adapun variabel ini diukur dengan indikator-indikator menurut Celluci dan David (1978) dalam Darwito (2008) sebagai berikut:

- a. Kepuasan dengan gaji.
- b. Kepuasan dengan promosi.
- c. Kepuasan dengan rekan kerja.
- d. Kepuasan dengan penyelia.
- e. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri

#### 2.1.5. Komitmen Kerja

Komitmen Kerja Dalam hubungannya dengan komitmen, Meyer et al. (2001) menjelaskan bahwa komitmen sebagai suatu kekuatan yang mengikat Individu untuk mencapai target (sosial atau non sosial) dan untuk suatu tindakan yang relevan dengan sasaran tersebut. Selanjutnya dalam hubungannya dengan komitmen kerja, menurut Morrow (2000) menunjukkan bahwa komitmen kerja adalah fungsi dari karakteristik pribadi termasuk kualitas disposisional dan desain



faset komitmen kerja saat ini yang meliputi etos kerja, komitmen karier, komitmen organisasi dan keterlibatan kerja. Kedua, komitmen organisasi (*organizational commitment*). Menurut Mowday, et.al (1974), komitmen organisasi adalah kekuatan relatif yang terkait dengan seseorang dan menyangkut keterlibatannya dalam organisasi dan dapat ditandai dengan adanya keyakinan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, serta berupaya dan berkeinginan kuat untuk menjaga nama dan keanggotaan organisasi tersebut. Komitmen kerja berhubungan erat dengan keterlibatan kerja. Menurut Robbins (2003), keterlibatan kerja dapat diartikan sebagai derajat di mana orang dikenal dari pekerjaannya, berpartisipasi aktif di dalamnya dan menganggap prestasinya penting untuk harga diri. Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi secara kuat akan memiliki kecenderungan peduli pada jenis kerja yang dilakukannya dan aktif berpartisipasi serta selalu berusaha memahami (mengidentifikasi) setiap pekerjaan yang diberikan padanya dengan sebaik-baiknya sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.

Richard M. Steers (1985) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Steers berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan.

Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Secara singkat pada intinya beberapa definisi komitmen organisasi dari beberapa ahli diatas mempunyai penekanan yang hampir sama yaitu proses pada individu (pegawai) dalam mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan, dan tujuan organisasi. Disamping itu, komitmen organisasi mengandung pengertian sebagai sesuatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif terhadap organisasi, dengan kata lain komitmen organisasi menyiratkan hubungan pegawai dengan perusahaan atau organisasi secara aktif. Karena pegawai yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

#### **Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen**

Komitmen di dalam suatu organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Pendekatan multidimensional akan lebih menjelaskan hubungan pekerja dengan organisasi yang mempekerjakannya (Cetin, 2006). Van Dyne dan Graham (dalam Coetzee, 2005) menyebutkan beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi seseorang berdasarkan pendekatan multidimensional, yaitu:

1. Personal Factors Ada beberapa faktor personal yang mempengaruhi latar belakang pekerja, antara lain usia, latar belakang pekerja, sikap dan nilai serta kebutuhan intrinsik pekerja. Ada banyak penelitian yang menunjukkan bahwa beberapa tipe pekerja memiliki komitmen yang lebih tinggi pada organisasi yang

mempekerjakannya. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, pekerja yang lebih teliti, ekstrovet, dan mempunyai pandangan positif terhadap hidupnya (optimis) cenderung lebih berkomitmen. Selain itu, pekerja yang berorientasi kepada kelompok, memiliki tujuan serta menunjukkan kepedulian terhadap kelompok, juga merupakan tipe pekerja yang lebih terikat kepada keanggotaannya. Sama halnya dengan pekerja yang berempati, mau menolong sesama (altruistic) juga lebih cenderung menunjukkan perilaku sebagai anggota kelompok pada pekerjaannya.

## 2. Situational Factors

a. *Workpace values* Pembagian nilai merupakan komponen yang penting dalam setiap hubungan atau perjanjian. Nilai yang tidak terlalu kontroversial (kualitas, inovasi, kerjasama, partisipasi) akan lebih mudah dibagi dan akan membangun hubungan yang lebih dekat. Jika pekerja percaya pada nilai kualitas produk organisasi, mereka akan terikat pada perilaku yang berperan dalam meningkatkan kualitas. Jika pekerja yakin pada nilai partisipasi organisasi, mereka akan lebih merasakan bahwa partisipasi mereka akan membuat suatu perbedaan. Konsekuensinya, mereka akan lebih bersedia untuk mencari solusi dan membuat saran untuk kesuksesan suatu organisasi.

b. *Subordinate-supervisor interpersonal relationship* Perilaku dari supervisor merupakan suatu hal yang mendasar dalam menentukan tingkat kepercayaan interpersonal dalam unit pekerjaan. Perilaku dari supervisor yang termasuk ke dalamnya seperti berbagi informasi yang penting, membuat pengaruh yang baik, menyadari dan menghargai unjuk kerja yang baik dan tidak melukai orang lain. Butler (dalam Coetzee, 2005) mengidentifikasi 11 perilaku supervisor yaitu

mempekerjakannya. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, pekerja yang lebih teliti, ekstrovet, dan mempunyai pandangan positif terhadap hidupnya (optimis) cenderung lebih berkomitmen. Selain itu, pekerja yang berorientasi kepada kelompok, memiliki tujuan serta menunjukkan kepedulian terhadap kelompok, juga merupakan tipe pekerja yang lebih terikat kepada keanggotaannya. Sama halnya dengan pekerja yang berempati, mau menolong sesama (altruistic) juga lebih cenderung menunjukkan perilaku sebagai anggota kelompok pada pekerjaannya.

## 2. Situational Factors

a. *Workpace values* Pembagian nilai merupakan komponen yang penting dalam setiap hubungan atau perjanjian. Nilai yang tidak terlalu kontroversial (kualitas, inovasi, kerjasama, partisipasi) akan lebih mudah dibagi dan akan membangun hubungan yang lebih dekat. Jika pekerja percaya pada nilai kualitas produk organisasi, mereka akan terikat pada perilaku yang berperan dalam meningkatkan kualitas. Jika pekerja yakin pada nilai partisipasi organisasi, mereka akan lebih merasakan bahwa partisipasi mereka akan membuat suatu perbedaan. Konsekuensinya, mereka akan lebih bersedia untuk mencari solusi dan membuat saran untuk kesuksesan suatu organisasi.

b. *Subordinate-supervisor interpersonal relationship* Perilaku dari supervisor merupakan suatu hal yang mendasar dalam menentukan tingkat kepercayaan interpersonal dalam unit pekerjaan. Perilaku dari supervisor yang termasuk ke dalamnya seperti berbagi informasi yang penting, membuat pengaruh yang baik, menyadari dan menghargai unjuk kerja yang baik dan tidak melukai orang lain. Butler (dalam Coetzee, 2005) mengidentifikasi 11 perilaku supervisor yaitu

memfasilitasi kepercayaan interpersonal yaitu kesediaan, kompetensi, konsistensi, bijaksana, adil, jujur, loyalitas, terbuka, menepati janji, mau menerima, dan kepercayaan. Secara lebih luas apabila supervisor menunjukkan perilaku yang disebutkan ini maka akan mempengaruhi tingkat komitmen bawahannya.

c. Job characteristics Berdasarkan Jemigan, Beggs dan Kohut (dalam Coetzee, 2005) kepuasan terhadap otonomi, status, dan kepuasan terhadap organisasi adalah prediktor yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal inilah yang merupakan karakteristik pekerjaan yang dapat meningkatkan perasaan individu terhadap tanggung jawabnya, dan keterikatan terhadap organisasi.

d. Organizational support . Ada hubungan yang signifikan antara komitmen pekerja dan kepercayaan pekerja terhadap keterikatan dengan organisasinya. Berdasarkan penelitian, pekerja akan lebih bersedia untuk memenuhi panggilan di luar tugasnya ketika mereka bekerja di organisasi yang memberikan dukungan serta menjadikan keseimbangan tanggung jawab pekerjaan dan keluarga menjadi lebih mudah, mendampingi mereka menghadapi masa sulit, menyediakan keuntungan bagi mereka dan membantu anak mereka melakukan sesuatu yang mereka tidak dapat lakukan.

3. Positional Factors

a. Organizational tenure Beberapa penelitian menyebutkan adanya hubungan antara masa jabatan dan hubungan pekerja dengan organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa pekerja yang telah lama bekerja di organisasi akan lebih mempunyai hubungan yang kuat dengan organisasi tersebut.

b. Hierarchical job level Penelitian menunjukkan bahwa status sosial ekonomi menjadi satu satunya prediktor yang kuat dalam komitmen organisasi. Hal ini terjadi karena status yang tinggi akan merujuk pada peningkatan motivasi

dan kemampuan untuk terlibat secara aktif. Secara umum, pekerja yang jabatannya lebih tinggi akan memiliki tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi pula bila dibandingkan dengan para pekerja yang jabatannya lebih rendah. Ini dikarenakan posisi atau kedudukan yang tinggi membuat pekerja dapat mempengaruhi keputusan organisasi, mengindikasikan status yang tinggi, menyadari kekuasaan formal dan kompetensi yang mungkin, serta menunjukkan bahwa organisasi sadar bahwa para pekerjanya memiliki nilai dan kompetensi dalam kontribusi mereka.

Allen dan Meyer (dalam Dunham, dkk 1994) membedakan komitmen organisasi atas tiga komponen, yaitu : *afektif* , *normatif* dan *continuance*.

1. Komponen *afektif* berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan pegawai di dalam suatu organisasi.
2. Komponen *normatif* merupakan perasaan-perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi.
3. Komponen *continuance* berarti komponen berdasarkan persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi.

Meyer dan Allen (dalam Dunham, dkk 1994) berpendapat bahwa setiap komponen memiliki dasar yang berbeda. Pegawai dengan komponen *afektif* tinggi, masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Sementara itu pegawai dengan komponen *continuance* tinggi, tetap bergabung dengan organisasi tersebut karena mereka membutuhkan organisasi. Pegawai yang memiliki komponen *normatif* yang tinggi, tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya. Setiap pegawai memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen organisasi yang dimilikinya. Pegawai yang memiliki komitmen

organisasi dengan dasar *afektif* memiliki tingkah laku berbeda dengan pegawai yang berdasarkan *continuance*. Pegawai yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya, mereka yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Sementara itu, komponen normatif yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki pegawai. Komponen normatif menimbulkan perasaan kewajiban pada pegawai untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi.

#### **Menciptakan Komitmen**

Menurut Martin dan Nicholas (dalam Kumiasari, 2004) ada tiga pilar besar yang membentuk komitmen organisasi. Ketiga pilar itu meliputi:

1. Adanya perasaan menjadi bagian dari organisasi (a sense of belonging to the organization). Untuk mencapai rasa memiliki tersebut, maka salah satu pihak dalam manajemen harus mampu membuat pekerja: a. Mampu mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi. b. Merasa yakin bahwa apa yang dilakukannya/pekerjaannya adalah berharga bagi organisasi tersebut. c. Merasa nyaman dengan organisasi tersebut. d. Merasa mendapatkan dukungan yang penuh dari organisasi dalam bentuk misi yang jelas (apa yang direncanakan untuk dilakukan), nilai-nilai yang ada (apa yang diyakini sebagai hal yang penting oleh manajemen) dan norma-norma yang berlaku (cara-cara berperilaku yang bisa diterima oleh organisasi).

2. Perasaan bergairah terhadap pekerjaan (a sense of excitement in the job)  
Perasaan seperti ini bisa dimunculkan dengan cara: a. Mengenali faktor-faktor motivasi intrinsik dalam mengatur desain pekerjaan (job design). b. Kualitas kepemimpinan c. Kemauan dari manajer dan supervisor untuk mengenali bahwa motivasi dan komitmen karyawan bisa meningkat jika ada perhatian yang terus menerus, memberi delegasi atas wewenang serta memberi kesempatan serta ruang yang cukup bagi karyawan untuk menggunakan keterampilan dan keahliannya secara maksimal.

3. Pentingnya rasa memiliki (ownership) Rasa memiliki bisa muncul jika pekerja merasa bahwa mereka benar-benar diterima menjadi bagian atau kunci penting dari organisasi. Konsep penting dari ownership akan meluas dalam bentuk partisipasi dalam membuat keputusan-keputusan dan mengubah praktek kerja, yang pada akhirnya akan mempengaruhi keterlibatan pekerja. Jika pekerja merasa dirinya dilibatkan dalam membuat keputusan dan jika mereka merasa idenya didengar serta kontribusi yang ada pada hasil yang dicapai, maka mereka akan cenderung menerima keputusan-keputusan atau perubahan-perubahan yang dilakukan. Hal ini dikarenakan mereka merasa dilibatkan, bukan karena dipaksa.

#### **2.1.6. Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN)**

##### **a. Pengertian Kinerja**

Tugas dan tanggung jawab yang dibebankan pada pegawai senantiasa dapat diwujudkan pada kinerja yang dapat dinilai secara cermat apakah kinerja pegawai telah tercapai seperti yang direncanakan, karena keberhasilan individu akan membawa dampak yang besar bagi organisasi. Keberhasilan pegawai dapat dilihat dari kinerja pegawai yang dapat diukur secara kuantitas dan



kualitas, apakah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan atau tidak. Kinerja merupakan perilaku manusia dalam suatu organisasi yang memenuhi standar perilaku yang ditetapkan untuk mencapai hasil yang diinginkan, baik secara kuantitas maupun kualitas. Dengan demikian kinerja lebih menekankan pada derajat penyelesaian tugas secara perorangan. Kinerja dapat diartikan juga adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Nagara 2002).

Kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain adanya efektivitas keseimbangan antara pekerjaan dan lingkungan yang berada di dekatnya dan meliputi individu, sumber daya, kejelasan kerja dan umpan balik. Cascio (2006) mengatakan bahwa kinerja merupakan prestasi kerja karyawan yang diperoleh atas tugas-tugasnya yang ditetapkan. Menurut Robbins (2007), kinerja merupakan pencapaian yang optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki seorang karyawan merupakan hal yang selalu menjadi perhatian para pemimpin organisasi. Kinerja ini menggambarkan sejauh mana aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas dan berusaha dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

#### **b. Faktor yang mempengaruhi kinerja**

Kinerja merupakan suatu capaian atau hasil kerja dalam kegiatan atau aktifitas atau program yang telah direncanakan sebelumnya guna mencapai tujuan serta sasaran yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi dan dilaksanakan dalam waktu tertentu yang dipengaruhi oleh beberapa faktor. 1) Menurut Gibson (1987) ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja: a) Faktor individu: kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman

kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang. b) Faktor psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja. c) Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (reward system). 2) Menurut Kopelman (1988), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah: individu characteristics (karakteristik individual), organization characteristics (karakteristik organisasi), dan work characteristics (karakteristik kerja). Lebih lanjut oleh Kopelman dijelaskan bahwa kinerja selain dipengaruhi oleh faktor lingkungan juga sangat tergantung dari karakteristik individu seperti kemampuan, pengetahuan, keterampilan, motivasi, norma, dan nilai dalam kaitanya dengan konsep kinerja, terlihat bahwa karakteristik individu seperti kepribadian, umur dan jenis kelamin, tingkat pendidikan suku bangsa, keadaan sosial ekonomi, pengalaman terhadap keadaan yang lalu, akan menentukan perilaku kerja dan produktivitas kerja, baik individu maupun organisasi sehingga hal tersebut akan menimbulkan kepuasan bagi pelanggan. Karakteristik individu selain dipengaruhi oleh lingkungan, juga dipengaruhi oleh: a) karakteristik organisasi seperti reward system, seleksi dan pelatihan, struktur organisasi, visi dan misi organisasi serta kepemimpinan b) karakteristik pekerjaan, seperti deskripsi pekerjaan, desain pekerjaan dan jadwal kerja. Pengukuran Kinerja adalah kegiatan manajemen khususnya membandingkan tingkat kinerja yang dicapai dengan standar, rencana atau target dengan menggunakan indikator kinerja yang telah ditetapkan. Menurut Bernardin dan Russel (2003) kriteria dalam pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kualitas (quality) yaitu merupakan tingkat sejauhmana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

2. Kuantitas (quantity) yaitu merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, unit dan siklus kegiatan yang dilakukan.
3. Ketepatan waktu (timeliness) yaitu merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain.
4. Efektivitas (cost effectiveness) yaitu tingkatan dimana penggunaan sumber daya organisasi berupa manusia, teknologi dan keuangan dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit.
5. Kemandirian (need for supervision) yaitu tingkatan dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya.
6. Dampak interpersonal (interpersonal impact) yaitu dimana seorang pegawai merasa percaya diri, punya keinginan yang baik dan bekerjasama dengan rekan kerja.

#### c. Tujuan penilaian kinerja

Menurut Robbins (2007) Tujuan penilaian kinerja adalah: 1) untuk membantu manajemen dalam pengambilan keputusan sumber daya manusia pada umumnya seperti promosi, pemindahan, dan penempatan. 2) mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan. 3) umpan balik yang diberikan organisasi pada karyawan atas kinerja. 4) sebagai dasar pemberian penghargaan. Penilaian manajemen atas kinerja karyawan akan berpengaruh pada apa yang dikerjakan oleh karyawan. Menurut Syafarudin Alwi (2001) secara teoritis tujuan penilaian kinerja dikategorikan sebagai suatu yang bersifat evaluation dan development yang bersifat eفالuation harus menyelesaikan: 1.

Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian pemberian kompensasi. 2. Hasil penilaian digunakan sebagai staffing decision. 3. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi system seleksi. Sedangkan yang bersifat development penilaian harus menyelesaikan; 1. Prestasi riil yang dicapai individu. 2. Kelemahan- kelemahan individu yang menghambat kinerja. 3. Prestasi- prestasi yang dikembangkan.

#### **d. Manfaat penilaian kinerja**

Manfaat penilaian kinerja 1) Bagi karyawan yang dinilai a) Meningkatkan motifasi. b) Meningkatkan kepuasan kerja. c) Adanya standar hasil yang diharapkan mereka. d) Meningkatkan hubungan yang harmonis dan aktif dengan atasan. 2) Bagi perusahaan a) Meningkatkan kualitas komunikasi. b) Meningkatkan motivasi secara keseluruhan. c) Meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan perusahaan. d) Harapan dan pandangan jangka panjang dapat dikembangkan.

Kinerja yang diterjemahkan dari berbagai kosakata bahasa Inggris *performance*, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja; hasil kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja, LAN (1992) dalam Amins (2012). Menurut Gibson, Ivancevish dan Donnelly (1997) dalam Amins (2012), dikatakan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Batasan tersebut mengandung makna bahwa kinerja dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Hal yang sama dinyatakan Rival dan Basri (2005) dalam Amins (2012), bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam

melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu yang telah disepakati bersama. Masyarakat semakin berani mengajukan tuntutan, keinginan dan aspirasinya kepada pemerintah. Karena saat ini masyarakat semakin kritis dan semakin berani untuk melakukan kontrol terhadap apa yang dilakukan oleh pemerintah.

Pelayanan publik yang profesional artinya pelayanan yang dicirikan oleh adanya akuntabilitas dan responsibilitas dari pemberian layanan (Aparatur Pemerintah), dengan ciri antara lain:

- a. Efektif, lebih mengutamakan pada pencapaian apa yang menjadi tujuan dan sasaran.
- b. Sederhana, mengandung arti prosedur atau tata cara pelayanan diselenggarakan secara mudah, cepat, tepat, tidak berbelit belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan oleh masyarakat yang meminta pelayanan.
- c. Kejelasan dan kepastian, artinya adanya kejelasan dan kepastian mengenai prosedur, persyaratan pelayanan baik teknik maupun administrative.
- d. Keterbukaan, mengandung arti prosedur/tatacara persyaratan, satuan kerja/pejabat penanggung jawab pemberi pelayanan, waktu penyelesaian, rincian waktu/tarif hal-hal yang berkaitan dengan proses pelayanan wajib diinformasikan secara terbuka agar mudah diketahui dan dipahami oleh masyarakat, baik diminta maupun tidak diminta.
- e. Efisiensi, mengandung arti :

- 1) Persyaratan pelayanan hanya dibatasi pada hal - hal yang Berkaitan langsung dengan pencapaian sasaran pelayanan dengan tetap memberikan keterpaduan antara persyaratan dengan produk yang berkaitan. 2). Dicegah adanya pengulangan pemenuhan persyaratan dalam proses pelayanan masyarakat yang bersangkutan mempersyaratkan adanya kelengkapan persyaratan dari satuan instansi pemerintah lain yang terkait.
- f. Ketepatan Waktu, kriteria ini mengandung arti pelaksanaan pelayanan masyarakat dapat diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan
- g. Responsif, lebih mengarah pada gaya tanggap dan cepat apa yang menjadi masalah, kebutuhan dan aspirasi masyarakat yang dilayani.
- h. Adaptif, cepat menyesuaikan terhadap apa yang menjadi tuntutan dan keinginan serta aspirasi masyarakat yang dilayani yang senantiasa mengalami tumbuh kembang. Selain itu, dalam kondisi masyarakat yang semakin kritis diatas, birokrasi publik dituntut harus dapat mengubah posisi dan peran dalam memberikan pelayanan publik, dari yang suka mengatur dan memerintah berubah menjadi suka melayani, dari yang suka menggunakan pendekatan kekuasaan . berubah menjadi suka menolong menuju kearah yang fleksibel kolaboratis dan dialogis dan dari cara-ara yang sloganis menuju cara-cara kerja yang realitis pragmatis (Thoha dalam Widodo, 2001 dalam makmur 2013).

Muljadi (2006: 113) menyatakan bahwa standar kinerja organisasi merupakan tingkat kinerja yang diharapkan tercapai dan dapat dinyatakan dalam pernyataan kuantitatif. Hal ini, menunjukkan bahwa salah satu prestasi penting yang merupakan indikator tingkat keberhasilan organisasi adalah perfomasi

tingkat kinerja yang dicapai. Dan kinerja organisasi tersebut berhubungan langsung dengan komitmen organisasi untuk pencapaian visi-misi organisasi. Muljadi (2006) berpendapat bahwa kinerja merupakan penyelamatan efektifitas operasional pada suatu waktu tertentu dalam organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, criteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Dapat diartikan kinerja adalah suatu kondisi yang harus diketahui dan dinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian suatu hasil instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional yang diambil.

Dua aspek yang bisa dinilai bagi suatu kinerja perusahaan atau organisasi adalah dari aspek finansial dan aspek non finansial (Mahmudi, 2005). Aspek finansial dibagi kedalam tiga perspektif. Salah satu dari tiga perspektif tersebut adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, pengungkapan kemampuan kerja, peningkatan kemampuan sistem informasi dan motivasi pemberdayaan keserasian. Sesuai dengan pendapat tersebut, maka kinerja yang dimaksud adalah hasil akhir penilaian atau hasil kerja yang dicapai dari sebuah pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang menggambarkan seberapa baik dan benar karyawan dalam memenuhi pekerjaannya. Jadi kinerja organisasi berhubungan langsung dengan pencapaian hasil dari pekerjaan tertentu. Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat indikator kinerja itu sendiri yang terdiri antara lain kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu, dan disiplin bekerja. Indikator tersebut secara detail diartikan sebagai berikut:

- Kualitas pekerjaan, yaitu baik atau tidaknya pekerjaan yang dilakukan oleh para karyawan dalam menyusun Informasi yang diperoleh dilapangan.

- Kuantitas pekerjaan, yaitu jumlah atau banyaknya pekerjaan yang dihasilkan oleh para karyawan sesuai tugas dan tanggung jawabnya dalam memenuhi target yang ingin dicapai,
- Ketepatan waktu, yaitu ketepatan waktu kerja dan keaktifan menggunakan waktu sehingga pekerjaan diselesaikan dengan baik,
- Disiplin, yaitu kedisiplinan kerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Seiring dengan pendapat Robbins et,al (2007) bahwa kinerja dapat dinilai dari empat dimensi yaitu : 1) kuantitas pekerjaan, 2) kualitas pekerjaan, 3) pengetahuan akan pekerjaan dan 4) tanggung jawab terhadap pekerjaan. Sedarmayanti (2011) kinerja pegawai di amati dari lima indikator yaitu: 1) Prestasi kerja, 2) Keahlian, 3) Perilaku, 4) Kepemimpinan.

#### **e. Aparatur Sipil Negara**

ASN menurut pasal 1 angka 1 UU No. 5 tahun 2014 menyebutkan bahwa ASN adalah profesi bagi PNS dan PPPK yang bekerja pada instansi pemerintah. PNS menurut Kamus Umum Bahasa Indonesia, adalah orang yang bekerja untuk pemerintah atau negara.

Bab III, jenis, status dan kedudukan pada bagian kesatu (jenis) pasal 6 dikatakan pegawai ASN terdiri atas: PNS dan PPPK. Lebih lanjut dijelaskan pada bagian kedua (status) pasal 7 yaitu pada poin satu dijelaskan bahwa PNS sebagaimana dimaksud dalam pasal 6 huruf a merupakan pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai tetap oleh pejabat pembina kepegawaian dan memiliki nomor induk pegawai secara nasional. Pengertian PNS menurut Mahfud, MD ada dua bagian yaitu :



- a. Pengertian Stipulatif adalah pengertian yang diberikan oleh undang-undang tentang PNS sebagaimana yang tertuang dalam pasal 1 angka 3 UU No. 5 tahun 2014 yang menyatakan bahwa PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.
- b. Pengertian ekstensif adalah pengertian yang hanya berlaku pada hal-hal tertentu. Hal-hal tertentu yang dimaksud adalah lebih kepada beberapa golongan yang sebenarnya bukan PNS.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa PNS adalah orang-orang yang bekerja di lingkungan instansi pemerintahan sesuai dengan syarat-syarat tertentu yang telah ditetapkan oleh peraturan perundang-undangan. Sesuai dengan UU No. 5 tahun 2014.

Berdasarkan UU No. 5 tahun 2014, Fungsi, Tugas, dan Peran dari ASN diatur dalam BAB IV pasal 10, pasal 11, dan pasal 12. Yaitu sebagai berikut :

- a. Berdasarkan pada pasal 10 pegawai ASN memiliki fungsi sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, dan perekat dan pemersatu bangsa.
- b. Berdasarkan pada pasal 11 pegawai ASN mempunyai tugas untuk melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh pejabat pembina kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas, dan mempererat persatuan dan kesatuan dari Negara Kesatuan Republik Indonesia.

- c. Berdasarkan Pasal 12 peran dari pegawai ASN adalah sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik KKN.

## 2.2 Tinjauan Empiris

### 2.2.1. Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja

Perilaku pemimpin merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Hasil penelitian Gruenberg (1980) diperoleh bahwa hubungan yang akrab dan saling tolong-menolong dengan teman sekerja serta penyelia adalah sangat penting dan memiliki hubungan kuat dengan kepuasan kerja dan tidak ada kaitannya dengan keadaan tempat kerja serta jenis pekerjaan.

Indikasi turunnya semangat dan kegairahan kerja ditunjukkan dengan tingginya tingkat absensi dan perpindahan pegawai. Hal itu timbul sebagai akibat dari kepemimpinan yang tidak disenangi.

Salah satu faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja ialah sifat penyelia yang tidak mau mendengar keluhan dan pandangan pekerja dan tidak mau membantu apabila dipertukan (Pinder, 1984). Hal ini dibuktikan oleh Blakely (1993) dimana pekerja yang menerima penghargaan dari penyelia yang lebih tinggi dibandingkan dengan penilaian mereka sendiri akan lebih puas, akan tetapi penyeliaan yang terlalu ketat akan menyebabkan tingkat kepuasan yang rendah (King et al., 1982). Lebih lanjut Peter Lok dkk (2004) menyatakan untuk sampel Hongkong gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja tetapi untuk sampel Australia gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

### 2.2.2. Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dengan Komitmen Kerja

Van Dyne dan Graham (dalam Coetzee, 2005) menyebutkan beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi seseorang adalah subordinate-supervisor interpersonal relationship, perilaku dari supervisor merupakan suatu hal yang mendasar dalam menentukan tingkat kepercayaan interpersonal dalam unit pekerjaan. Perilaku dari supervisor yang termasuk ke dalamnya seperti berbagi informasi yang penting, membuat pengaruh yang baik, menyadari dan menghargai unjuk kerja yang baik dan tidak melukai orang lain. Butler (dalam Coetzee, 2005) mengidentifikasi 11 perilaku supervisor yaitu memfasilitasi kepercayaan interpersonal yaitu kesediaan, kompetensi, konsistensi, bijaksana, adil, jujur, loyalitas, terbuka, menepati janji, mau menerima, dan kepercayaan. Secara lebih luas apabila supervisor menunjukkan perilaku yang disebutkan ini maka akan mempengaruhi tingkat komitmen bawahannya.

Peter Lok dkk (2004) menyatakan untuk sampel Hongkong dan Australia gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kerja.

Penelitian yang dilakukan di tiga perusahaan (perusahaan A, B dan C) sektor konstruksi di India menemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi sebagian besar karyawan di perusahaan konstruksi B tersebut (Nidadhavolu, 2018) lebih lanjut temuan Newstrom (1990) mengklaim bahwa karyawan yang merasakan hubungan antara manajer lini mereka dan diri mereka sendiri memiliki tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi daripada mereka yang tidak.

### **2.2.3. Hubungan Antara Pemberdayaan ASN dengan Kepuasan Kerja**

Penelitian yang dilakukan di organisasi Pemerintahan Uni Emirat Arab (UEA) oleh Zeffane dan Hana tahun 2008, data didasarkan pada tanggapan 217 pegawai dari berbagai bagian di departemen organisasi tersebut. Hasil analisis regresi bertahap mengungkapkan bahwa pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Chang, Liu (2007) yang menyatakan bahwa pemberdayaan mengarah ke hasil positif organisasi, seperti tanggung jawab dan motivasi dalam pekerjaan rutin ditingkat karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, kualitas layanan yang lebih baik, loyalitas karyawan yang lebih tinggi, dan memaksimalkan produktivitas.

Chehrazi dan Shafizadeh (2016) menyatakan terdapat hubungan erat antara pemberdayaan karyawan dengan kepuasan kerja, sehingga meningkatkan produktivitas.

### **2.2.4. Hubungan Antara Pemberdayaan ASN dengan Komitmen Kerja**

Jalal Hanaysha (2016) mengemukakan bahwa pemberdayaan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi di salah satu universitas di Malaysia. Yani dkk (2016) hasil penelitiannya mengemukakan bahwa pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kerja guru dalam penelitiannya pada SMKN 1 Mas Ubud Bali.

### **2.2.5. Hubungan Antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja ASN**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Ostroff (1992) dalam Sabri Nurdin (2013), menunjukkan hubungan positif antara kepuasan kerja dengan kinerja. Selanjutnya diungkapkan lebih khusus, organisasi dengan pegawai yang lebih puas, berkomitmen, mampu menyesuaikan diri dan tidak stress akan memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi dari pada pegawai yang

kurang puas, kurang berkomitmen, kurang mampu menyesuaikan dan lebih banyak mengalami stress. Kreitner dan Kinicki (2012) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap aspek pekerjaan. organisasi yang memiliki karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif dibandingkan organisasi yang memiliki karyawan yang kurang puas. Robbins (2007). Agar dapat memahami kepuasan kerja karyawan, seorang pimpinan harus memahami dengan baik karakteristik masing-masing bawahan. Pemahaman yang baik tentang karakteristik individu menyebabkan seorang pimpinan akan mampu menentukan pekerjaan yang sesuai dengan karakteristik masing-masing bawahan. Kecocokan antara pekerjaan dengan karakteristik individu akan menyebabkan kepuasan kerja tercapai, dan kinerja yang diharapkanpun oleh pimpinan akan tercapai.

Di pasar tenaga kerja ada permintaan karyawan yang sangat terampil, tertatih dan berkualitas. Output dan produktivitas organisasi diukur dalam hal kinerja tenaga kerjanya (Currall et al., 2005). Ditemukan bahwa kinerja yang lebih baik dari tenaga kerja adalah hasil dari tingkat kepuasan kerja (Poza, 2002). Nanda dan Brown (1977) telah menyelidiki indikator kinerja karyawan yang penting pada tahap perekrutan. Mereka menyimpulkan bahwa tingkat kepuasan kerja dan motivasi mempengaruhi produktivitas karyawan. Permintaan berkinerja tinggi banyak dari majikan.

#### **2.2.6. Hubungan Antara Komitmen Kerja dengan Kinerja ASN**

Meyer et al. (1989) menguji hubungan antara kinerja manajer tingkat atas dengan komitmen *affective* dan komitmen *continuance* pada perusahaan jasa makanan. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa komitmen *affective* berkorelasi secara positif dengan kinerja, sedangkan komitmen *continuance*

berkorelasi secara negatif dengan kinerja. Namun, temuan tersebut berlawanan dengan Somers dan Bimbaum (1998) mengemukakan bahwa komitmen organisasional (*affective* dan *continuance*) tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Penelitian dari Harrison dan Hubard (1998) menyatakan bahwa komitmen mempengaruhi *outcomes* (keberhasilan) suatu organisasi. Karyawan yang mempunyai keterlibatan tinggi dalam bekerja dan tidak mempunyai keinginan keluar dari perusahaan, maka hal ini merupakan modal dasar untuk mendorong produktifitas yang tinggi. Pendapat ini didukung oleh Moncreif *et al* (1997) yang mengungkapkan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi yang tinggi akan berpengaruh terhadap kinerja.

Menurut Morrison (1994) dalam Yuwalliantin, ( 2006) komitmen dianggap penting bagi organisasi karena : (1) pengaruhnya pada *turnover*, (2) hubungan kinerja yang mengasumsikan bahwa individu yang memiliki komitmen cenderung mengembangkan upaya yang lebih besar pada pekerjaan. Komitmen organisasi merupakan suatu konsistensi dari wujud keterikatan seseorang terhadap organisasinya. Adanya komitmen yang tepat akan memberikan motivasi yang tinggi dan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja suatu pekerjaan.

#### **2.2.7. Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja ASN**

Pemimpin mempunyai tanggung jawab menciptakan kondisi-kondisi yang merangsang anggota agar dapat mencapai tujuan yang ditentukan. Gaya kepemimpinan menjadi cermin kemampuan seseorang dalam mempengaruhi individu atau kelompok. Seorang pemimpin harus mampu menjaga keselarasan antara pemenuhan kebutuhan individu dengan pengarahan individu pada tujuan organisasi. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mengakui kekuatan-

kekuatan penting yang terkandung dalam individu atau kelompok, serta fleksibel dalam cara pendekatan yang digunakan demi meningkatkan kinerja seluruh organisasinya. Menurut Kopelman (1988), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah: individu characteristics (karakteristik individual), organization characteristics (karakteristik organisasi), dan work characteristics (karakteristik kerja). Lebih lanjut oleh Kopelman dijelaskan bahwa kinerja selain dipengaruhi oleh faktor lingkungan juga sangat tergantung dari karakteristik individu seperti kemampuan, pengetahuan, keterampilan, motivasi, norma, dan nilai dalam kaitannya dengan konsep kinerja, terlihat bahwa karakteristik individu seperti kepribadian, umur dan jenis kelamin, tingkat pendidikan suku bangsa, keadaan sosial ekonomi, pengalaman terhadap keadaan yang lalu, akan menentukan perilaku kerja dan produktivitas kerja, baik individu maupun organisasi sehingga hal tersebut akan menimbulkan kepuasan bagi pelanggan. Karakteristik individu selain dipengaruhi oleh lingkungan, juga dipengaruhi oleh: a) karakteristik organisasi seperti reward system, seleksi dan pelatihan, struktur organisasi, visi dan misi organisasi serta kepemimpinan. Penelitian yang dilakukan Peter Lok dkk (2004) menyatakan untuk sampel Australia gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen dan kinerja sedangkan untuk hongkong berpengaruh negatif dan signifikan pada kepuasan, berpengaruh positif sig terhadap komitmen dan kinerja. Hueryen Yeh (2012) dan Yuniarti dkk (2014) menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

### 2.2.8. Hubungan Antara Pemberdayaan ASN dengan Kinerja ASN

Organisasi perlu mengelola dan meningkatkan kinerja karyawan mereka. Seperti kekuatan atau menghasilkan efek kapasitas yang diinginkan, kemampuan karyawan ditingkatkan oleh pemberdayaan, tidak diragukan lagi. Pemberdayaan bisa diformulasikan sebagai kombinasi empat dimensi. Dengan demikian, penyatuan faktor pemberdayaan meningkatkan peran kemampuan individu karyawan (Shulagna, 2009). Ada yang berpendapat jika salah satu elemen kurang, tidak sepenuhnya akan menghilangkan, tingkat pemberdayaan keseluruhan (Shulagna, 2009), tetapi yang lain (Bowen dan Lawler III, 1995) percaya bahwa, salah satu dari empat elemen berkurang, yaitu kekuatan, informasi, pengetahuan, dan penghargaan akan sepenuhnya menghancurkan pemberdayaan. Dengan demikian, karyawan yang diberikan kekuasaan, pengetahuan, informasi, dan penghargaan akan lebih terlibat dan diberdayakan di semua tingkatan program pengembangan bisnis.

Pemberdayaan menandakan istilah peningkatan keterlibatan karyawan dalam proses organisasi dan pengambilan keputusan (Sinha, 2005). Semua visi dan strategi dalam personil organisasi perlu dan bisa diberdayakan. Sayangnya, pemberdayaan jarang digunakan di organisasi dan kurang umum seperti upaya manajemen misalnya tim kerja, manajemen mutu atau kontrol inventaris. Meskipun pemberdayaan mempengaruhi kinerja dengan cara yang positif, Sayangnya itu tidak /belum dapat terukur baik dan langsung.

Setiap karyawan dalam organisasi harus mempertimbangkan unsur-unsur pengaruh yang kompeten yang dapat diselaraskan sebagai komitmen, kemampuan, dan etika, untuk menciptakan individu dan iklim yang diberdayakan dan juga kinerja yang jauh lebih baik di organisasi. Komitmen: pemberdayaan



membawa keterikatan psikologis karyawan ke organisasi, yaitu komitmen. Komitmen terhadap pekerjaan meningkat saat akuntabilitas meningkat. Pemberdayaan juga mengarah pada keterlibatan karyawan. Dan ketika ada tujuan bersama, karyawan menjadi pembuat keputusan yang mengarah ke tujuan dan sasaran organisasi. Kemampuan: menurut sejarah, ketika kesempatan diberikan kepada seseorang dengan sikap yang benar dia akan melakukan yang terbaik sesuai kemampuan yang dimilikinya. Oleh karena itu, dengan pemberdayaan, karyawan termotivasi dan diberi kesempatan untuk memanfaatkan peluang terbaik yang diberikan kepadanya. Tempat kerja akan memberinya kebebasan yang menyenangkan dan dia akan mendapatkan kesenangan dari pemenuhan kontribusinya untuk bekerja dan mendapatkan kepuasan kerja. Etisitas: merupakan prinsip-prinsip yang diterima tentang benar dan salah yang mengatur tingkah laku seorang karyawan yang ber-etika. Ketika karyawan diberdayakan, itu akan mengarah pada pengaruh yang kompeten. Memberdayakan dengan meningkatkan lebih banyak kebebasan akan menyebabkan karyawan mengungkapkan kebenaran bukan kepalsuan, dan keputus-putaan. Lebih lanjut penelitian yang dilakukan oleh Demirci dkk (2010) mengungkapkan bahwa pemberdayaan karyawan/pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja di Turkey.

#### **2.2.9. Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja ASN Melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Kerja**

Agar dapat memahami kepuasan kerja karyawan, seorang pimpinan harus memahami dengan baik karakteristik masing-masing bawahan. Pemahaman yang baik tentang karakteristik individu menyebabkan seorang pimpinan akan mampu menentukan pekerjaan yang sesuai dengan karakteristik masing-masing bawahan. Kecocokan antara pekerjaan dengan karakteristik

individu akan menyebabkan kepuasan kerja tercapai, dan kinerja yang diharapkanpun oleh pimpinan akan tercapai (Robbins, 2007). Hasil penelitian menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi serta meningkatkan prestasi kerja karyawan media di Afrika Selatan (Babalola, 2016). Hasil penelitian lain dengan menggunakan analisis SEM memberikan bukti bahwa gaya kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi peningkatan Kinerja PNS melalui komitmen organisasi dan kepuasan kerja (Christian Toban dan Herman Sjahrudin, 2016) Lebih lanjut penelitian yang dilakukan oleh Peter Lok, Jhon Crawford pada tahun 2004 yang mengambil sampel Australia dan Hongkong mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen dan kinerja sedangkan untuk Hongkong gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan pada kepuasan kerja, berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen dan kinerja.

Menurut Gibson (1987) ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja:

- a) Faktor individu: kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
- b) Faktor psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.
- c) Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (reward system).

#### **2.2.10. Hubungan Antara Pemberdayaan ASN dengan Kinerja ASN Melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Kerja**

Tingkat kepuasan kerja terkait dengan pemberdayaan yang lebih tinggi dan berkurangnya stres, peningkatan produktivitas, pertumbuhan organisasi, dan peningkatan motivasi di antara karyawan (Sledge, Miles, & Copping, 2008).

Yani dkk (2016) hasil penelitiannya mengemukakan bahwa Pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen kerja guru dalam penelitiannya pada SMKN 1 Mas Ubud Bali. Penelitian yang dilakukan oleh Pelit *et al.*(2011) bahwa pemberdayaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, namun penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan Lodjo (2013) yang menyatakan pemberdayaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Karacoc (2009) menyebutkan dengan mengadopsi strategi pemberdayaan, diyakini bahwa karyawan akan merasakan diri mereka layak, dan pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja mereka.

Tabel. 2. 1. Peta Studi Beberapa Penelitian Yang Terkait Sebelumnya

No	Peneliti	Judul	Variabel Independen	Variabel Dependen	Metode	Temuan
1	Palanski, M. E., & Yammarino, F. J. (2011)	<i>Impact of behavioral integrity on follower job performance: A three-study examination. Leadership Quarterly</i>	Integritas Kepemimpinan, Integritas Pegawai	Kepercayaan, Kepuasan (V. Intervening), Kinerja Pegawai	SEM	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integritas kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja</li> <li>Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai</li> <li>Integritas kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai melalui Kepuasan kerja</li> <li>Integritas kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai</li> </ul>
2	Sunday Samson Babalola, Ph.D (2016)	<i>The Effect of leadership style, Job Satisfaction And Employee Supervisor Relationship On Job Performance And Organizational Commitment</i>	Gaya Kepemimpinan, Kepuasan kerja, Pembimbing-Karyawan	Komitmen organisasi, Prestasi kerja	Regresi berganda	<ul style="list-style-type: none"> <li>Studi ini menemukan bahwa kepuasan kerja, hubungan supervisor-karyawan, dan gaya kepemimpinan laissez-faire berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi serta meningkatkan prestasi kerja karyawan media di afrika selatan</li> </ul>

3	Christian Toban, Herman Sjahrudin (2016)	<i>The Antecedent and Consequence of Organizational Commitment and Job Satisfaction</i>	Gaya Kepemimpinan transformasional	Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja (V. Intervening), Kinerja PNS	SEM	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hasil penelitian memberikan bukti bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan mempengaruhi peningkatan Kinerja PNS melalui komitmen organisasi dan kepuasan kerja.</li> </ul>
4	M. Kemal demirci Ali erbas (2010)	<i>Employee Empowerment and Its Effect on Organizational Performance</i>	Pemberdayaan pegawai	Kinerja	SEM	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pemberdayaan karyawan/pegawai Berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja di Turkey</li> </ul>
5	Ishak Awaluddin, La Ode Bahana Adam, Sri Wiyati Maharani (2016)	<i>The Effect of Job Satisfaction, Integrity and Motivation on Performance</i>	Kepuasan Kerja, Integritas, Motivasi	Kinerja	Multiple Regression Analysis (Analisis Regresi Berganda)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga kesehatan</li> <li>Integritas memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga kesehatan di rumah sakit pemerintah di kota kendari</li> </ul>
6	Yulia Rukmaningsih, Mulyanto (2015)	<i>The Influence of Organizational Culture, Locus of Control and Quality of Life on Employee Performance in Departement of Revenue,</i>	Budaya organisasi, Locus Of Control, Kualitas Hidup Pekerja	Kepuasan kerja (V. Intervening), Kinerja Karyawan	Path Analysis	<ul style="list-style-type: none"> <li>hasil tes (uji F) menyimpulkan secara bersamaan variabel budaya organisasi, locus of control, kualitas kehidupan kerja dan kepuasan pegawai memiliki pengaruh positif</li> </ul>

	<p>yang signifikan terhadap kinerja karyawan di Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Klaten.</p>					
7	<p>Alamsyah Lotunani., dkk (2014)</p>	<p>Kinerja karyawan, reward dan kepuasan kerja</p>	<p>SEM</p>	<p>Kompetensi, Komitmen</p>	<p><i>The Effcnct Of Competence On Commitment, Performance and Satisfaction with Reward as a Moderating Variable (A Study on Desinging Work plans in Kendari, City Governmen, Southeast Sulawesi)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kompetensi, Komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS</li> <li>▪ Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pengaruh kinerja PNS terhadap kepuasan dengan reward sebagai v. intervening tidak signifikan. Ini berarti bahwa reward yang diberikan tidak selalu berpengaruh pada kepuasan kerja, hal ini dikarenakan responden dari penelitian ini adalah pegawai negeri sipil yang bekerja di organisasi pemerintah, di mana imbalan tidak yang paling prioritas dalam meningkatkan kepuasan pegawai negeri sipil terhadap kinerja PNS.</li> </ul>
8	<p>Endah Yuniarti, Aris Suparman W (2014)</p>	<p>Kinerja Guru</p>	<p>Regresi Linear Berganda</p>	<p>Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja,</p>	<p><i>Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Komitmen</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja</li> </ul>

		Terdapat Kinerja Guru (Pada SMK Muhammadiyah Kabupaten Gunungkidul)	Komitmen organisasi				
9	Hafiz Imran, Iqra arif, Sadaf cheema, M. Azeem (2014)	<i>Relationship Between Job Satisfaction, Job Performance, Attitude towards Work and Organizational Commitment</i>	Kepuasan kerja, Komitmen organisasi	Kinerja	Regresi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja</li> <li>• Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja</li> <li>• Hasil penelitian menunjukkan pengaruh positif antara kepuasan kerja dan kinerja, komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja di sektor pendidikan</li> </ul>	
10	Ku Azizah Ku Daud, Rosalie Hollan, J. Zhang (2014)	<i>Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Public Sector: A Study of a Closed Government Agency.</i>	Kepuasan kerja dan komitmen organisasi		Interviews : N Vivo Software (kualitatif study)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepuasan kerja dan komitmen organisasi rendah berkaitan terhadap kurang penghargaan terhadap kontribusi, kesejahteraan, keadilan, kurangnya jalur karir, promosi, fasilitas, pelatihan dan pengembangan karir pada departemen tertutup di Malaysia.</li> </ul>	
11	Ivan trang, Amanu, Achmad sudiro, Noemijati (2013)	<i>Ogranzizational Commitment as Mediation Variable Influence of Work Motivation, leadership Style and Ledaership Organizational to the</i>	Motivasi kerja, Gaya Kepemimpinan, Organisasi belajar.	Komitmen Organisasi, Kinerja karyawan	PLS (Partial Least Square)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasil penelitian menyatakan bahwa motivasi kerja, organisasi belajar memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui variabel mediasi</li> </ul>	

12	MUSRIHA (2013)	<p><i>Influence of Teamwork, Environment on Job Satisfaction and Job Performance of the Cigarette Rollers at Clove Cigarette Factories In East Java, Indonesia</i></p>	<p>Kerjasama Tim, Lingkungan kerja</p>	<p>Kepuasan Kerja, Prestasi Kerja</p>	SEM	<p>komitmen organisasi, sedangkan gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui variabel mediasi komitmen organisasi. Selain itu, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pt. pelabuhan indonesia iv (persero) cabang bitung.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kerja sama tim berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dan kinerja, pengaruh lingkungan kerja terhadap prestasi kerja, pengaruh kepuasan kerja terhadap prestasi kerja. lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, model hubungan antara variabel yang diteliti menunjukkan bahwa Teamwork dan lingkungan kerja secara signifikan berkorelasi dengan kepuasan kerja dan prestasi kerja di tiga pabrik rokok kretek di Jawa Timur</li> </ul>
----	-------------------	--	--	---------------------------------------	-----	---



13	Ivan Budiono Tjiptura (2016)	<i>Pengaruh Integritas Perilaku Pemimpin dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Afektif pada Karyawan House of Work Di Surabaya</i>	Integritas pemimpin, Kepemimpinan Transformasional	Komitmen Afektif	Regresi Linear berganda	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hasil penelitian menunjukkan bahwa integritas perilaku pemimpin dan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen afektif</li> </ul>
14	Davis, A. L., & Rothstein, H. R. (2006)	<i>The effects of the perceived behavioral integrity of managers on employee attitudes: A meta-analysis.</i>	Integritas Kepemimpinan, Sikap karyawan	Kepuasan Kerja, Komitmen org, Kepuasan dengan pemimpin (V. Intervening), Kinerja Karyawan	Meta-Analysis	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integritas kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai melalui Kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</li> </ul>
15	Hidayat Kairman (2013)	<i>Leadership Behavior and Commitment .The Effect to Employee Job Satisfaction And Employee on Department Of Population and civil Registration Jakarta, Indonesia</i>	Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi	Kepuasan Kerja (V. Intervening), Kinerja Karyawan	SEM	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan dan komitmen yang tinggi dari karyawan dapat mempengaruhi kepuasan kerja yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja karyawan di kantor Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil DKI Jakarta</li> </ul>

16	KOKILAP (2016)	<i>Impact Of Employeee Empowerment On Job Satisfaction In Banking Sector With Reference To Chennai City</i>	Pemberdayaan Karyawan	Kepuasan Kerja Karyawan	SEM	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pemberdayaan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja Karyawan di Sektor Perbankan kota Chennai</li> </ul>
17	KOK POOICHEN (2011)	<i>A Study On The Impact Of Empowerment On Employee Performance In The Automotive Industry In Malaysia</i>	Pemberdayaan Karyawan	Prestasi kerja	Analysis Regration	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pemberdayaan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Prestasi kerja Karyawan di industry otomotif Malaysia</li> </ul>
18	Dr. Rebecca C. Talentino (2012)	<i>Organizational Commitment and Job Performance Of the Academic and Administrative Personnel</i>	Komitmen Organisasi	Kinerja tenaga Akademik dan Administrasi Universitas	Metode descriptive-correlational	<ul style="list-style-type: none"> <li>Komitmen afektif, normative dan komitmen berkelanjutan secara signifikan mempengaruhi kinerja t. akademik dan t. administrasi</li> </ul>

19	Agustine O. Isimoya Bamidele E. Bakarey (2013)	<i>Employees' Empowerment and Customers' Satisfaction in Insurance Industry Nigeria</i>	Pemberdayaan karyawan	Kepuasan Pelanggan	SPSS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pemberdayaan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja Karyawan asuransi di Nigeria</li> </ul>
20	Peter Lok, Jhon Crawford (2004)	<i>The Effect of organizational culture and Leadership style on Job satisfaction and Organisational Commitment</i>	Budya organisasi, G. kepemimpinan	Kepuasan kerja, Komitmen organisasi dan kinerja	Regresi (SPSS, Versi 10)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Untuk sampel Australia Budaya organisasi, Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen dan kinerja sedangkan utk hongkong berpengaruh negatif dan sig pada kepuasan, berpengaruh positif sig terhadap komitmen dan kinerja</li> </ul>
21	Jalal Hanaysha (2016)	<i>Examining the Effects of Employee Empowerment Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment</i>	Pemberdayaan Pegawai, Tim Kerja, Pelatihan kerja	Komitmen Organisasi	SEM	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pemberdayaan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen organisasi di salah satu Universitas di Malaysia</li> </ul>

22	Suliman (2002)	<i>Is it Really A Mediating Construct? The Mediating Role Of Organizational Commitment In Work Climate-Performance Relationship</i>	Komitmen Organisasi	Kinerja Karyawan	Regresi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Komitmen yg kuat melalui komitmen yg timbul secara langsung (affective Commitment) maupun komitmen yg berkelanjutan (Continuance Commitment) memberikan kontribusi yg tinggi dalam meningkatkan kinerja karyawan.</li> </ul>
23	Miao Q, A.Newman, G.Schwarz, dan L.Xu (2013)	<i>Participative Leadership and the Organizational Commitment of Civil Servants in China :The Mediating Effects of Trust in Supervisor</i>	Kepemimpinan Partisipatif	Komitmen Organisasi PNS	SEM	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan Partisipatif atasan terhadap komitmen afektif dan normative dari bawahan, tapi tidak ada hubungan dengan komitmen continuance</li> </ul>
24	Dr. Hueyren Yeh, Kaohsiung, Dachuan Hong (2012)	<i>The Mediating Effect Of Organizational Commitment on Leadership Type and Job Performan</i>	Gaya Kepemimpinan	Komitmen organisasi dan Prestasi Kerja	SPSS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hasil penelitian menunjukkan (a) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan mempengaruhi komitmen organisasi, (b) komitmen organisasi positif dan signifikan akan mempengaruhi kinerja (c) Gaya kepemimpinan positif dan signifikan mempengaruhi kinerja, dan (d) Komitmen organisasi memiliki efek mediasi parsial pada hubungan antara tipe kepemimpinan dan prestasi kerja</li> </ul>

25	Andi Syahrhum, Hj. Ida Aju Brahmasari, Riyadi Nugroho (2016)	<i>Effect of Competence, Organizational culture and Climate of Organization to the Organizational Commitment, Job Satisfaction and the Performance of Employees in the Scope of Makassar City Government.</i>	Kompetensi (x1), Budaya Organisasi (X2), Iklim Organisasi (X3)	Komitmen Organisasi (Z1), Kepuasan Kerja (Z2), Kinerja Karyawan (Y1)	SEM	Kompetensi berpengaruh positif (signifikan) terhadap komitmen org,kepuasan karyawan,kinerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh positif (sig) terhadap komitmen organisasi, kepuasan karyawan, kinerja karyawan. iklim organisasi positif (sig) terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja, kinerja PNS. Komitmen org berpengaruh positif (sig) thdp kepuasan karyawan. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif (sig) pada kinerja PNS di lingkup pemerintah Kota Makassar.
----	--	---	--	--	-----	--

## BAB III

### KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

#### 3.1. Kerangka Konseptual Penelitian

Organisasi pemerintahan daerah merupakan lembaga yang menjalankan roda pemerintahan, dalam implementasi desentralisasi atau otonomi daerah, menuntut adanya faktor pendukung yang harus diperhatikan, salah satunya adalah manusia sebagai pelaku dan penggerak sistem pemerintahan sehingga berhasil atau tidaknya penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan daerah, sangat tergantung terhadap bagaimana mengelola atau mengatur sumber daya manusia yang terkait (aparatur daerah). Sesuai dengan UU nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, yang menjelaskan Aparatur Sipil Negara sebagai profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang berkerja pada instansi pemerintah, dan diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian, serta diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan. Namun sebagai bagian dari reformasi, dan dalam rangka pelaksanaan cita-cita bangsa dan mewujudkan tujuan negara, maka diperlukan manajemen aparatur sipil negara dalam rangka menghasilkan aparatur sipil negara yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, dan bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Adanya penurunan kinerja oleh aparatur yang bisa dilihat dari perubahan sikap dan mental aparatur dalam melaksanakan tugas. Perubahan sikap dan tingkah laku aparatur diarahkan kepada pelaksanaan tugas dan fungsi pencapaian tujuan,

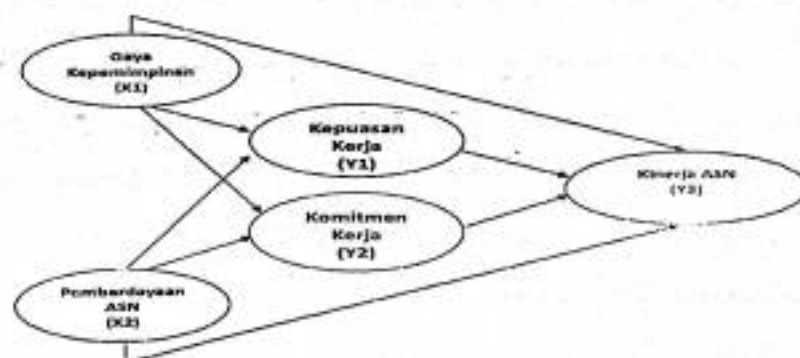
serta sasaran organisasi yang tidak dikerjakan sebaik mungkin sehingga diperlukan sosok pemimpin untuk mengatur dan meningkatkan kinerja pegawai.

Kepemimpinan adalah salah satu faktor penting sekaligus penentu keberhasilan sebuah instansi dalam hal ini berlaku untuk semua instansi pemerintahan di setiap daerah. Menurut Yukl (2010), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju tentang apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya, dan proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Robbins (2003), kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai serangkaian tujuan. Kinerja Aparatur Sipil Negara tidak hanya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan komitmen, tetapi dipengaruhi juga oleh Pemberdayaan Aparatur/pegawai. Clueterbuck dan Kemaghan (2000) menyebutkan sejumlah manfaat yang dapat diperoleh organisasi dengan melakukan pemberdayaan pegawai mereka: 1) Quality, Kebanyakan organisasi merasa harus melakukan perbaikan terus menerus untuk dapat kompetitif. Untuk dapat terus menerus melakukan perbaikan, maka yang dapat dilakukan adalah *get people to own their job*, dan untuk itu dibutuhkan pemberdayaan untuk memotivasi mereka. 2) Innovation, transfer kekuasaan yang dilakukan melalui pemberdayaan akan menciptakan kreativitas karyawan, karena karyawan memiliki kebebasan dalam menyelesaikan tugas mereka. 3) Staf Loyalty dan Retention, sejumlah bukti yang kuat menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan pemberdayaan secara substansial mampu menurunkan labor turnover, meningkatkan produktivitas dan kinerjanya serta pelayanan mereka. 4) The Learning Organization, adalah sesuatu yang membantu individu mengembangkan perubahan yang bermanfaat, dalam hal perilaku dan keahlian.

Selain gaya kepemimpinan dan pemberdayaan, komitmen dan kepuasan kerja juga sangat mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut Gibson (1997) ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja: a) Faktor individu: kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang. b) Faktor psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja. c) Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (reward system).

Kerangka konseptual penelitian ini akan dibuat berdasarkan pada penggabungan, pengembangan, serta modifikasi dari beberapa konsep dan teori. Variable yang digunakan pada penelitian ini yaitu; Gaya Kepemimpinan, Pemberdayaan Aparatur Sipil Negara, kepuasan kerja, Komitmen Kerja dan Kinerja Aparatur Sipil Negara di Provinsi Sulawesi Barat.

Dalam kerangka konseptual penelitian ini akan diuraikan hubungan diantara variable yang akan diteliti dalam bentuk hubungan kausalitas antara variable satu dengan variable lainnya, baik sebagai *independent variable* maupun sebagai *dependent variable*. Secara lengkap kerangka konseptual penelitian tersebut dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 3.1 Model Kerangka Konseptual Penelitian



### 3.2 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, landasan teoritis, maka dapat dirumuskan beberapa hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan (X1) berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y1) pemerintah daerah di Provinsi Sulbar (Two Factor Theory Herzberg dalam Khanka, 2000 )
2. Gaya kepemimpinan (X1) berpengaruh langsung dan signifikan terhadap komitmen Kerja (Y2) pemerintah daerah di Provinsi Sulbar (Newstrom, 1990)
3. Pemberdayaan ASN (X2) berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y1) pemerintah daerah di Provinsi Sulbar (Sledge, Miles, & Copping, 2008)
4. Pemberdayaan ASN (X2) berpengaruh langsung dan signifikan terhadap komitmen Kerja (Y2) pemerintah daerah di Provinsi Sulbar (Hanaysha, 2016)
5. Kepuasan kerja (Y1) berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja ASN (Y3) pemerintah daerah di Provinsi Sulbar (Gibson, 1997)
6. Komitmen kerja (Y2) berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja ASN (Y3) pemerintah daerah di Provinsi Sulbar (Gibson, 1997)
7. Gaya kepemimpinan (X1) berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja ASN (Y3) pemerintah daerah di Provinsi Sulbar (Gibson, 1997)
8. Pemberdayaan ASN (X2) berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja ASN (Y3) pemerintah daerah di Provinsi Sulbar (Cluuterbuck dan Kemaghan, 2000)

9. Gaya pemimpin (X1) berpengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja (Y1) dan komitmen kerja (Y2) terhadap kinerja ASN (Y3) pemerintah daerah di Provinsi Sulbar (Christian Toban dan Herman Sjahrudin, 2016)
10. Pemberdayaan ASN (X2) berpengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja (Y1) dan komitmen kerja (Y2) terhadap kinerja ASN (Y3) pemerintah daerah di Provinsi Sulbar (Yani dkk, 2016)

## BAB IV

### METODE PENELITIAN

#### 4.1. Rancangan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah, tujuan penelitian, maka penelitian ini termasuk dalam penelitian eksplanatori. Penelitian ini berusaha untuk menganalisis berbagai faktor-faktor yang terkait dengan objek penelitian. Objek penelitian ini mencakup berbagai variabel, yakni; Gaya kepemimpinan, Pemberdayaan Aparatur Sipil Negara, kepuasan kerja, komitmen Kerja dan Kinerja Aparatur Sipil Negara Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Provinsi Sulawesi Barat. Karena adanya beberapa variabel yang ingin dikaji dalam penelitian, maka melibatkan beberapa variabel utama untuk mengetahui pengaruh variabel yang satu terhadap variabel lainnya.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *survey* dengan teknik *Proportional Stratified random sampling* yaitu cara mengambil sampel dengan memperhatikan strata (tingkatan) di dalam populasi (Ulwan, 2014) dimana data yang dikumpulkan merupakan data yang bersifat *cross sectional* yang diperoleh dari responden dalam menjawab item-item yang berkaitan dengan variable-variabel Gaya Kepemimpinan, Pemberdayaan ASN, Kepuasan Kerja, Komitmen Kerja, dan Kinerja ASN di Provinsi Sulawesi Barat.

#### 4.2. Waktu dan Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini akan dilakukan di wilayah Provinsi Sulawesi Barat. Adapun lokasi penentuan dilakukannya penelitian meliputi wilayah kabupaten di Provinsi Sulawesi Barat yaitu (1) Kabupaten Mamuju dengan Ibu Kota Mamuju, yang dikelompokkan dalam beberapa dinas, seperti: (a) Dinas Pendidikan dan

Kebudayaan, (b) Dinas Kesehatan, (c) Dinas UKM dan Koperasi dan d) Dinas Sosial, (2) Kabupaten Majene dengan ibu kota majene, juga dengan populasi yang sama dengan populasi diambil di Kota mamuju, yaitu: (a) Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, (b) Dinas Kesehatan, (c) Dinas UKM dan Koperasi, dan (d) Dinas Sosial. Demikian juga untuk kabupaten Polman.

#### 4.3 Populasi dan Sampel

Sugiyono (2009:80) menyatakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan. Selain itu, Arikunto (2006:130) juga menyatakan bahwa populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Populasi penelitian ini adalah SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) di 3 Kabupaten Provinsi Sulawesi Barat yaitu Kabupaten Mamuju, Kabupaten Majene dan Kabupaten Polman. Sedangkan pengambilan sampel dari populasi yang ada yaitu menggunakan teknik *Proportionate Stratified Random Sampling*. Artinya, bahwa metode pemilihan sampel atau cara mengambil sampel dengan memperhatikan strata (tingkatan) di dalam populasi (Ulwan, 2014). Jadi, berdasarkan tehnik di atas maka populasi dalam penelitian ini adalah 12 SKPD/Dinas yang tupoksinya berhubungan erat dengan indikator-indikator Indek Pembangunan Manusia (IPM) yaitu Dinas Kesehatan yang berhubungan dengan peluang hidup (kesehatan), Dinas Pendidikan yang berhubungan dengan akses terhadap pengetahuan (pendidikan) dan Dinas Sosial serta Dinas Koperasi dan UKM yang berhubungan dengan standar hidup layak (kesejahteraan). Pegawai negeri yang diberi kepercayaan mewakili unit organisasi disetiap SKPD Mulai dari kepala Dinas, Sekretaris, Kepala Sub Bagian, Kepala Bidang, Kepala seksi dan Pejabat

Fungsional berjumlah 216 orang. Penentuan jumlah sampel adalah sebagai berikut :

Tabel 4.1 Sebaran Populasi dan Responden

Jabatan Instansi	Kep. Dinas	Sekr. Dinas	Kep. Sub. Bagian	Kep. Bidang	Kep. Seksi	Pej. Fungsi onal	Total (Org)
Dinas Pendidikan Dan Pemuda Olahraga	3	3	9	10	33	-	58
Dinas Kesehatan	3	3	8	11	30	8	63
Dinas Koperasi, UKM, Perdagangan dan Perindustrian	3	3	7	10	25	-	48
Dinas Sosial	3	3	7	9	25	-	47
Total (Orang)	12	12	31	40	113	8	216

Sumber: diolah kembali 2018

Sampel adalah sejumlah individu yang merupakan perwakilan populasi yang akan diteliti. Berdasarkan pernyataan diatas maka jumlah responden yang akan diambil dalam penelitian ini didasarkan atas pendapat Slovin dalam Umar (2011) dengan menggunakan rumus :

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

Keterangan : n = Jumlah sampel N = Jumlah populasi e = Prosentase kelonggaran

$$e = 5\% = 0,05$$

$$n = \frac{216}{1 + 216 (0,05)^2}$$

$$n = \frac{216}{1 + 216 (0,0025)}$$

$$n = \frac{26}{1 + 0,59}$$

$$n = \frac{216}{1,59}$$

$$n = 140 \approx 140 \text{ orang}$$

Tabel 4.2 Data Pengambilan Sampel Karyawan

Jabatan Instansi	Kep. Dinas	Sek. Dinas	Kep. Sub. Bagian	Kep. Bidang	Kep. Seksi	Pej. Fungsi onal	Total (Org)
Dinas Pendidikan Dan Pemuda Olahraga	3	3	9	10	11	-	36
Dinas Kesehatan	3	3	8	10	9	3	36
Dinas Koperasi, UKM, Perdagangan dan Perindustrian	3	3	7	9	13	-	35
Dinas Sosial	3	3	7	9	11	-	33
Total (Orang)	12	12	31	38	44	3	140

#### 4.4. Teknik Pengumpulan Data

Tehnik yang digunakan untuk mendapatkan data yang dibutuhkan dalam penelitian dilakukan dengan menggunakan Kuesioner yaitu membagikan Kuesioner.

Riduwan (2003) menyatakan bahwa angket (*Questionnaire*) merupakan daftar pertanyaan yang diberikan kepada orang lain, dan bersedia memberikan respon sesuai permintaan pengguna. Berdasarkan indikator dari semua variabel penelitian, maka dibuat daftar pertanyaan yang diberikan pada pimpinan SKPD mulai dari kepala dinas sampai dengan kepala seksi dan staf fungsional sebagai perwakilan populasi di masing-masing kabupaten yang dijadikan sampel dalam penelitian ini.

#### 4.5. Teknik Analisis Data

##### Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Jenis pengujian sangat penting dikarenakan data merupakan penggambaran variabel yang diteliti dan berfungsi sebagai alat pembuktian hipotesis, sehingga sebelum dianalisis, data terlebih dahulu harus diuji. Hal ini mengingat valid atau tidaknya data sangat menentukan bermutu atau tidaknya data tersebut. Hal ini tergantung instrumen yang digunakan, yakni harus memenuhi azas validitas dan reliabilitas instrumen,

##### 1. Uji Validitas Instrumen

Uji validitas instrumen merupakan alat yang dapat digunakan untuk mengetahui sah tidaknya sampel yang akan diuji. Oleh karena itu, validnya instrumen yang akan digunakan sangat tergantung pada alat ukur yang akan dipakai. Tentu alat ukur tersebut sangat terkait dengan apa yang diukur maupun diinginkan (Arikunto, 2002:145). Dalam menentukan valid tidak sebuah instrumen, itu sangat terkait dengan pengujian validitas instrumen yang digunakan, terutama terkait dengan validitas isi (*content validity*), hal ini sangat terkait dengan logika validitas yang disusun berdasarkan kisi-kisi instrumen yang dibuat peneliti.

Valid tidaknya sebuah instrumen sangat terkait dengan konten (isi) masing-masing variabel yang akan diuji (diukur). Setelah dilakukan pengujian atas keakuratan kisi-kisi yang telah dibuat peneliti, maka instrumen yang dirumuskan tersebut telah siap dan memadai dari aspek isi/konten (Arikunto, 2002:245).



Salah satu cara yang ditempuh peneliti untuk mendapatkan validitas instrumen tersebut adalah dengan cara menjabarkan semua variabel yang akan diukur sesuai dengan kisi-kisi dari masing-masing butir pertanyaan yang ada dalam kuesioner. Hal ini dilakukan untuk mengetahui apakah instrumen yang digunakan tersebut telah mencerminkan isi yang dikandung dari semua variabel yang akan diuji.

Pengujian tersebut dimaksudkan untuk mengetahui sampai sejauh mana alat tersebut memadai dan dapat digunakan untuk mengetes isi dari semua variabel yang akan diuji berdasarkan kerangka konseptual yang ada (Sugiyono, 2009: 38). Uji ini dimaksudkan untuk memastikan tingkat kevalidan sekelompok data dengan instrument tertentu. Sebuah instrumen dikatakan valid bila mampu mengukur apa yang seharusnya diukur dan mampu mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud. Alat ukur mempunyai nilai validitas yang tinggi apabila dapat menjaiankan fungsinya dengan tepat dan memberikan hasil pengukuran yang sesuai dengan tujuan pengukuran.

## 2. Uji Reliabilitas Instrumen

Uji reabilitas instrumen merupakan alat ukur yang digunakan untuk mengungkap data-data yang dapat dipercaya yang digunakan sebagai alat pengumpul data (Arkunto, 2002:146). Hal ini dilakukan untuk dipakai dalam pengujian reabilitas instrumen yang dipakai sebagai pengambil data, untuk mengetahui derajat keakuratan aiat ukur dalam mengukur apa yang akan diukur. Hal ini disampaikan Sugiono (2002:267) menyatakan bahwa instrumen yang

reliabel merupakan instrumen yang baik dan bisa digunakan beberapa kali untuk objek yang sama, juga dapat menghasilkan data yang sama. Istilah reliabel hampir sama dengan handal, artinya keakuratan alat tersebut dapat dipertanggungjawabkan.

Alat yang baik tentunya juga dapat menghasilkan output yang baik, tentu alat ukur tersebut dapat memberikan hasil yang maksimal. Reabilitas instrumen merupakan kestabilan, keandalan, keakuratan, ketepatan, keterpercayaan instrumen (Ary,2003). Hal ini menunjukkan bahwa reabilitas instrumen merupakan derajat kejelasan alat ukur yang dipakai untuk mengukur sesuatu yang akan diukur.

Reliabilitas merupakan indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan (Singarimbun, 1995:140). Suatu alat ukur dikatakan reliabel jika selalu mendapat hasil yang tetap sama dari gejala pengukuran yang tidak berubah, meskipun dilakukan dalam waktu yang berbeda.

Uji reliabilitas dalam penelitian ini, menggunakan Kriteria pengujian yang digunakan apabila reliabilitas suatu instrumen yang memiliki koefisien reliabilitas 0,5 atau lebih, maka dapat dikatakan sebagai pengumpul data yang handal.

### 3. Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik analisis Structural Equation Modeling (SEM) program amos versi 23,00.

Berdasarkan kerangka konseptual dibentuk hubungan fungsional dan persamaan struktur sebagai berikut:



Persamaan fungsional :

$$Y_1 = f(X_1, X_2) \dots\dots\dots(1)$$

$$Y_2 = f(X_1, X_2) \dots\dots\dots(2)$$

$$Y_3 = f(X_1, X_2, Y_1, Y_2) \dots\dots\dots(3)$$

Sehingga :

$$Y_1 = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \epsilon_1$$

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \epsilon_2$$

$$Y_3 = \gamma_0 + \gamma_1 X_1 + \gamma_2 X_2 + \gamma_3 Y_1 + \gamma_4 Y_2 + \epsilon_3$$

$$\begin{bmatrix} 1 & 0 & 0 \\ 0 & 1 & 0 \\ -\gamma_3 & -\gamma_4 & 1 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} Y_1 \\ Y_2 \\ Y_3 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \epsilon_1 \\ \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \epsilon_2 \\ \gamma_0 + \gamma_1 X_1 + \gamma_2 X_2 + \epsilon_3 \end{bmatrix}$$

$$\begin{bmatrix} Y_1 \\ Y_2 \\ Y_3 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1 & 0 & 0 \\ 0 & 1 & 0 \\ -\gamma_3 & -\gamma_4 & 1 \end{bmatrix}^{-1} \begin{bmatrix} \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \epsilon_1 \\ \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \epsilon_2 \\ \gamma_0 + \gamma_1 X_1 + \gamma_2 X_2 + \epsilon_3 \end{bmatrix}$$

$$\begin{bmatrix} Y_1 \\ Y_2 \\ Y_3 \end{bmatrix} = \frac{1}{1} \begin{bmatrix} 1 & 0 & 0 \\ 0 & 1 & 0 \\ \gamma_3 & \gamma_4 & 1 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \epsilon_1 \\ \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \epsilon_2 \\ \gamma_0 + \gamma_1 X_1 + \gamma_2 X_2 + \epsilon_3 \end{bmatrix}$$

$$\begin{bmatrix} Y_1 \\ Y_2 \\ Y_3 \end{bmatrix} = 1 \begin{bmatrix} 1 & 0 & 0 \\ 0 & 1 & 0 \\ \gamma_3 & \gamma_4 & 1 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \epsilon_1 \\ \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \epsilon_2 \\ \gamma_0 + \gamma_1 X_1 + \gamma_2 X_2 + \epsilon_3 \end{bmatrix}$$

Reduce formnya :

$$1) Y_1 = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \epsilon_1$$

$$2) Y_2 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \epsilon_2$$

$$3) Y_3 = \gamma_3 (\alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \epsilon_1) + \gamma_4 (\beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \epsilon_2) + \gamma_0 + \gamma_1 X_1 + \gamma_2 X_2 + \epsilon_3$$

$$Y_3 = \gamma_3 \alpha_0 + \gamma_3 \alpha_1 X_1 + \gamma_3 \alpha_2 X_2 + \gamma_3 \epsilon_1 + \gamma_4 \beta_0 + \gamma_4 \beta_1 X_1 + \gamma_4 \beta_2 X_2 + \gamma_4 \epsilon_2 + \gamma_0 + \gamma_1 X_1 + \gamma_2 X_2 + \epsilon_3$$

$$Y_3 = (\gamma_3 \alpha_0 + \gamma_4 \beta_0 + \gamma_0) + (\gamma_3 \alpha_1 + \gamma_4 \beta_1 + \gamma_1) X_1 + (\gamma_3 \alpha_2 + \gamma_4 \beta_2 + \gamma_2) X_2 + (\gamma_3 \epsilon_1 + \gamma_4 \epsilon_2 + \epsilon_3)$$

$$Y_3 = \phi_0 + \phi_1 X_1 + \phi_2 X_2 + \epsilon_4$$

Keterangan :

1) Konstanta:

$\alpha_0$  = Konstanta untuk  $Y_1$

$\beta_0$  = Konstanta untuk  $Y_2$

$\phi_0 = \gamma_3 \alpha_0 + \gamma_4 \beta_0 + \gamma_0$  = Konstanta untuk  $Y_3$

2) Pengaruh Langsung

$\alpha_1$  = Pengaruh langsung  $X_1$  terhadap  $Y_1$

$\alpha_2$  = Pengaruh langsung  $X_2$  terhadap  $Y_1$

$\beta_1$  = Pengaruh langsung  $X_1$  terhadap  $Y_2$

$\beta_2$  = Pengaruh langsung  $X_2$  terhadap  $Y_2$

$\gamma_1$  = Pengaruh langsung  $X_1$  terhadap  $Y_3$

$\gamma_2$  = Pengaruh langsung  $X_2$  terhadap  $Y_3$

$\gamma_3$  = Pengaruh langsung  $Y_1$  terhadap  $Y_3$

$\gamma_4$  = Pengaruh langsung  $Y_2$  terhadap  $Y_3$

3) Pengaruh tidak Langsung

$\gamma_3 \alpha_1$  = Pengaruh tak langsung  $X_1$  terhadap  $Y_3$  melalui  $Y_1$

$\gamma_3\alpha_2$  = Pengaruh tak langsung  $X_2$  terhadap  $Y_3$  melalui  $Y_1$

$\gamma_4\beta_1$  = Pengaruh tak langsung  $X_1$  terhadap  $Y_3$  melalui  $Y_2$

$\gamma_4\beta_2$  = Pengaruh tak langsung  $X_2$  terhadap  $Y_3$  melalui  $Y_2$

4) Total Pengaruh

$$\Phi_1 = \gamma_3\alpha_1 + \gamma_4\beta_1 + \gamma_1 =$$

Total Pengaruh  $X_1$  terhadap  $Y_3$

$$\Phi_2 = \gamma_3\alpha_2 + \gamma_4\beta_2 + \gamma_2 =$$

Total Pengaruh  $X_2$  terhadap  $Y_3$

5) Error Term

$\epsilon_1$  = Error term dari  $Y_1$

$\epsilon_2$  = Error term dari  $Y_2$

$\epsilon_4 = \gamma_3\epsilon_1 + \gamma_4\epsilon_2 + \epsilon_3$  = Error term dari  $Y_3$

Analisis dan interpretasi data di tujukan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diimplementasikan. Metode yang di pilih untuk menanalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variable yang akan diteliti. Untuk menganalisis data digunakan *The Structural Equation Modeling (SEM)* dari paket Software statistik AMOS 23.0 dalam model dan pengkajian hipotesis. Model persamaan struktural, *Structural Equation Model (SEM)* adalah sekumpulan

teknik-teknik statistical yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relative "rumit" secara simultan (Ferdinand, 2000).

Pada tahap validasi, verifikasi atau evaluasi model, kriteria keberhasilan model dapat dinyatakan dengan pertimbangan-pertimbangan berikut :

1. Sampai dimana/tingkatan mana hasil pemodelan sesuai dengan ekspektasi teoritis yang diajukan atau sesuai dengan fakta-fakta empirik yang telah benar-benar diketahui secara umum.
2. Sampai dimana/tingkatan mana hasil pemodelan memenuhi criteria pengujian sesuai atau lolos terhadap pengujian hipotesis.
3. Sampai dimana/tingkatan mana hasil model sesuai dengan tujuan awal yaitu:
  - Apakah model yang digunakan bermanfaat untuk menjelaskan fenomena yang ada
  - Apakah model akurat dalam memprediksi tingkat variable tertentu
  - Apakah model dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan yang optimal (Ferdinand, 2013).

#### **4.6. Definisi Operasional Variabel**

Variabel penelitian dalam kajian ini meliputi variabel gaya kepemimpinan dan pemberdayaan Aparatur terhadap kepuasan kerja, komitmen kerja dan kinerja ASN di Provinsi Sulawesi Barat. Variabel kinerja diukur dengan melihat kemampuan para kepala dinas, kepala bagian, kepala bidang, dan kepala sub bagian serta staf fungsional di masing-masing dinas dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dan mampu mengarahkan bawahan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dimensinya adalah sebagai berikut.

### 1. Gaya Kepemimpinan (X1)

Gaya kepemimpinan yang diterapkan pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, Dinas Kesehatan, Dinas UKM dan Koperasi, dan Dinas Sosial provinsi Sulawesi Barat sebagai variabel (X1) yang dimaksud adalah Gaya Kepemimpinan yang mampu memberi pengarahan, motivasi, dan bantuan untuk pencapaian tujuan para kepada pegawai sebagai bawahan. Bawahan sering berharap pemimpin membantu mengarahkan mereka dalam mencapai tujuan. Dengan kata lain bawahan berharap para pemimpin mereka membantu mereka dalam pencapaian tujuan-tujuan yang bernilai bagi mereka dan organisasi. Adapun dimensi dari variabel gaya kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini adalah dimensi dari teori gaya kepemimpinan *Path-Goal* menurut Robert House (1974) dikutip oleh Thoha (2013:42), memasukkan empat tipe atau gaya utama kepemimpinan yang dijelaskan sebagai berikut.

#### 1. Kepemimpinan Direktif

Gaya kepemimpinan ini sama dengan model kepemimpinan otokratis. Bawahan tahu dengan pasti apa yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus di berikan oleh pemimpin. Dalam model ini tidak ada partisipasi bawahan.

#### 2. Kepemimpinan Suportif

Gaya kepemimpinan ini pemimpin mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah di dekat, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap para bawahannya.

#### 3. Kepemimpinan Partisipatif

Gaya kepemimpinan ini pemimpin berusaha meminta dan menggunakan saran-saran dari para bawahnya. Namun pengambilan keputusan masih tetap berada pada pimpinan.

#### 4. Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi

Gaya kepemimpinan ini pemimpin menetapkan serangkaian tujuan yang menantang bawahannya untuk berpartisipasi. Pemimpin juga memberikan keyakinan kepada mereka bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan secara baik.

#### 2. Pemberdayaan aparatur (X2)

Pemberdayaan Aparatur Sipil Negara pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, Dinas Kesehatan, Dinas UKM dan Koperasi, dan Dinas Sosial pemerintah daerah provinsi Sulawesi Barat yang dimaksud adalah pemberian tanggung jawab dan wewenang dari atasan kepada pegawai, yang melibatkan adanya sharing informasi dan pengetahuan untuk memandu dan mengembangkan pegawai dalam bertindak sesuai dengan tujuan organisasi dimensinya adalah sebagai berikut:

1. pemberdayaan dikaitkan dengan bagaimana manajemen dapat mempengaruhi kesetiaan pegawai atau karyawan.
2. pemberdayaan yang memfokuskan perhatian pada kegiatan kepemimpinan yang memberdayakan pegawai atau karyawan.

(Robert H. Moorman dkk dalam Fuad Mas'ud 2004)

#### 3. Kepuasan Kerja (Y1)

Kepuasan kerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, Dinas Kesehatan, Dinas UKM dan Koperasi, dan Dinas Sosial provinsi Sulawesi Barat yang dimaksud adalah seperangkat perasaan individu tentang persepsi lingkungan organisasi yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dan pekerjaan yang dilakukan. Indikatornya adalah sebagai berikut:



- a. Kepuasan dengan gaji.
- b. Kepuasan dengan promosi.
- c. Kepuasan dengan rekan kerja.
- d. Kepuasan dengan penyelia (pimpinan)
- e. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri

Teori Dua – Faktor ( Two Factor Theory ) Frederic Herzberg dalam S.S Khanka 2000.

#### 4. Komitmen kerja (Y2)

Komitmen kerja yang diterapkan pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, Dinas Kesehatan, Dinas UKM dan Koperasi, serta Dinas Sosial provinsi Sulawesi Barat sebagai variabel (Y2) yang dimaksud adalah kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi, kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi dan keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan. teori dari Allen dan Meyer (Dunham, dkk, 1994) membedakan komitmen organisasi atas tiga komponen, yaitu : *afektif* , *normatif* dan *continuance*.

1. Komponen *afektif* berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan pegawai di dalam suatu organisasi.
2. Komponen *normatif* merupakan perasaan-perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi.
3. Komponen *continuance* berarti komponen berdasarkan persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi.

Meyer dan Allen berpendapat bahwa setiap komponen memiliki dasar yang berbeda. Pegawai dengan komponen *afektif* tinggi, masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Pegawai yang memiliki komponen *normatif* yang tinggi, tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya. Sementara itu pegawai dengan komponen *continuance* tinggi, tetap bergabung dengan organisasi tersebut karena mereka membutuhkan organisasi.

#### 5. Kinerja ASN (Y3)

Kinerja ASN yang diterapkan pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, Dinas Kesehatan, Dinas UKM dan Koperasi, dan Dinas Sosial provinsi Sulawesi Barat sebagai variabel (Y3) yang dimaksud adalah prestasi kerja dan gambaran sejauh mana aktivitas seorang aparatur sipil negara atau pegawai dalam melaksanakan tugas dan berusaha dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ada enam dimensi dalam menilai kinerja pegawai menurut Bernardin dan Russel (1993:383) yang dalam pengukurannya dipergunakan sebuah daftar pertanyaan yang berisikan beberapa dimensi kriteria tentang hasil kerja.

1. Kualitas (*quality*) yaitu merupakan tingkat sejauhmana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
2. Kuantitas (*quantity*) yaitu merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, unit dan siklus kegiatan yang dilakukan.
3. Ketepatan waktu (*timeliness*) yaitu merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain.
4. Efektivitas (*cost effectiveness*) yaitu tingkatan dimana penggunaan

sumber daya organisasi berupa manusia, teknologi dan keuangan dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit.

5. Kemandirian yaitu tingkatan dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya.
6. Dampak interpersonal (Interpersonal impact) yaitu dimana seorang pegawai merasa percaya diri, punya keinginan yang baik dan bekerjasama dengan rekan kerja.

## **BAB V**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **5.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

##### **5.1.1. Kabupaten POLMAN, MAJENE DAN MAMUJU**

###### **a. Keadaan Geografi**

Secara astronomis, Kabupaten Polewali Mandar terletak antara  $3^{\circ}47,83''$  –  $3^{\circ}32'3,79''$  Lintang Selatan dan  $118^{\circ}53'57,55''$  –  $119^{\circ}29'33,31''$  Bujur Timur. Berdasarkan letak geografis, Kabupaten Polewali Mandar berbatasan dengan Kabupaten Mamasa di sebelah utara, Selat Makassar di sebelah selatan, Kabupaten Majene di sebelah barat, dan Kabupaten Pinrang di sebelah timur. Kabupaten Polewali Mandar memiliki luas wilayah sebesar 2.022,30 km<sup>2</sup> yang secara administratif terbagi ke dalam 16 kecamatan. Kecamatan yang paling luas wilayahnya adalah Tubbi Taramanu dengan luas 356,95 km<sup>2</sup> Atau 17,65 persen dari luas wilayah Kabupaten Polewali Mandar. Sementara kecamatan dengan luas wilayah terkecil adalah Kecamatan Tinambung dengan luas 21,34 km atau 1,06 persen. Memiliki luas wilayah sebesar 2.022,30 km<sup>2</sup> yang secara administrative terbagi ke dalam 16 Kecamatan . yang terluas adalah Tubbi Taramanu dengan luas 356,95 km<sup>2</sup> atau 17,65 persen dari luas wilayah Kabupaten Polewali Mandar. Sementara kecamatan dengan Luas wilayah terkecil adalah Kecamatan Tinambung dengan luas 21,34 km<sup>2</sup> atau 1,06 persen

###### **b. Wilayah Administrasi**

Sampai tahun 2014, Kabupaten Polewali Mandar terdiri atas 16 kecamatan, 144 desa dan 23 kelurahan. Kecamatan dengan jumlah desa/kelurahan terbanyak yaitu Kecamatan Campalagian dengan 18 desa/kelurahan. Sedangkan,

kecamatan dengan jumlah desa/kelurahan paling sedikit yaitu Kecamatan Anreapi dengan 5 desa/ kelurahan.

#### c. Pegawai Negeri Sipil

Jumlah pegawai negeri sipil yang bekerja pada Pemerintah Kabupaten Polewali Mandar dan Instansi Pemerintah Pusat masing-masing mencapai 6.416 orang dan 804 orang. Jika dilihat menurut jenis kelamin, sekitar 53,68 persen PNS Kab. Polewali Mandar adalah perempuan dan 46,32 persen adalah laki-laki. Proporsi PNS Kab. Polewali Mandar menurut jenjang pendidikan adalah, 0,26 persen berpendidikan SD, 0,48 persen berpendidikan SMP, 14,82 persen berpendidikan SMA, 14,78 persen berpendidikan Diploman I-III, 61,56 persen berpendidikan S1 dan 8,09 persen berpendidikan S2 dan S3.

#### d. Karakteristik Responden Dinas Pendidikan Nasional, Dinas Kesehatan, Dinas Koperasi dan UKM dan Dinas Sosial Kabupaten Polman

Pegawai yang menjadi responden pada dinas pendidikan nasional, dinas kesehatan, dinas koperasi dan ukm dan dinas sosial Kabupaten Polman, Majene dan Mamuju berjumlah 140 orang dengan karakteristik berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan masa kerja yang diuraikan pada table 5.1

Tabel 5.1 Karakteristik Responden Dinas Pendidikan Nasional, Dinas Kesehatan, Dinas Koperasi dan UKM dan Dinas Sosial Kabupaten Polman, Majene dan Mamuju

Kategori	Keterangan	Kabupaten Polman, Majene, Mamuju							
		Diknas		Dinkes		Dinkop		Dinsos	
		Frek	%	Frek	%	Frek	%	Frek	%
Jenis Kelamin	Laki-laki	24	67	17	47	20	57	15	45
	Perempuan	12	33	19	53	15	43	18	55
	Total	36	100	36	100	35	100	33	100
Usia	< 29 tahun	1	3	-	-	-	-	1	3
	30 – 39 tahun	8	22	10	28	9	26	5	15
	40 – 49 tahun	10	28	12	33	14	40	16	49
	> 50 tahun	17	47	14	39	12	34	11	33
	Total	36	100	36	100	35	100	33	100

Pendidikan	SMU	3	8	1	3	3	9	2	6
	D3	1	3	2	6	1	3	1	3
	S1	15	42	16	44	27	77	24	73
	S2	17	47	17	47	4	11	6	18
	<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100</b>	<b>36</b>	<b>100</b>	<b>35</b>	<b>100</b>	<b>33</b>	<b>100</b>
Masa Kerja	< 9 tahun	2	6	4	11	7	20	2	6
	10 – 19 tahun	12	33	15	42	9	26	10	30
	20 – 29 tahun	12	33	5	14	9	26	9	28
	> 30 tahun	10	28	12	33	10	28	12	36
	<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100</b>	<b>36</b>	<b>100</b>	<b>35</b>	<b>100</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Dari hasil penelitian seperti yang digambarkan pada table 5.1 dapat dijelaskan secara rinci sebagai berikut:

a. Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin menunjukkan jumlah pegawai laki-laki terdiri 76 orang atau 54% dan perempuan 64 orang atau 46%. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat partisipasi pegawai dengan jenis kelamin perempuan lebih rendah dan pegawai dengan jenis kelamin laki-laki masih mendominasi jabatan struktural pada dinas pendidikan nasional, dinas kesehatan, dinas koperasi dan ukm dan dinas sosial kabupaten polman, majene dan mamuju khususnya pada dinas pendidikan nasional dimana jumlah pejabat pegawai laki-laki sebanyak 67%.

b. Usia

Tingkat usia dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja serta kematangan seseorang dalam bekerja. Karakteristik pegawai yang bekerja pada dinas pendidikan nasional, dinas kesehatan, dinas koperasi dan ukm dan dinas sosial kabupaten polman, majene dan mamuju berdasarkan usia menunjukkan bahwa pegawai yang berusia kurang dari 29 tahun 2 orang atau 1%, 30 - 39

tahun sebanyak 32 orang atau 23%, usia 40 - 49 tahun sebanyak 52 orang atau 37% sedangkan pegawai yang berusia diatas 50 tahun sebanyak 54 orang atau 39%. Hal ini menggambarkan bahwa responden terbesar didominasi oleh kelompok usia yang berada pada usia diatas 50 tahun yang merupakan kelompok usia yang sudah tidak terlalu produktif yang bekerja pada dinas pendidikan nasional, dinas kesehatan, dinas koperasi dan ukm dan dinas sosial kabupaten polman, majene dan mamuju.

#### c. Pendidikan

Tingkat pendidikan mempengaruhi profesionalisme seorang pegawai dalam bekerja serta upaya seseorang pegawai dalam meningkatkan kinerjanya (Judge and Bretz, 1994). Karakteristik responden pada dinas pendidikan nasional, dinas kesehatan, dinas koperasi dan ukm dan dinas sosial kabupaten polman, majene dan mamuju.

Berdasarkan pendidikan terakhir menunjukkan jumlah pegawai dengan tingkat pendidikan SMU sebanyak 9 orang atau 6%, Diploma 3 (D3) sebanyak 5 orang atau 4%, pegawai dengan tingkat pendidikan S1 masih mendominasi lingkungan dinas pendidikan nasional, dinas kesehatan, dinas koperasi dan ukm dan dinas sosial di kabupaten polman, majene dan mamuju yaitu sebanyak 82 orang atau 59% dan pegawai yang telah memiliki gelar megister atau S2 berjumlah 44 orang atau 31%.

#### d. Masa Kerja

Pegawai yang memiliki masa kerja yang lama akan menimbulkan kesetiaan loyalitas terhadap organisasi dan mempunyai komitmen yang tinggi untuk tidak meninggalkan organisasi atau instansi. Pegawai yang mengabdikan pada dinas pendidikan nasional, dinas kesehatan, dinas koperasi dan ukm dan dinas

sosial di kabupaten polman, majene dan mamuju dengan masa kerja dibawah 9 tahun didominasi oleh pegawai sebanyak 15 orang atau 11%, pegawai dengan masa kerja antara 10 - 19 tahun sebanyak 46 orang atau 33%, masa kerja antara 20 – 29 tahun sebanyak 35 orang atau 25% dan pegawai dengan masa kerja diatas 30 tahun sebanyak 44 orang atau 31%. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang bekerja pada dinas pendidikan nasional, dinas kesehatan, dinas koperasi dan ukm dan dinas sosial di kabupaten polman, majene dan mamuju sebagian besar relatif masih muda dengan masa kerja dibawah 9 dan 19 tahun.

## 5.2. Analisis Karakteristik Variabel

### 5.2.1. Variabel Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan merupakan kepemimpinan yang diterapkan pada dinas pendidikan nasional, dinas kesehatan, dinas koperasi dan ukm dan dinas sosial yaitu kepemimpinan direktif, kepemimpinan suportif, kepemimpinan partisipatif dan kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi. Berikut diuraikan secara terperinci frekuensi variabel gaya kepemimpinan:

Tabel 5.2 Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan

Indikator	Jawaban Responden										Mean	Persepsi
	STS		TS		KS		S		SS			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Kepemimpinan Direktif (X1.1)												
X1.1.1	0	0	0	0	10	7,1	71	50,7	59	42,1	4,350	Sangat Baik
X1.1.2	0	0	0	0	26	18,6	68	48,6	46	32,9	4,142	Baik
X1.1.3	0	0	12	8,6	16	11,4	72	51,4	40	28,6	4,000	Baik
Kepemimpinan Supportif (X1.2)												
X1.2.1	0	0	0	0	4	2,9	85	60,7	51	36,4	4,335	Sangat Baik
X1.2.2	0	0	5	3,6	3	2,1	67	47,9	65	46,4	4,371	Sangat Baik
X1.2.3	5	3,6	6	4,3	26	18,6	70	50,0	33	23,6	3,857	Baik
Kepemimpinan Partisipatif (X1.3)												
X1.3.1	5	3,6	0	0	8	5,7	71	50,7	56	40,0	4,235	Sangat Baik
X1.3.2	0	0	0	0	11	7,9	75	53,6	54	38,6	4,307	Sangat Baik



X1.3.3	2	1,4	3	2,1	8	5,7	76	54,3	51	36,4	4,221	Sangat Baik
Kepemimpinan Yang Berorientasi Pada Prestasi (X1.4)												
X1.4.1	2	1,4	0	0	12	8,6	57	40,7	69	49,3	4,364	Sangat Baik
X1.4.2	2	1,4	0	0	13	9,3	74	52,9	51	36,4	4,228	Sangat Baik
X1.4.3	2	1,4	3	2,1	13	9,3	72	51,4	50	35,7	4,178	Baik
Rata-rata Nilai											4,215	

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Persepsi responden tentang gaya kepemimpinan berdasarkan hasil data primer dapat dilihat pada tabel diatas yang menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap gaya kepemimpinan dengan mean sebesar 4,21. Hal ini menggambarkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki peranan penting bagi pegawai dinas pendidikan nasional, dinas kesehatan, dinas koperasi dan ukm dan dinas sosial di Sulawesi Barat. Indikator *kepemimpinan supportif* pada X1.2.2 merupakan indikator yang paling dominan berdasarkan tanggapan responden dengan mean sebesar 4,37 pada kategori sangat baik, responden menilai penting indikator tersebut untuk berkomitmen dengan tujuan dari instansi yang terkait. Kondisi ini disebabkan tingginya jawaban sangat setuju yaitu 46,4%. Responden menjawab setuju sebanyak 47,9%, terdapat 2,1% responden memilih kurang setuju, kemudian responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 3,6%. Indikator yang paling rendah juga ada pada Kepemimpinan Supportif (X1.2) pada X1.2.3. dengan mean 3,85 dengan jawaban responden sangat tidak setuju sebanyak 3,6%, responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 4,3%, responden yang menjawab kurang setuju sebanyak 18,6%, responden yang memilih setuju sebanyak 50,0% dan sisanya adalah jawaban responden sangat setuju sebanyak 23,6 %.

Variabel gaya kepemimpinan dapat diuraikan pada masing-masing indikator berdasarkan persepsi responden sebagai berikut:

- a. **Kepemimpinan direktif.** Persepsi pegawai tentang atasannya yang selalu memberikan arahan kepada bawahan dalam rangka pelaksanaan pekerjaan, pemberitahuan secara jelas dari atasan tentang apa yang harus dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya serta penggunaan prosedur kerja yang ketat (SOP) untuk mengontrol para bawahan berada pada kategori baik dengan nilai mean sebanyak 4,16 menunjukkan pegawai menilai penting indikator tersebut. Hal ini dapat dipahami bahwa jika atasan selalu memberikan arahan kepada bawahan dalam rangka pelaksanaan pekerjaan, pemberitahuan secara jelas tentang apa yang harus dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya serta penggunaan prosedur kerja yang ketat (SOP) untuk mengontrol para bawahan akan membuat para pegawai atau staf berusaha untuk mencapai kinerja yang lebih baik.
- b. **Kepemimpinan suportif.** Persepsi pegawai tentang atasannya yang melakukan hubungan baik dalam hal komunikasi dengan bawahan, atasan yang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk menyampaikan pendapat atau gagasan dalam hal pekerjaan serta atasan yang membantu menjalankan pekerjaan sehingga menjadi lebih menyenangkan berada pada kategori baik dengan nilai mean sebanyak 4,18 menunjukkan pegawai menilai penting indikator tersebut. Hal ini dapat dipahami bahwa jika atasan selalu melakukan hubungan baik dalam hal komunikasi dengan bawahan, memberikan kesempatan kepada bawahan untuk menyampaikan pendapat atau gagasan dalam hal pekerjaan serta atasan yang membantu menjalankan pekerjaan

sehingga menjadi lebih menyenangkan akan membuat para pegawai atau staf berusaha untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

- c. Kepemimpinan partisipatif. Persepsi pegawai tentang atasannya yang selalu bersama-sama dengan bawahan dalam membuat suatu keputusan, atasan yang memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mendiskusikan masalah-masalah yang terkait dengan pekerjaan dan atasan yang mau menerima dan memperhatikan masukan dan informasi dari bawahan dalam pengambilan keputusan berada pada kategori sangat baik dengan nilai mean sebanyak 4,25 menunjukkan pegawai menilai penting indikator tersebut. Hal ini dapat dipahami bahwa jika atasan selalu bersama-sama dengan bawahan dalam membuat suatu keputusan, atasan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mendiskusikan masalah-masalah yang terkait dengan pekerjaan dan atasan yang mau menerima dan memperhatikan masukan dan informasi dari bawahan dalam pengambilan keputusan akan membuat para pegawai atau staf berusaha untuk mencapai kinerja yang lebih baik.
- d. Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi. Persepsi pegawai tentang atasan yang memberikan perhatian dan mendukung karir bagi bawahan yang mampu menunjukkan prestasi kerja, atasan yang berupaya untuk meningkatkan kemampuan bawahan dan menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan serta atasan yang selalu mengkomunikasikan tujuan yang hendak dicapai dan memberikan kesempatan bagi bawahan untuk mengembangkan kemampuan diri berada pada kategori sangat baik dengan nilai mean sebanyak 4,26 menunjukkan pegawai menilai penting indikator tersebut. Hal ini dapat dipahami bahwa jika atasan memberikan perhatian dan mendukung karir bagi bawahan yang mampu menunjukkan prestasi kerja, atasan yang

berupaya untuk meningkatkan kemampuan bawahan dan menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan serta atasan yang selalu mengkomunikasikan tujuan yang hendak dicapai dan memberikan kesempatan bagi bawahan untuk mengembangkan kemampuan diri akan membuat para pegawai atau staf berusaha untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

### 5.2.2. Variabel Pemberdayaan Aparatur Sipil Negara

Pemberdayaan aparatur sipil negara merupakan pemberdayaan yang diterapkan pada dinas pendidikan nasional, dinas kesehatan, dinas koperasi dan ukm dan dinas sosial yaitu pemberdayaan berorientasi pada kesetiaan pegawai dan pemberdayaan berorientasi pada pemberdayaan pegawai. Berikut diuraikan secara terperinci frekuensi variabel pemberdayaan aparatur sipil negara:

Tabel 5.3 Frekuensi Variabel Pemberdayaan ASN

Indikator	Jawaban responden										Mean	Persepsi
	STS		TS		KS		S		SS			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Pemberdayaan berorientasi pada kesetiaan pegawai												
X2.1.1	0	0	6	4,3	15	10,7	77	55,0	42	3,0	4,107	Baik
X2.1.2	0	0	3	2,1	24	17,1	93	66,4	20	14,3	3,928	Baik
X2.1.3	3	2,1	6	4,3	9	6,4	89	63,6	33	23,6	4,021	Baik
X2.1.4	0	0	3	2,1	12	8,6	87	62,1	38	27,1	4,142	Baik
X2.1.5	0	0	3	2,1	6	4,3	67	62,1	44	31,4	4,228	Sangat Baik
X2.1.6	0	0	6	4,3	14	10,0	72	51,4	48	34,3	4,157	Baik
Pemberdayaan berorientasi pada pemberdayaan pegawai												
X2.2.7	0	0	9	6,4	18	12,9	77	55,0	38	25,7	4,000	Baik
X2.2.8	0	0	15	10,7	13	9,3	87	62,1	25	17,9	3,871	Baik
X2.2.9	6	4,3	9	6,4	29	20,7	58	41,4	38	27,1	3,807	Baik
X2.2.10	5	3,6	15	0,7	12	8,6	71	50,7	37	26,4	3,857	Baik
X2.2.11	0	0	15	10,7	33	23,6	54	38,6	38	27,1	3,821	Baik
X2.2.12	0	0	8	5,7	10	7,1	84	60,0	38	27,1	4,085	Baik
Rata-rata Nilai											4,002	

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Persepsi responden tentang pemberdayaan ASN berdasarkan hasil data primer dapat dilihat pada tabel diatas yang menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap pemberdayaan ASN dengan mean sebesar 4,00. Hal ini menggambarkan bahwa pemberdayaan ASN memiliki peranan penting bagi pegawai dinas pendidikan nasional, dinas kesehatan, dinas koperasi dan ukm dan dinas sosial pegawai pemerintah daerah di Sulawesi Barat. Indikator pemberdayaan berorientasi pada kesetiaan pegawai pada X2.1.5 merupakan indikator yang paling dominan berdasarkan tanggapan responden dengan mean sebesar 4,22 pada kategori sangat baik, responden menilai penting indikator tersebut untuk berkomitmen dengan tujuan dari instansi yang terkait. Kondisi ini disebabkan tingginya jawaban sangat setuju yaitu 40,7%. Responden menjawab setuju sebanyak 49,3%, terdapat 8,6% responden memilih kurang setuju, kemudian responden yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 1,4%. Sebaliknya indikator yang paling rendah adalah indikator atasan yang dapat memberikan pengakuan bahwa pencapaian perbaikan yang dilakukan secara bersama (team work) sama bernilainya dan pentingnya dengan hasil pencapaian itu sendiri pada X2.2.9. dengan mean 3,807 dengan jawaban responden sangat tidak setuju sebanyak 4,3%, responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 6,4%, responden yang menjawab kurang setuju sebanyak 20,7%, responden yang memilih setuju sebanyak 40,4% dan sisanya adalah jawaban responden sangat setuju sebanyak 27,1 %.

Variabel pemberdayaan ASN dapat diuraikan pada masing-masing indikator berdasarkan persepsi responden sebagai berikut:

- a. Pemberdayaan berorientasi pada kesetiaan pegawai. Persepsi pegawai tentang atasan langsung yang memberikan dorongan terhadap pegawai

untuk lebih percaya pada diri sendiri, atasan yang meminta keterlibatan pegawai ketika mengetahui adanya kebutuhan dan tidak menanti sampai diperintah atau diberi ijin. atasan yang dapat membantu menyingkirkan hambatan-hambatan, atasan yang memberikan inspirasi untuk melakukan lebih dari apa yang dapat dilakukan oleh para pegawainya, atasan yang dapat membangun kepercayaan dan kredibilitas ketika berhubungan dengan para pegawainya serta atasan yang dapat membantu menentukan sasaran yang bermakna berada pada kategori baik dengan nilai mean sebanyak 4,09 menunjukkan pegawai menilai penting indikator tersebut. Hal ini dapat dipahami bahwa jika atasan memberikan dorongan terhadap pegawai untuk lebih percaya pada diri sendiri, atasan langsung dapat meminta agar pegawai terlibat ketika mengetahui adanya kebutuhan dan tidak menanti sampai diperintah atau diberi ijin. atasan langsung dapat membantu menyingkirkan hambatan-hambatan, atasan dapat memberikan inspirasi untuk melakukan lebih dari apa yang dapat dilakukan oleh para pegawainya, atasan dapat membangun kepercayaan dan kredibilitas ketika berhubungan dengan para pegawainya serta atasan yang dapat membantu menentukan sasaran yang bermakna akan membuat para pegawai atau staf berusaha untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

- b. Pemberdayaan berorientasi pada pemberdayaan pegawai. Persepsi pegawai tentang atasan langsung yang memberikan dorongan terhadap pegawai untuk menyatakan perasaan dan keluhan serta gagasan-gagasan secara terbuka, atasan langsung yang dapat memberikan dorongan terhadap pegawai untuk lebih fokus pada apa yang dapat dilaksanakan dari pada menunggu perintah apa yang harus dilakukan, atasan yang dapat

memberikan pengakuan bahwa pencapaian perbaikan yang dilakukan secara bersama (team work) sama bernilainya dan pentingnya dengan hasil pencapaian itu sendiri, atasan yang mau memberikan bantuan ketika dibutuhkan, atasan yang dapat mendorong untuk menggunakan pendekatan (cara pandang) jangka panjang, sabar dan disiplin daripada pendekatan tembak langsung serta atasan yang mampu mengembangkan hubungan dengan berdasarkan kepercayaan dengan cara keterbukaan informasi berada pada kategori baik dengan nilai mean sebanyak 3,90 menunjukkan pegawai menilai penting indikator tersebut. Hal ini dapat dipahami bahwa jika atasan memberikan dorongan terhadap pegawai untuk menyatakan perasaan dan keluhan serta gagasan-gagasan secara terbuka, atasan dapat memberikan dorongan terhadap pegawai untuk lebih fokus pada apa yang dapat dilaksanakan dari pada menunggu perintah apa yang harus dilakukan, atasan dapat memberikan pengakuan bahwa pencapaian perbaikan yang dilakukan secara bersama (team work) sama bernilainya dan pentingnya dengan hasil pencapaian itu sendiri, atasan yang mau memberikan bantuan ketika dibutuhkan, atasan yang dapat mendorong untuk menggunakan pendekatan (cara pandang) jangka panjang, sabar dan disiplin daripada pendekatan tembak langsung serta atasan yang mampu mengembangkan hubungan dengan berdasarkan kepercayaan dengan cara keterbukaan informasi akan membuat para pegawai atau staf berusaha untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

### **5.2.3. Variabel Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan persepsi pegawai yang diterapkan pada dinas pendidikan nasional, dinas kesehatan, dinas koperasi dan ukm dan dinas

sosial tentang sejauhmana pegawai merasa puas terhadap gaji yang diterima, terhadap pelaksanaan promosi, terhadap rekan sekerja, kepuasan dengan atasan dan rekan sekerja. Berikut diuraikan secara terperinci frekuensi variabel kepuasan kerja:

Tabel 5.4 Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja

Indika Tor	Jawaban responden										Mean	Persepsi
	STS		TS		KS		S		SS			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Kepuasan dengan gaji												
Y1.1.1	3	2,1	2	1,4	13	9,3	103	73,6	19	13,6	3,950	Baik
Y1.1.2	3	2,1	6	4,3	14	10,0	100	71,4	17	12,1	3,871	Baik
Y1.1.3	2	1,4	10	7,1	44	31,4	63	45,0	21	15,0	3,650	Baik
Kepuasan dengan promosi												
Y1.2.1	0	0	0	0	21	15,0	94	67,1	25	17,9	4,028	Baik
Y1.2.2	0	0	9	6,4	15	10,7	84	60,0	32	22,9	3,992	Baik
Y1.2.3	0	0	13	9,3	51	36,4	59	42,1	17	12,1	3,571	Baik
Kepuasan dengan rekan sekerja												
Y1.3.1	0	0	3	2,1	3	2,1	91	65,0	43	30,9	4,242	Sangat Baik
Y1.3.2	3	2,1	0	0	23	16,4	83	59,3	31	22,1	3,992	Baik
Y1.3.3	0	0	0	0	14	10,0	81	57,9	45	32,1	4,221	Sangat Baik
Kepuasan dengan atasan												
Y1.4.1	0	0	13	9,3	6	4,3	69	49,3	52	37,1	4,142	Baik
Y1.4.2	6	4,3	0	0	9	6,4	80	57,1	45	32,1	4,128	Baik
Y1.4.3	6	4,3	0	0	11	7,9	75	53,6	48	34,0	4,135	Baik
Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri												
Y1.5.1	0	0	3	2,1	5	3,6	93	66,4	39	27,9	4,200	Baik
Y1.5.2	0	0	0	0	6	4,3	83	59,3	51	36,4	4,321	Sangat Baik
Y1.5.3	0	0	0	0	2	1,4	99	70,7	39	27,9	4,264	Sangat Baik
Rata-rata Nilai											4,047	

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Tanggapan responden berdasarkan hasil data primer dapat dilihat pada table diatas menunjukkan persepsi responden terhadap kepuasan kerja dengan mean sebesar 4,04 dan berada pada kategori baik. Hal ini menggambarkan bahwa kepuasan kerja memiliki peranan penting bagi pegawai dinas pendidikan nasional, dinas kesehatan, dinas koperasi dan ukm dan dinas sosial pegawai



pemerintah daerah di Sulawesi Barat. Indikator kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri pada Y1.5.2 merupakan indikator yang paling dominan berdasarkan tanggapan responden dengan mean sebesar 4,32 pada kategori sangat baik, responden menilai penting indikator tersebut karena pekerjaan yang mereka kerjakan dianggap menarik dan mereka suka sehingga dalam pelaksanaannya suatu pekerjaan akan dilaksanakan dengan baik dan bertanggung jawab. Kondisi ini terlihat pada tingginya jawaban sangat setuju yaitu 36,4%. Responden menjawab setuju sebanyak 59,3%, terdapat 4,3% responden memilih kurang setuju. Sebaliknya indikator yang paling rendah adalah kepuasan dengan promosi pada Y1.2.3. dengan mean 3,57 dengan jawaban responden tidak setuju sebanyak 9,3%, responden yang menjawab kurang setuju sebanyak 36,4%, responden yang menjawab setuju sebanyak 42,1% dan sisanya adalah jawaban responden sangat setuju sebanyak 12,1 %.

Variabel kepuasan kerja dapat diuraikan pada masing-masing indikator berdasarkan persepsi responden sebagai berikut:

- a. Kepuasan dengan gaji. Pegawai Negeri Sipil berhak memperoleh gaji dan tunjangan setelah melaksanakan kewajiban berupa tugas sebagai aparatur sipil negara. Persepsi pegawai tentang kecukupan gaji maupun tunjangan jika dibandingkan dengan tanggung jawab yang dipikulnya serta pemberian gaji yang lebih tinggi untuk apa yang mereka kerjakan berada pada kategori baik dengan nilai mean sebanyak 3,82 menunjukkan pegawai menilai penting indikator tersebut. Hal ini dapat dipahami bahwa jika pegawai diberi kecukupan gaji maupun tunjangan yang sebanding dengan tanggung jawab yang dipikulnya serta pemberian gaji yang sebanding dengan apa yang

mereka kerjakan akan membuat para pegawai atau staf berusaha untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

- b. Kepuasan dengan promosi. Pegawai mempersepsikan promosi dengan nilai mean sebesar 3,86 berada pada kategori baik menunjukkan pegawai menilai penting indikator tersebut. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai suka dengan dasar yang digunakan untuk promosi dalam instansi tersebut, setiap pegawai yang melaksanakan tugas dengan baik akan dipromosikan serta promosi telah berjalan lancar di instansi mereka sehingga hal tersebut akan membuat para pegawai atau staf berusaha untuk mencapai kinerja yang lebih baik.
- c. Kepuasan dengan rekan sekerja. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh interaksi seseorang terhadap sesamanya serta situasi tempat dia bekerja. Persepsi pegawai terhadap rekan sekerja yang memberikan dukungan, meminta teman untuk melaksanakan pekerjaan tertentu sehingga pekerjaan tersebut selesai serta ketika pegawai di instansi tersebut dapat menikmati bekerja dengan teman-teman berada pada kategori baik dengan nilai mean sebanyak 4,15 menunjukkan pegawai menilai penting indikator tersebut. Pegawai akan merasa puas terhadap rekan sekerja yang memberikan dukungan, terhadap teman yang ketika diminta untuk melaksanakan suatu pekerjaan sehingga pekerjaan tersebut selesai serta ketika dapat menikmati bekerja dengan teman-teman sekerja.
- d. Kepuasan dengan atasan. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Indikator kepuasan dengan atasan penting bagi pegawai pada dinas pendidikan nasional, dinas kesehatan, dinas koperasi dan ukm dan dinas sosial dengan persepsi pegawai terhadap kepuasan dengan atasan

mereka kerjakan akan membuat para pegawai atau staf berusaha untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

- b. Kepuasan dengan promosi. Pegawai mempersepsikan promosi dengan nilai mean sebesar 3,86 berada pada kategori baik menunjukkan pegawai menilai penting indikator tersebut. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai suka dengan dasar yang digunakan untuk promosi dalam instansi tersebut, setiap pegawai yang melaksanakan tugas dengan baik akan dipromosikan serta promosi telah berjalan lancar di instansi mereka sehingga hal tersebut akan membuat para pegawai atau staf berusaha untuk mencapai kinerja yang lebih baik.
- c. Kepuasan dengan rekan sekerja. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh interaksi seseorang terhadap sesamanya serta situasi tempat dia bekerja. Persepsi pegawai terhadap rekan sekerja yang memberikan dukungan, meminta teman untuk melaksanakan pekerjaan tertentu sehingga pekerjaan tersebut selesai serta ketika pegawai di instansi tersebut dapat menikmati bekerja dengan teman-teman berada pada kategori baik dengan nilai mean sebanyak 4,15 menunjukkan pegawai menilai penting indikator tersebut. Pegawai akan merasa puas terhadap rekan sekerja yang memberikan dukungan, terhadap teman yang ketika diminta untuk melaksanakan suatu pekerjaan sehingga pekerjaan tersebut selesai serta ketika dapat menikmati bekerja dengan teman-teman sekerja.
- d. Kepuasan dengan atasan. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Indikator kepuasan dengan atasan penting bagi pegawai pada dinas pendidikan nasional, dinas kesehatan, dinas koperasi dan ukm dan dinas sosial dengan persepsi pegawai terhadap kepuasan dengan atasan

dengan nilai mean sebesar 4,13 dan berada pada kategori baik. Atasan tempat bekerja yang selalu memberikan dukungan, atasan yang mau mendengarkan pendapat serta atasan yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi akan mempengaruhi pegawai dalam melakukan pekerjaannya.

- e. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri. Pada kondisi pekerjaan yang memberikan tantangan yang sedang, kebanyakan pegawai akan mengalami kesenangan dan kepuasan. Indikator ini dinilai penting bagi pegawai pada dinas pendidikan nasional, dinas kesehatan, dinas koperasi dan ukm dan dinas sosial dengan persepsi pegawai terhadap kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri dengan nilai mean sebesar 4,26 dan berada pada kategori sangat baik. Persepsi pegawai pada kategori ini merasa pekerjaan yang dilakukannya sangat menarik, sehingga pegawai melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan merasa senang dengan tingkat tanggung jawab dalam pekerjaannya tersebut.

#### 5.2.4. Variabel Komitmen Kerja

Komitmen kerja merupakan persepsi pegawai yang diterapkan pada dinas pendidikan nasional, dinas kesehatan, dinas koperasi dan ukm dan dinas sosial pegawai pemerintah daerah di Propinsi Sulawesi Barat tentang sejauhmana pegawai berkomitmen terhadap organisasi atau instansi tempat mereka ditugaskan, terhadap komponen komitmen *afektif* yang berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan pegawai di dalam suatu organisasi, terhadap komponen komitmen *normatif* yang merupakan perasaan-perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi, serta komponen komitmen *continuance* yaitu komponen komitmen berdasarkan

persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi. Berikut diuraikan secara terperinci frekuensi variabel komitmen kerja:

Tabel 5.5 Frekuensi Variabel Komitmen Kerja

Indikator	Jawaban responden										Mean	Persepsi	
	STS		TS		KS		S		SS				
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
Affective Commitment													
Y2.1.1	0	0	6	4,3	23	16,4	88	62,9	23	16,4	3,914	Baik	
Y2.1.2	0	0	5	3,8	25	25,7	87	62,1	23	16,4	3,914	Baik	
Y2.1.3	0	0	3	2,1	42	30,0	76	54,3	19	13,6	3,792	Baik	
Y2.1.4	0	0	0	0	24	17,1	92	65,7	24	17,1	4,000	Baik	
Continuance commitment													
Y2.2.1	8	5,7	18	12,9	40	28,6	55	39,3	19	13,6	3,421	Baik	
Y2.2.2	0	0	3	2,1	26	18,6	84	60,0	27	19,3	3,964	Baik	
Y2.2.3	3	2,1	23	16,4	36	25,7	60	42,9	18	12,9	3,478	Baik	
Y2.2.4	14	7,9	17	12,1	33	23,6	61	43,6	18	12,9	3,414	Baik	
Normative commitment													
Y2.3.1	0	0	3	2,1	6	4,3	93	66,4	38	27,1	4,185	Baik	
Y2.3.2	0	0	0	0	3	2,1	91	65,0	46	32,9	4,307	Sangat Baik	
Y2.3.3	3	2,1	20	14,3	34	24,3	62	44,3	21	15,0	3,557	Baik	
Y2.3.4	0	0	9	6,4	27	19,3	72	51,4	32	22,9	3,907	Baik	
Rata-rata Nilai											4,906		

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Tanggapan responden berdasarkan hasil data primer dapat dilihat pada table diatas menunjukkan persepsi responden terhadap komitmen kerja dengan mean sebesar 4,90 dan berada pada kategori sangat baik. Hal ini menggambarkan bahwa komitmen kerja memiliki peranan penting bagi pegawai dinas pendidikan nasional, dinas kesehatan, dinas koperasi dan ukm dan dinas sosial pegawai pemerintah daerah di Sulawesi Barat. Indikator komitmen normatif pada Y2.3.2 merupakan indikator yang paling dominan berdasarkan tanggapan responden dengan mean sebesar 4,30 pada kategori sangat baik, responden menilai penting indikator tersebut karena pegawai pada instansi tersebut percaya bahwa loyalitas adalah penting dan oleh karena itu tetap bekerja di instansi tersebut merupakan kewajiban moral dan akan lebih baik di

sepanjang karir mereka serta tetap setia pada satu organisasi merupakan tindakan yang bijaksana. Kondisi ini terlihat pada tingginya jawaban sangat setuju yaitu 32,9%. Responden menjawab setuju sebanyak 65,0%, terdapat 2,1% responden memilih kurang setuju. Sebaliknya indikator yang paling rendah adalah komitmen kontiniu pada Y2.2.4, dengan mean 3,41 dengan jawaban responden sangat tidak setuju sebanyak 7,9%, tidak setuju sebanyak 12,1%, responden yang menjawab kurang setuju sebanyak 23,6%, responden yang menjawab setuju sebanyak 43,6% dan sisanya adalah jawaban responden sangat setuju sebanyak 12,9%.

Variabel komitmen kerja dapat diuraikan pada masing-masing indikator berdasarkan persepsi responden sebagai berikut:

- a. *Affective commitment*. Pegawai dengan komitmen afektif akan terus bekerja di organisasi dimana mereka ditempatkan karena mereka senang bekerja di organisasi tersebut. Persepsi tentang pegawai akan sangat bahagia menghabiskan sisa karir di organisasi sekaligus membanggakan organisasi tersebut kepada orang lain diluar organisasi, tidak akan mudah menjadi terikat dengan organisasi lain seperti mereka terkait dengan organisasi sekarang serta merasa terkait secara emosional pada organisasi berada pada kategori baik dengan nilai mean sebanyak 3,90 menunjukkan pegawai menilai penting indikator tersebut. Hal ini dapat dipahami bahwa jika pegawai merasa sangat bahagia menghabiskan sisa karir di organisasi sekaligus membanggakan organisasi tersebut kepada orang lain diluar organisasi, tidak mudah menjadi terikat dengan organisasi lain seperti mereka terkait dengan organisasi sekarang serta merasa terkait secara emosional pada

organisasi saat ini akan membuat para pegawai atau staf mencapai kinerja yang lebih baik.

- b. *Continuance commitment*. Pegawai dengan komitmen kontiniu berdasarkan persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi. Persepsi pegawai terhadap kekhawatiran terhadap apa yang mungkin terjadi jika berhenti dari pekerjaan tanpa memiliki pekerjaan lain yang serupa, tetap bekerja di organisasi saat ini merupakan kebutuhan sekaligus juga keinginan pegawai yang bersangkutan, persepsi terhadap banyak hal dalam kehidupan mereka akan terganggu jika memutuskan ingin meninggalkan organisasi saat ini serta akan terlalu merugikan jika meninggalkan organisasi saat ini berada pada kategori baik dengan nilai mean sebanyak 3,56 menunjukkan pegawai menilai penting indikator tersebut. Hal ini dapat dipahami bahwa jika berhenti dari pekerjaan tanpa memiliki pekerjaan lain yang serupa, tetap bekerja di organisasi saat ini merupakan kebutuhan sekaligus juga keinginan pegawai yang bersangkutan, persepsi terhadap banyak hal dalam kehidupan akan terganggu dan terlalu merugikan jika memutuskan meninggalkan organisasi saat ini maka tetap bekerja dan berusaha untuk mencapai kinerja yang lebih baik pada organisasi atau instansi tersebut merupakan hal yang tepat.
- c. *Normative commitment*. Pegawai dengan komitmen normatif merupakan komitmen dengan perasaan-perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi. Persepsi pegawai tentang salah satu alasan utama untuk melanjutkan bekerja pada organisasi ini adalah bahwa mereka percaya loyalitas adalah penting dan oleh karena itu tetap bekerja di satu instansi merupakan kewajiban moral, lebih baik saat ini adalah ketika orang

tetap bekerja di satu organisasi sepanjang karir mereka serta menjadi pegawai yang tetap setia pada sebuah organisasi merupakan tindakan yang bijaksana berada pada kategori baik dengan nilai mean sebanyak 3,98 menunjukkan pegawai menilai penting indikator tersebut. Hal ini dapat dipahami bahwa salah satu alasan utama pegawai untuk melanjutkan bekerja pada salah satu organisasi adalah karena mereka percaya loyalitas adalah penting dan oleh karena itu tetap bekerja di satu instansi merupakan kewajiban moral dan akan lebih baik ketika orang tetap bekerja di satu organisasi sepanjang karir mereka serta menjadi pegawai yang tetap setia pada sebuah organisasi ini sekaligus menjadi tindakan yang bijaksana.

#### **5.2.5. Variabel Kinerja Aparatur Sipil Negara**

Variabel endogen ketiga dalam penelitian ini adalah Kinerja Aparatur Sipil Negara. Variabel ini merupakan persepsi pegawai yang diterapkan pada dinas pendidikan nasional, dinas kesehatan, dinas koperasi dan ukm dan dinas sosial pegawai pemerintah daerah di Propinsi Sulawesi Barat tentang dimensi kriteria hasil kerja terhadap organisasi atau instansi tempat mereka ditugaskan, dimensi-dimensi tersebut terdiri dari: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, need for supervision (kemandirian) dan Interpersonal impact . Berikut diuraikan secara terperinci frekuensi variabel kinerja ASN:



Tabel 5.6 Frekuensi Variabel kinerja ASN

Indikator	Jawaban Responden										Mean	Persepsi
	STS		TS		KS		S		SS			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
<b>Kualitas</b>												
Y3.1.1	0	0	6	4,3	5	3,6	94	67,1	35	25,0	4,128	Baik
Y3.1.2	0	0	0	0	19	13,6	92	65,7	29	20,7	4,071	Baik
Y3.1.3	0	0	2	1,4	48	34,3	66	47,1	24	17,1	3,800	Baik
<b>Kuantitas</b>												
Y3.2.1	0	0	0	0	0	0	99	70,7	41	29,3	4,292	Sangat Baik
Y3.2.2	0	0	0	0	12	8,6	99	70,7	29	20,7	4,121	Baik
Y3.2.3	0	0	2	1,4	26	16,6	80	57,1	32	22,9	4,014	Baik
<b>Ketepatan waktu</b>												
Y3.3.1	0	0	3	2,1	4	2,9	78	55,7	55	39,3	4,321	Sangat Baik
Y3.3.2	0	0	0	0	4	2,9	92	65,7	44	31,4	4,285	Sangat Baik
Y3.3.3	0	0	0	0	8	5,7	108	77,1	24	27,1	4,114	Baik
<b>Effectiveness (efektivitas)</b>												
Y3.4.1	2	1,4	6	4,3	25	11,9	80	57,1	27	19,3	3,885	Baik
Y3.4.2	0	0	3	2,1	18	12,9	101	72,1	18	12,9	3,957	Baik
Y3.4.3	0	0	3	2,1	37	26,4	88	62,9	12	8,6	3,778	Baik
<b>Need For Supervision (kemandirian)</b>												
Y3.5.1	0	0	0	0	21	15,0	103	73,6	16	11,4	3,964	Baik
Y3.5.2	0	0	3	2,1	21	15,0	93	66,4	23	16,4	3,971	Baik
Y3.5.3	0	0	0	0	10	7,1	79	56,4	51	36,4	4,292	Sangat Baik
<b>Interpersonal impact</b>												
Y3.6.1	0		0	0	6	4,3	81	57,9	53	37,9	4,335	Sangat Baik
Y3.6.2	0	0	0	0	11	7,9	95	67,9	34	24,3	4,164	Baik
Y3.6.3	0	0	2	1,4	11	7,9	98	70,0	29	20,7	4,100	Baik
Rata-rata Nilai											4,906	

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Persepsi responden tentang kinerja ASN berdasarkan hasil data primer dapat dilihat pada tabel diatas yang menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap kinerja ASN dengan mean sebesar 4,90. Hal ini menggambarkan bahwa kinerja ASN memiliki peranan penting bagi pegawai dinas pendidikan nasional, dinas kesehatan, dinas koperasi dan ukm dan dinas sosial pegawai pemerintah daerah di Sulawesi Barat. Indikator kinerja ASN berorientasi pada

Interpersonal impact pada Y3.6.1 merupakan indikator yang paling dominan berdasarkan tanggapan responden dengan mean sebesar 4,33 pada kategori sangat baik, responden menilai penting indikator tersebut untuk berkomitmen dengan tujuan dari instansi yang terkait. Kondisi ini disebabkan tingginya jawaban sangat setuju yaitu 37,9%. Responden menjawab setuju sebanyak 57,9% dan terdapat 4,3% responden memilih kurang setuju. Sebaliknya indikator yang paling rendah adalah efektivitas pada Y3.4.3 dengan mean 3,77 dengan jawaban responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 2,1%, responden yang menjawab kurang setuju sebanyak 26,4%, responden yang memilih setuju sebanyak 62,9% dan sisanya adalah jawaban responden sangat setuju sebanyak 8,6 %.

Variabel kinerja ASN dapat diuraikan pada masing-masing indikator berdasarkan persepsi responden sebagai berikut:

- a. **Kualitas.** Merupakan hasil kerja keras dari para pegawai yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal ini dipersepsikan pegawai dengan nilai mean sebesar 3,99 dan berada pada kategori baik. Seorang pegawai dalam melakukan pekerjaannya seharusnya sesuai standar kerja dan ditunjang oleh pengalaman teknis agar apa yang dikerjakan lebih lancar dan mudah.
- b. **Kuantitas.** Merupakan hasil kerja keras dari pegawai untuk mencapai skala maksimal yang telah ditentukan. Dengan hasil yang telah ditetapkan oleh organisasi tersebut maka kinerja dari para pegawai sudah baik. Hal ini dipersepsikan pegawai dengan nilai mean sebesar 4,14 dan berada pada kategori baik. Pegawai melakukan perbaikan hasil kerja secara terus

menerus serta pegawai dapat menangani volume pekerjaan sesuai yang diharapkan atasan dan berhasil mencapai target kerja yang telah ditetapkan.

- c. Ketepatan waktu. Pegawai dapat bekerja sesuai dengan standar waktu kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi dipersepsikan oleh pegawai dengan nilai mean sebesar 4,24 dan berada pada kategori sangat baik. Pegawai seharusnya dapat bekerja dengan memanfaatkan waktu kerja yang tersedia dengan baik, mampu secara berkala memikirkan, mendiskusikan dan melakukan pengukuran terhadap hasil kerja, dalam mengerjakan tugas pegawai berusaha menyelesaikannya dengan tepat waktu.
- d. Effectiveness (efektivitas) merupakan penggunaan sumber daya dari pegawai yang digunakan secara optimal dan efisien dipersepsikan oleh pegawai dengan nilai mean sebesar 3,87 dan berada pada kategori baik. Hal ini dapat dipahami bahwa walaupun dibawah tekanan misalnya batas waktu seharusnya pegawai mampu bekerja dengan efektif, memiliki sikap cermat dalam melaksanakan tugas-tugas di kantor dan mampu dengan cepat menguasai pekerjaan.
- e. Need For Supervision (kemandirian). Tidak merasa takut mengambil resiko dengan mempertimbangkan baik buruknya dalam menentukan pilihan dan keputusan dipersepsikan oleh pegawai dengan nilai mean sebesar 4,07 dan berada pada kategori baik. Pegawai juga seharusnya dapat memahami suatu masalah yang kompleks dengan cepat dan mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan yang diberikan.
- f. Interpersonal impact. Dimana dalam meningkatkan kinerja pegawai, haruslah terjalin kerjasama antar pegawai dipersepsikan oleh pegawai dengan nilai mean sebesar 4,19 dan berada pada kategori baik. Lebih lanjut pegawai

juga harus mampu memberikan masukan kepada rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya, memiliki kepercayaan diri dan kemampuan untuk mengemukakan ide-ide baru untuk meningkatkan kualitas pekerjaan.

### **5.3. Analisis Hasil Penelitian**

#### **5.3.1 Uji Validitas dan Realibilitas**

Ketepatan indikator dalam mengukur konstruk dapat ditelusuri melalui analisis validitas konstruk yang digunakan dalam penelitian. Validitas konstruk adalah bentuk validitas yang dapat mengetahui konstruk apa yang diukur oleh skala tertentu (Solimun, 2002). Melalui validitas konstruk dapat diketahui sesuai tidaknya indikator yang digunakan untuk mengukur konstruk yang dimaksudkan oleh peneliti.

Uji reliabilitas dilakukan pada indikator(item atau observable variable atau criterion). Hal ini dilakukan karena variabel tidak diukur secara langsung ,tetapi diukur melalui indikator dari setiap konstruk. Berdasarkan hasil analisis disimpulkan bahwa secara statistik instrumen pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini sudah realibel.

Tabel 5.7 Rekapitulasi Hasil Ujian Validitas dan Reliabilitas

Konstruk	Variabel observe	Ket.	Hub item dgn variabel	Corrected item	Alpha Cronbach	Ket.
Gaya Kepemimpinan (X1)	Kepemimpinan Direktif (X1.1)	Reli ab.	X1.1.1	0,532	0,907	Valid
			X1.1.2	0,451		
			X1.2.3	0,556		
	Kepemimpinan Supportif (X1.2)		X1.2.1	0,696		
			X1.2.2	0,736		
			X1.2.3	0,575		
	Kepemimpinan Partisipatif (X1.3)		X1.3.1	0,645		
			X1.3.2	0,544		
			X1.3.3	0,866		
	Kepemimpinan Yang Berorientasi Pada Prestasi (X1.4)		X1.4.1	0,654		
			X1.4.2	0,704		
			X1.4.3	0,810		
Pemberdayaan ASN (X2)	Pemberdayaan berorientasi pada kesetiaan pegawai (x2.1)	Reli ab.	X2.1.1	0,676	0,928	Valid
			X2.1.2	0,323		
			X2.1.3	0,669		
			X2.1.4	0,691		
			X2.1.5	0,710		
			X2.1.6	0,735		
	Pemberdayaan berorientasi pada pemberdayaan pegawai (x2.2)		X2.2.7	0,775		
			X2.2.8	0,774		
			X2.2.9	0,804		
			X2.2.10	0,614		
			X2.2.11	0,777		
			X2.2.12	0,841		
Kepuasan Kerja (Y1)	Kepuasan dengan gaji	Reli ab.	Y1.1.1	0,332	0,888	Valid
			Y1.1.2	0,204		
			Y1.1.3	0,415		
	Kepuasan dengan promosi		Y1.2.1	0,539		
			Y1.2.2	0,669		
			Y1.2.3	0,663		
	Kepuasan dengan rekan sekerja		Y1.3.1	0,453		
			Y1.3.2	0,486		
			Y1.3.3	0,534		
	Kepuasan dengan atasan		Y1.4.1	0,688		
			Y1.4.2	0,619		
			Y1.4.3	0,500		
	Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri		Y1.5.1	0,602		
			Y1.5.2	0,594		
			Y1.5.3	0,699		

Komitmen Kerja (Y2)	Affective Commitment	Reli ab.	Y2.1.1	0,688	0,858	Valid
			Y2.1.2	0,342		
			Y2.1.3	0,445		
			Y2.1.4	0,300		
	Continuance commitment		Y2.2.1	0,573		
			Y2.2.2	0,650		
			Y2.2.3	0,719		
			Y2.2.4	0,729		
	Normative commitment		Y2.3.1	0,451		
			Y2.3.2	0,344		
			Y2.3.3	0,547		
			Y2.3.4	0,633		
Kinerja ASN (Y3)	Kualitas	Reli ab.	Y3.1.1	0,691	0,932	Valid
			Y3.1.2	0,761		
			Y3.1.3	0,594		
	Kuantitas		Y3.2.1	0,665		
			Y3.2.2	0,765		
			Y3.2.3	0,728		
	Ketepatan waktu		Y3.3.1	0,664		
			Y3.3.2	0,739		
			Y3.3.3	0,630		
	Effectiveness (efektivitas)		Y3.4.1	0,513		
			Y3.4.2	0,775		
			Y3.4.3	0,721		
	Need For Supervision (kemandirian)		Y3.5.1	0,414		
			Y3.5.2	0,577		
			Y3.5.3	0,540		
	Interpersonal impact		Y3.6.1	0,683		
			Y3.6.2	0,620		
			Y3.6.3	0,489		

Sumber : Data Primer, 2018

Berdasarkan hasil uji realibilitas dan uji validitas pada Tabel 5.7 diatas, maka dapat dilihat hasil corrected item total correlation terdapat satu butir pertanyaan pada variable kepuasan kerja indikator kepuasan dengan gaji yang tidak valid dengan nilai 0,204 seielebihnya dengan nilai lebih dari 0,30 dinyatakan bahwa seluruh butir pertanyaan tersebut telah valid. Demikian pula uji realibilitasnya yang ditunjukkan melalui alpha crombach dengan nilai lebih dari 0,80 secara keseluruhan variable yang diteliti dinyatakan telah realibel.

### 5.3.2 Hasil Analisis Confirmatory Factor Analysis (CFA)

Analisis hasil penelitian dengan menggunakan model persamaan struktural (Structural Equation Model). Matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.

1. RMSEA (The Root Mean Square Error of Approximation), yang menunjukkan goodness of fit yang dapat diharapkan bila model diestimasi Variabel Endogen = Variabel Eksogen + error. Dalam populasi (Hair et al, 1995). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah close fit dari model yang berdasarkan degrees of freedom (Browne dan Cudeck, 1993 dalam Ferdinand, 2003)
2. CMIN/DF, adalah The Minimum Sample Discrepancy Function yang dibagi dengan degree of freedom. CMIN/DF tidak lain adalah statistik chi square  $\chi^2$  relatif. Bila nilai  $\chi^2$  relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari acceptable fit antara model dan data (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2000)
3. TLI (Tucker Lewis Index) merupakan incremental index yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah  $> 0.95$  (Hair et al, 1995, p.175) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan a very good fit (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2000)
4. CFI (Comparative Fit Index), dimana bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2000) Nilai yang direkomendasikan adalah CFI lebih besar atau sama dengan 0,95.

Menurut Sugiono (2006) Hubungan antara Variabel di Katakan Signifikan apabila:

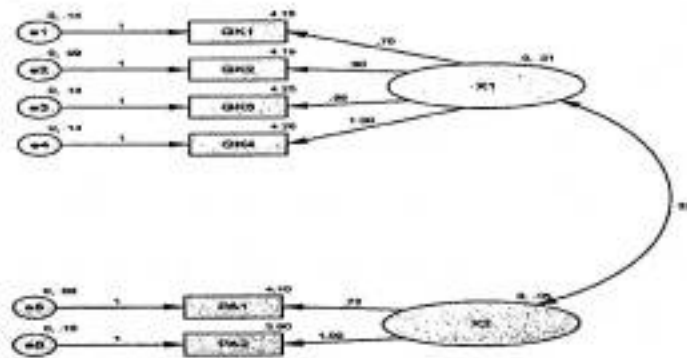
1. Berada di bawah  $P \leq 10\%$  atau diluar batas  $\pm 1,645$  dalam uji dua arah maka dikatakan Signifikan 10%
2. Berada di bawah  $P \leq 5\%$  atau diluar batas  $\pm 1,96$  dalam uji dua arah maka dikatakan Signifikan 5%
3. Berada di bawah  $P \leq 1\%$  atau diluar batas  $\pm 3,945$  dalam uji dua arah maka dikatakan signifikan 1%
4. Sedangkan apabila berada di dalam area  $\pm 1,645$  maka dikatakan tidak signifikan dan berada dibawah  $P \leq 10\%$  atau di luar batas  $\pm 1,645$  dalam uji dua arah maka dikatakan signifikan.

Hasil Pengukuran Setiap Konstruk Atau Variable Laten adalah sebagai berikut:

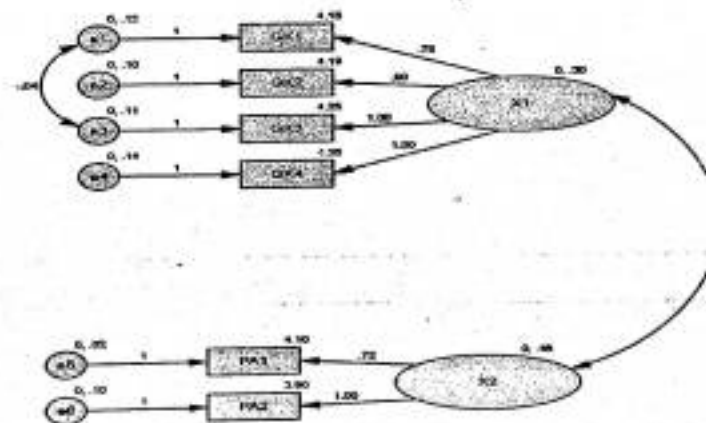
#### 5.3.2.1 Gaya Kepemimpinan (X1) Dan Pemberdayaan Aparatur Sipil Negara (X2)

Hasil uji CFA variabel Gaya Kepemimpinan (X1) dan Pemberdayaan Aparatur Sipil Negara dievaluasi berdasarkan goodness of fit indices. Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai goodness of fit indices  $X^2$  Chi Square, dengan Cutt-Off Value  $\alpha = 5\%$ , hasil model 11,919 kurang baik yang menunjukkan bahwa model belum sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.





Gambar 5.1 CFA Variabel Gaya Kepemimpinan Dan Pemberdayaan Aparatur Sipil Negara



Gambar 5.2. CFA Variabel Gaya Kepemimpinan Dan Pemberdayaan Aparatur Sipil Negara

Tabel 5.9 Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Indices* X1 dan X2 (modifikasi)

Goodness of Fit Indices	Cutt-Off Value	Hasil Model	Ket
X <sup>2</sup> Chi Square	$\alpha = 5\%$	5,092	Baik
Probabilitas	$\geq 0,05$	0,649	Baik

Sumber : Data Primer Diolah, 2018

Tabel diatas menunjukkan adanya model fit atau Kesesuaian antara data dengan model pada model pengukuran variabel gaya kepemimpinan (X1) dan pemberdayaan aparatur sipil negara (X2) secara umum model pengukuran diatas menunjukkan tingkat penerimaan yang baik sehingga model dapat diterima.

Selanjutnya untuk mengetahui Variabel yang dapat digunakan sebagai indikator dari Variabel, Gaya Kepemimpinan (X1) dan Pemberdayaan Aparatur Sipil Negara (X2) dapat diamati dari nilai Loading Faktor atau koefisien ( $\lambda$ ) dan tingkat Signifikansinya, yang mencerminkan masing-masing sebagai Indikator dari Gaya Kepemimpinan (X1) dan Pemberdayaan Aparatur Sipil Negara (X2) tampak pada Tabel Berikut.

Tabel 5.10 Loading Faktor Pengukuran X1 dan X2

Indikator Variabel	Loading Faktor (2)	Critical Ratio (C2)	Prob (P)	Sig
<b>Gaya Kepemimpinan</b>				
GK.1	0,758	9,505	0,000	Signifikan
GK.2	0,842	11,669	0,000	Signifikan
GK.3	0,851	11,025	0,000	Signifikan
GK.4	0,822	Fix	0,000	Signifikan
<b>Pemberdayaan Aparatur Sipil Negara</b>				
PA.1	0,953	11,737	0,000	Signifikan
PA.2	0,909	Fix	0,000	Signifikan

Sumber: Data diolah, 2018.

Loading Faktor ( $\lambda$ ) pengukuran Variabel Gaya Kepemimpinan (X1) dan Pemberdayaan Aparatur Sipil Negara (X2) pada Tabel di atas menunjukkan hasil uji terhadap Model pengukuran Variabel Gaya Kepemimpinan (X1) dan Pemberdayaan Aparatur Sipil Negara (X2) dari setiap Indikator yang

menjelaskan konstruk, khususnya variabel laten, maka semua indikator dapat diikuti dalam analisis selanjutnya.

Berdasarkan pengukuran variabel gaya kepemimpinan (X1) menunjukkan hasil indikator yang paling tinggi yaitu X1 sebesar 0,851 yang mencerminkan bahwa kepemimpinan partisipatif dimana atasan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mendiskusikan masalah-masalah yang terkait dengan pekerjaan pegawainya, serta memperhatikan masukan dan informasi dan bawahannya terkait pengambilan keputusan.

Sedangkan indikator X1. memberikan Kontribusi paling rendah hanya sebesar 0,758 hal ini menggambarkan bahwa atasan tidak selalu memberikan arahan secara langsung kepada bawahan dalam Rangka pelaksanaan pekerjaan, pemberitahuan tentang apa yang harus dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya serta penggunaan prosedur kerja yang ketat (SOP) dalam penerapannya masih belum memadai.

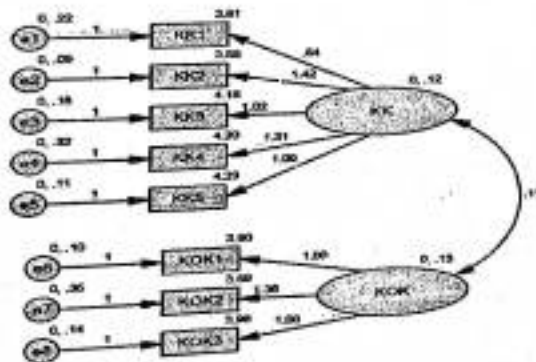
Lebih lanjut X2 menunjukkan hasil Indikator yang tinggi yaitu 0,953 yang mencerminkan bagaimana seorang atasan memberdayakan pegawai yang dikaitkan dengan bagaimana dapat mempengaruhi kesediaan bawahan atau Staff dengan mendorong pegawainya untuk lebih percaya diri dan membantu menyingkirkan hambatan-hambatan dan menentukan sasaran-sasaran yang lebih bermakna.

sedangkan indikator X2. memberikan kontribusi yang rendah sebesar 0,909 menggambarkan pemberdayaan dari seorang atasan yang memfokuskan perhatian pada kegiatan bawahan atau Staff dengan memberi dorongan kepada

pegawai untuk menyatakan perasaan serta gagasan-gagasan secara lebih terbuka masih belum memadai.

### 5.3.2.2 Kepuasan Kerja (Y1) Dan Komitmen Kerja (Y2)

Hasil uji CFA variabel Kepuasan Kerja (Y1) Dan Komitmen Kerja (Y2) dievaluasi berdasarkan goodness of fit indices pada table berikut dengan disajikan criteria model serta nilai kritisnya. Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai diatas kritis yang menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.



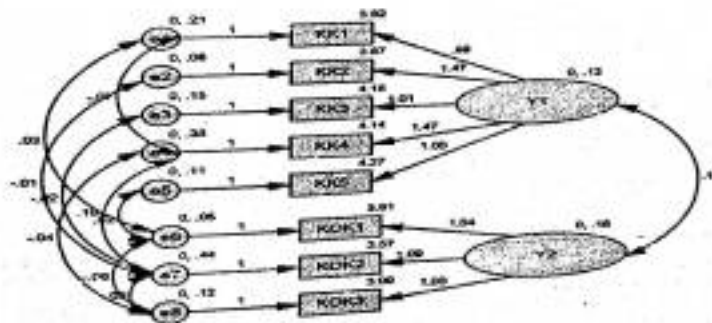
Gambar 5.3 CFA Variabel Kepuasan Kerja Dan Komitmen Kerja

Tabel 5.11 Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Indices* Y1 dan Y2

Goodness Of Fit Indices	Cut-Off Value	Hasil Model	Ket
X <sup>2</sup> Chi Square	$\alpha = 5\%$	129.609	
Probabilitas	$\geq 0,05$	0.000	Kurang Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	6.822	Kurang Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0.205	Kurang Baik

Sumber : Data Primer Diolah, 2018

Tabel evaluasi kriteria *Goodness of fit indices* Y1 dan Y2 diatas menunjukkan bahwa terdapat beberapa kriteria model fit yang belum memenuhi standar cut-off value yaitu Chi square dan Probability. Dengan demikian masih dibutuhkan modifikasi model CFA agar tercapai model fit pada variabel kepuasan kerja (Y1) dan komitmen kerja (Y2) yang disajikan pada gambar dan tabel berikut:



Gambar 5.4 CFA Variabel Kepuasan Kerja Dan Komitmen Kerja

Tabel 5.12 Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Indices* Y1 dan Y2 Modifikasi

Goodness Of Fit Indices	Cut-Off Value	Hasil Model	Ket
CMIN/DF	$\leq 2,00$	2,083	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,088	Baik

Sumber : Data Primer Diolah, 2018

Tabel di atas menunjukkan bahwa model pengukuran kepuasan kerja (Y1) dan komitmen kerja (Y2) telah menunjukkan adanya model fit atau kesesuaian antara data dengan model. Secara umum hal ini dapat menjelaskan bahwa model di atas menunjukkan tingkat penerimaan yang baik, oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa model dapat diterima.

Selanjutnya untuk mengetahui indikator yang dapat digunakan sebagai indikator dari variabel dalam kepuasan kerja (Y1) dan komitmen kerja (Y2) dapat diamati dari nilai Loading Faktor atau Koefisien ( $\lambda$ ) dan tingkat signifikansinya, yang mencerminkan masing-masing sebagai indikator dari variabel Kepuasan Kerja (Y1) dan Komitmen Kerja (Y2) tampak pada tabel berikut.

Tabel 5.13 Loading Faktor ( $\lambda$ ) Pengukuran Y1 dan Y2

Indikator Variabel	Loading Faktor ( $\lambda$ )	Critical Ratio (C.R)	Prob (p)	Sig
<b>Kepuasan Kerja</b>				
KK 1	0,543	5,828	0,000	Signifikan
KK 2	0,870	9,114	0,000	Signifikan
KK 3	0,659	7,301	0,000	Signifikan
KK 4	0,628	6,899	0,000	Signifikan
KK 5	0,720	Fix	0,000	Signifikan
<b>Komitmen Kerja</b>				
KOK 1	0,876	6,370	0,000	Signifikan
KOK 2	0,550	5,150	0,000	Signifikan
KOK 3	0,753	Fix	0,000	Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Loading Faktor ( $\lambda$ ) pengukuran variabel kepuasan kerja (Y1) dan komitmen kerja (Y2) pada tabel diatas menunjukkan hasil uji terhadap model pengukuran variabel kepuasan kerja (Y1) dan komitmen kerja (Y2) dari setiap

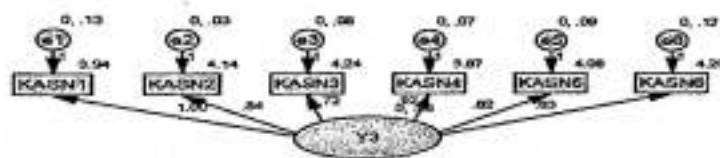
indikator yang menjelaskan konstruk, khususnya variabel laten, maka semua indikator dapat diikuti dalam analisis selanjutnya. Berdasarkan pengukuran variabel kepuasan kerja (Y1) menunjukkan hasil indikator yang paling tinggi yaitu Y1.2 0,870 Yang mencerminkan bahwa pelaksanaan dan dasar promosi yang ditetapkan atau digunakan sudah sesuai dengan keinginan pegawai dimana promosi akan diberikan kepada pegawai yang dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik Y1.1 memberikan kontribusi Paling rendah hanya sebesar 0,543. Hal ini menggambarkan bahwa Kepuasan terhadap Gaji dan Tunjangan yang diterima pegawai belum sepadan yang diberikan kepada mereka sebagai pegawai Aparatur Sipil Negara.

Lebih lanjut untuk variabel komitmen kerja (Y2) menunjukkan hasil indikator komitmen afektif yang paling tinggi yaitu sebesar 0,876. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai merasa telah terkait secara emosional pada dinas dimana mereka ditempatkan dan merasa bangga serta bahagia berada di organisasi tersebut. Sebaliknya indikator komitmen Continuance memberikan kontribusi paling rendah hanya sebesar 0,550. Kondisi ini menunjukkan pegawai tetap berkomitmen tetap berada di organisasi tersebut karna khawatir terhadap segala kemungkinan yang akan terjadi jika berhenti dari pekerjaannya sekarang tanpa memiliki pekerjaan lain yang serupa. Selain itu pegawai tetap bekerja di organisasi atau dinas tersebut karena merupakan kebutuhan dan keinginan dari pegawai yang bersangkutan.

#### 5.3.2.3 Kinerja Aparatur Sipil Negara (Y3)

Hasil uji CFA variabel Kinerja Aparatur Sipil Negara (Y3) terhadap model secara keseluruhan (Overall) yang terlampir pada lampiran. Hasil uji konstruk

variabel Kinerja Aparatur Sipil Negara (Y3) di evaluasi berdasarkan Goodness of Fit Indices pada tabel berikut dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya. Dari evaluasi model yang diajukan menunjukkan bahwa evaluasi terhadap konstruk secara keseluruhan menghasilkan nilai di atas kritis yang menunjukkan bahwa model telah sesuai dengan data, sehingga dapat dilakukan uji kesesuaian model selanjutnya.



Gambar 5.5 CFA Variabel Kinerja Aparatur Sipil Negara

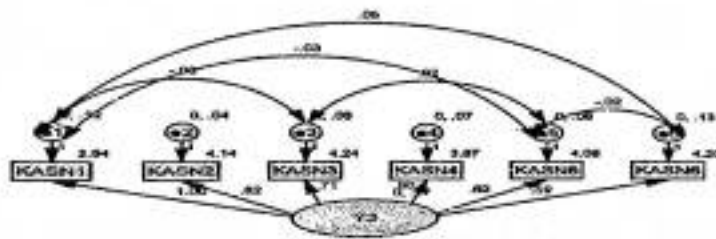
Tabel 5.14 Evaluasi Kriteria Goodness Of Fit Indices (Y3)

	Cut-Of Value	Hasil Model	Ket
Goodness Of Fit		60,903	Kurang Baik
X <sup>2</sup> Chi Square	$\alpha = 5\%$	0,000	Kurang Baik
Probabilitas	$\geq 0,05$		

Sumber : Data Primer Diolah, 2018



Tabel evaluasi kriteria Goodness of fit indices Y3 Tabel evaluasi kriteria Goodness of fit indices Y1 diatas menunjukkan bahwa terdapat beberapa criteria model fit yang belum memenuhi standar cut-off value yaitu Chi square ,Probabilitly, CMIN/DF, RMSEA, TLI dan CFI . Dengan demikian masih dibutuhkan modifikasi model CFA agar tercapai model fit pada variabel kinerja ASN yang disajikan pada gambar dan tabel berikut:



Gambar 5.6 CFA Variabel Kinerja Aparatur Sipil Negara

Tabel 5.15 Evaluasi Kriteria Goodness Of Fit Indices Y3 modifikasi

Goodness Of Fit	Cutt-Of Value	Hasil Model	Ket
X <sup>2</sup> Chi Square	$\alpha = 5\%$	6,896	Baik
Probabilitas	$\geq 0,05$	0,141	Baik

Sumber : Data Primer Diolah, 2018

Tabel evaluasi kriteria Goodness of Fit Indices Y3 telah menunjukkan adanya kriteria model fit atau kesesuaian antara data dengan model. Secara

umum hal ini dapat menjelaskan bahwa model di atas menunjukkan tingkat penerimaan yang baik oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa model dapat diterima. Selanjutnya untuk mengetahui Variabel yang dapat digunakan sebagai indikator dari Kinerja Aparatur Sipil Negara (Y3) dapat diamati dari nilai Loading Faktor atau koefisien ( $\lambda$ ) dan tingkat signifikansinya, yang mencerminkan masing-masing sebagai indikator Dari Kinerja Aparatur Sipil Negara (Y3) tampak pada tabel 5.18 Berikut:

Tabel 5.16 Loading Faktor ( $\lambda$ ) Pengukuran Y3

Indikator Variabel	Loading Faktor ( $\lambda$ )	Critical Ratio (C.R)	Prob (p)	Sig
Y3.1	0,829	Fix	0,000	Signifikan
Y3.2	0,912	13,069	0,000	Signifikan
Y3.3	0,791	9,519	0,000	Signifikan
Y3.4	0,868	12,389	0,000	Signifikan
Y3.5	0,742	8,856	0,000	Signifikan
Y3.6	0,655	10,465	0,000	Signifikan

Sumber : Data Primer Diolah, 2018

Loading Faktor ( $\lambda$ ) pengukuran variabel kinerja aparatur sipil negara (Y3) pada tabel di atas menunjukkan hasil uji terhadap model pengukuran variabel Kinerja Aparatur Sipil Negara (Y3) dari setiap indikator yang menjelaskan konstruk, khususnya variabel laten, maka semua indikator dapat diikuti dalam analisis selanjutnya.

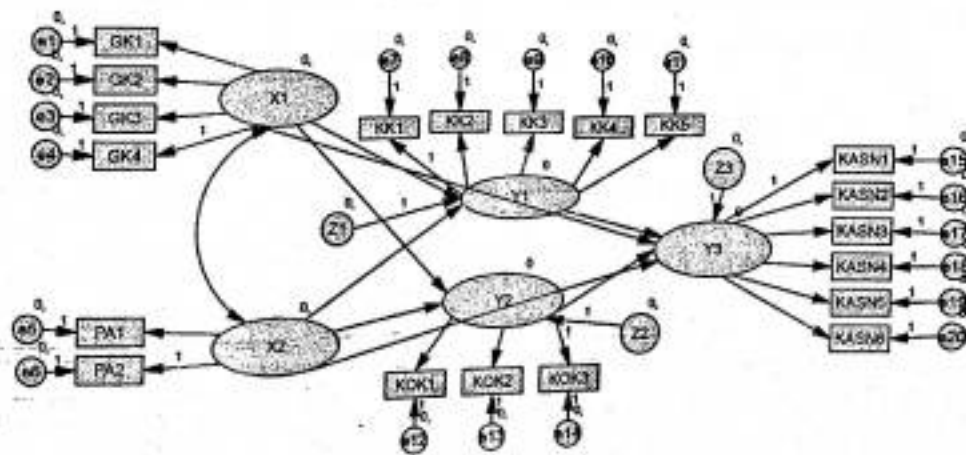
Lebih lanjut untuk variabel Kinerja Aparatur Sipil Negara (Y3) menunjukkan hasil indikator Kuantitas yang paling tinggi yaitu Y3.2 sebesar 0,912 yang mencerminkan bahwa pegawai berupaya melakukan perbaikan hasil kerja secara terus menerus dan berupaya mencapai target kerja yang telah ditetapkan. Sebaliknya indikator Y3.6 memberikan kontribusi paling rendah hanya sebesar 0,655 titik kondisi ini menunjukkan bahwa indikator interpersonal impact pada pegawai masih rendah seperti bekerja sama dengan rekan

kerja, memberikan masukan kepada rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya serta kemampuan untuk mengemukakan ide-ide baru untuk meningkatkan kualitas pekerjaan yang belum memadai.

### 5.3.3 Pengujian Full Model

#### 5.3.3.1 Structural Equation Modeling (SEM) Full Model Tahap Pertama

Pengujian model tahap pertama diklasifikasikan menjadi variabel eksogen (gaya kepemimpinan dan pemberdayaan ASN) dan variabel endogen (kepuasan kerja, komitmen kerja dan kinerja ASN). Penentuan nilai dan model tahap pertama disajikan dalam gambar secara full dari Structural Equation Modeling (SEM):



Gambar 5.7 Full Model Tahap Pertama

Gambar full model tahap pertama di atas menunjukkan kesesuaian model (goodness of fit) yang diuraikan melalui tabel di bawah. Selanjutnya nilai indeks

akan dibandingkan dengan cut-off value dari masing-masing indeks. Indeks tersebut antara lain indeks Chi Square, indeks probabilitas, indeks CMIN/DF, indeks RMSEA, indeks TLI, dan indeks CFI. Sebuah model dinyatakan baik apabila memiliki indeks-indeks goodness of fit yang sesuai dengan yang disyaratkan oleh nilai kritis cutt-off value.

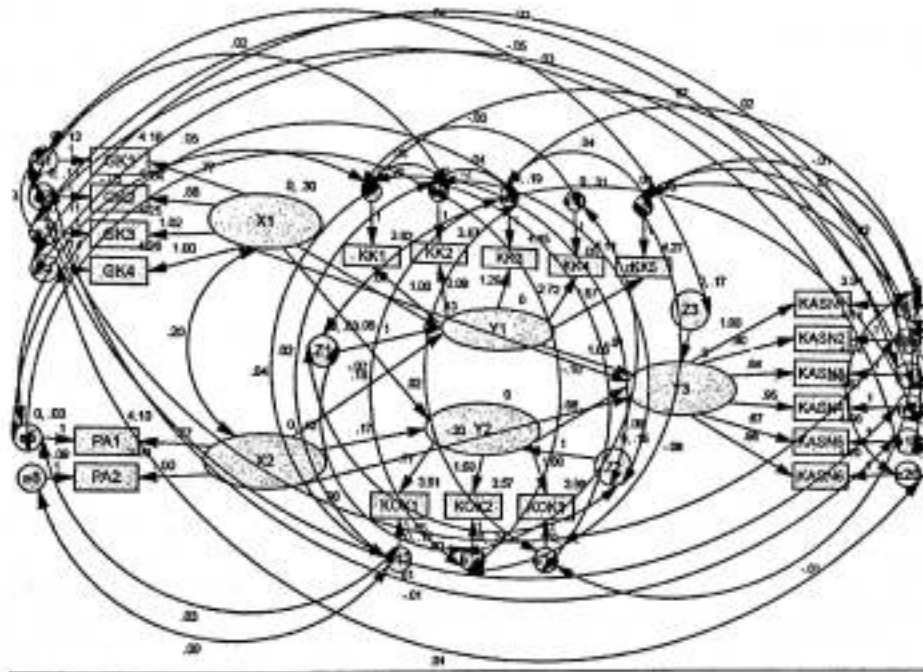
Tabel 5.17 Goodness of Fit-Full Model Tahap Pertama

Goodness of Fit Indices	Cutt-of Value	Hasil Model	Ket
X <sup>2</sup> Chi Square	$\alpha = 5\%$	593,752	Kurang Baik
Probabilitas	$\geq 0,05$	0,000	Kurang Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	3,688	Kurang Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,139	Kurang Baik

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Tabel goodness of fit – full model tahap pertama di atas menunjukkan bahwa model Structural Equation Modelling (SEM) belum layak digunakan karena goodness of fit belum memenuhi kriteria berdasarkan petunjuk modification indices pada program AMOS, selanjutnya dilakukan modifikasi untuk memperbaiki model tersebut sehingga dapat dinyatakan valid untuk pengujian hipotesis.

### 5.3.3.2 Structural Equation Modelling (SEM) Full Model Tahap Kedua



Gambar 5.8 Full Model Tahap Kedua (Modifikasi)

Berdasarkan gambar full model tahap kedua di atas menunjukkan hasil evaluasi yang dilakukan sesuai kriteria goodness of fit dan diuraikan melalui tabel berikut dengan kriteria model serta nilai kritisnya cutt-off value yang mempunyai kesesuaian antara model dan data.

Tabel 5.18 Goodness of Fit-Full Model Tahap Kedua

Goodness of Fit Indices	Cutt-of Value	Hasil Model	Ket
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,410	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,054	Baik

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Tabel goodness of fit – full model tahap kedua menggambarkan evaluasi model terhadap konstruk secara keseluruhan telah menghasilkan nilai kritis

sehingga dapat dinyatakan bahwa model tersebut dapat diterima. Dari enam kriteria goodness of fit indices, terdapat satu kriteria yaitu  $X^2$  Chi Square kurang baik, satu marginal kemudian 4 (empat) kriteria telah memenuhi kriteria sehingga dapat disimpulkan bahwa model secara keseluruhan dapat dikatakan telah sesuai dengan data.

#### **5.4 Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan model empirik yang diajukan dalam penelitian ini dapat dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang dilakukan melalui pengujian koefisien jalur pada model persamaan struktural. Tabel 5.19 merupakan pengujian hipotesis dengan melihat p value, jika p value lebih kecil dari 0,05 dan 0,10 (Sugiono, 2006) maka hubungan antara variabel signifikan. Hasil pengujian disajikan pada Tabel berikut.

Tabel 5.19 Pengujian Hipotesis

Variabel Independen	V. Interpening	Variabel Dependen	Direct Effect & Indirec Effect			
			Unstand ardzied	C.R	p-Value	Ket
G. Kepemimpinan		Kepuasan Kerja	0,007	0,185	0,854	Tidak Signifikan
G. Kepemimpinan		Komitmen Kerja	0,048	0,568	0,570	Tidak Signifikan
Pemberdayaan ASN		Kepuasan Kerja	0,191	3,278	0,000	Signifikan
Pemberdayaan ASN		Komitmen Kerja	0,169	2,334	0,020	Signifikan
Kepuasan Kerja		Kinerja ASN	1,659	1,654	0,098	Signifikan
Komitmen Kerja		Kinerja ASN	-0,662	-1,625	0,104	Tidak Signifikan
G. Kepemimpinan		Kinerja ASN	0,430	3,965	0,000	Signifikan
Pemberdayaan ASN		Kinerja ASN	-0,201	-1,379	0,168	Tidak Signifikan
Gaya Kepemimpinan	Kepuasan Kj & KomitKj	Kinerja ASN	-0,020	-	-	Signifikan
Pemberdayaan ASN	Kepuasan Kj & KomitKj	Kinerja ASN	0,205	-	-	Signifikan

Sumber : Data diolah, 2018.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada tabel di atas menunjukkan nilai koefisien regresi (regression wight estimate) dan critical ratio (t-hitung). Hipotesa diterima jika critical ratio (t-hitung) lebih besar dari nilai t-tabel atau p-value  $\leq 0,05$  atau  $\leq 0,10$ . Adapun hubungan fungsional variabel eksogen dan endogen dapat diuraikan sebagai berikut:

- a) Nilai estimasi koefisien sebesar  $0,007 > 0$  hal ini menunjukkan hubungan kausal antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja bertanda positif. Nilai critical ratio (t-hitung)  $0,185$  lebih kecil dari  $1,960$  untuk tingkat kepercayaan  $0,05$  serta p-value  $0,854 > 0,05$  yang menunjukkan taraf tidak signifikan. Koefisien tersebut menggambarkan bahwa dengan gaya

kepemimpinan tidak memberikan kontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja.

- b) Nilai estimasi koefisien sebesar  $0,048 > 0$  hal ini menunjukkan hubungan kausal antara gaya kepemimpinan terhadap komitmen kerja bertanda positif. Nilai critical ratio (t-hitung)  $0,568$  lebih kecil dari  $1,960$  untuk tingkat kepercayaan  $0,05$  serta p-value  $0,570 > 0,05$  yang menunjukkan taraf tidak signifikan. Koefisien tersebut menggambarkan bahwa dengan gaya kepemimpinan tidak memberikan kontribusi terhadap peningkatan komitmen kerja.
- c) Nilai estimasi koefisien sebesar  $0,191 > 0$  hal ini menunjukkan hubungan kausal antara pemberdayaan ASN terhadap kepuasan kerja bertanda positif. Nilai critical ratio (t-hitung)  $3,278$  lebih besar dari  $1,960$  untuk tingkat kepercayaan  $0,05$  serta p-value  $0,000 < 0,05$  yang menunjukkan taraf signifikan  $5\%$ . Koefisien tersebut menggambarkan bahwa dengan peningkatan pemberdayaan ASN akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai.
- d) Nilai estimasi koefisien sebesar  $0,169 > 0$  hal ini menunjukkan hubungan kausal antara pemberdayaan ASN terhadap komitmen kerja bertanda positif. Nilai critical ratio (t-hitung)  $2,334$  lebih besar dari  $1,960$  untuk tingkat kepercayaan  $0,05$  serta p-value  $0,020 < 0,05$  yang menunjukkan taraf signifikan  $5\%$ . Koefisien tersebut menggambarkan bahwa dengan peningkatan pemberdayaan ASN akan meningkatkan komitmen kerja pegawai.
- e) Nilai estimasi koefisien sebesar  $1,659 > 0$  hal ini menunjukkan hubungan kausal antara kepuasan kerja terhadap kinerja ASN bertanda positif. Nilai



critical ratio (t-hitung) 1,654 lebih besar dari 1,645 untuk tingkat kepercayaan 0,10 serta p-value  $0,098 < 0,10$  yang menunjukkan taraf signifikan 10%. Koefisien tersebut menggambarkan bahwa dengan peningkatan kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja ASN.

- f) Nilai estimasi koefisien sebesar  $-0,662 < 0$  hal ini menunjukkan pengaruh kausal antara komitmen kerja terhadap kinerja ASN bertanda negatif. Nilai critical ratio (t-hitung) -1,625 lebih kecil dari 1,645 untuk tingkat kepercayaan 0,10 serta p-value  $0,104 > 0,10$  yang menunjukkan taraf tidak signifikan. Koefisien tersebut menggambarkan bahwa dengan komitmen kerja tidak memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja ASN.
- g) Nilai estimasi koefisien sebesar  $0,430 > 0$  hal ini menunjukkan hubungan kausal antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja ASN bertanda positif. Nilai critical ratio (t-hitung) 3,965 lebih besar dari 1,960 untuk tingkat kepercayaan 0,05 serta p-value  $0,000 < 0,05$  yang menunjukkan taraf signifikan 5%. Koefisien tersebut menggambarkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan akan meningkatkan kinerja ASN.
- h) Nilai estimasi koefisien sebesar  $-0,201 < 0$  hal ini menunjukkan hubungan kausal antara pemberdayaan ASN terhadap kinerja ASN bertanda negatif. Nilai critical ratio (t-hitung) -1,379 lebih kecil dari 1,960 untuk tingkat kepercayaan 0,05 serta p-value  $0,168 > 0,05$  yang menunjukkan taraf tidak signifikan. Koefisien tersebut menggambarkan bahwa pemberdayaan ASN yang diterapkan tidak memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja ASN.
- i) Pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja ASN dengan mempertimbangkan kepuasan kerja dan komitmen kerja menunjukkan adanya

pengaruh yang negatif dan signifikan. Hal tersebut dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan menurunkan kinerja ASN jika disertai kepuasan kerja dan komitmen kerja.

- j) Pengaruh tidak langsung pemberdayaan ASN terhadap kinerja ASN dengan mempertimbangkan kepuasan kerja dan komitmen kerja menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan. Hal tersebut dijelaskan bahwa pemberdayaan ASN memberikan kontribusi terhadap kinerja ASN jika disertai kepuasan kerja dan komitmen kerja.

#### 5.4.2 Direct Effect, indirect Effect dan Total Effect

Berdasarkan hasil analisis pengaruh langsung (direct effect) dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung, pengaruh tidak langsung (indirect effect) dengan efek yang muncul melalui variabel intervening, pengaruh total (total effect) dengan pengaruh dari berbagai hubungan, maka besarnya pengaruh setiap konstruk dapat dibandingkan. Besarnya pengaruh langsung (direct effect), pengaruh tidak langsung (indirect effect) dan pengaruh total (total effect) disajikan pada tabel 5.20 berikut:

Tabel 5.20 Besarnya Direct Effect, Indirect Effect dan Total Effect

Independen	Variabel		Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect	P-Value	Ket.
	Interpening	Dependen					
G.Kepemimpinan		Kepuasan Kerja	0,007	0,000	0,007	0,854	Tidak diterima
G.Kepemimpinan		Komitmen Kerja	0,048	0,000	0,048	0,570	Tidak diterima
Pemberdayaan ASN		Kepuasan Kerja	0,191	0,000	0,191	0,001	Diterima
Pemberdayaan ASN		Komitmen Kerja	0,169	0,000	0,169	0,020	Diterima
Kepuasan Kerja		Kinerja ASN	1,659	0,000	1,659	0,098	Diterima
Komitmen Kerja		Kinerja ASN	-0,662	0,000	-0,662	0,104	Tidak Diterima
G.Kepemimpinan		Kinerja ASN	0,469	0,000	0,469	0,000	Diterima
Pemberdayaan ASN		Kinerja ASN	-0,260	0,000	-0,260	0,168	Tidak Diterima
G.Kepemimpinan	Kepuasan KJ & Komit KJ	Kinerja ASN	0,000	-0,020	-0,020	0,000	Diterima
Pemberdayaan ASN	Kepuasan KJ & Komit KJ	Kinerja ASN	0,000	0,205	0,205	0,000	Diterima

Dari hasil analisis pada tabel besarnya direct effect, indirect effect dan total effect maka dapat diuraikan sebagai berikut:

- a) Pengaruh langsung (direct effect) variabel gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja memiliki nilai sebesar 0,007, nilai pengaruh tidak langsung (indirect effect) sebesar 0,000 sehingga menghasilkan nilai dari pengaruh total (total effect) sebesar 0,007
- b) Pengaruh langsung (direct effect) variabel gaya kepemimpinan terhadap komitmen kerja memiliki nilai sebesar 0,048, nilai pengaruh tidak langsung (indirect effect) sebesar 0,000 sehingga menghasilkan nilai dari pengaruh total (total effect) sebesar 0,048.

- c) Pengaruh langsung (direct effect) pemberdayaan ASN terhadap kepuasan kerja memiliki nilai sebesar 0,191, nilai pengaruh tidak langsung (indirect effect) sebesar 0,000 sehingga menghasilkan nilai dari pengaruh total (total effect) sebesar 0,191.
- d) Pengaruh langsung (direct effect) variabel ) pemberdayaan ASN terhadap komitmen kerja memiliki nilai sebesar 0,169, nilai pengaruh tidak langsung (indirect effect) sebesar 0,000 sehingga menghasilkan nilai dari pengaruh total (total effect) sebesar 0,169.
- e) Pengaruh langsung (direct effect) variabel kepuasan kerja terhadap kinerja ASN memiliki nilai sebesar 1,659, nilai pengaruh tidak langsung (indirect effect) sebesar 0,000 sehingga menghasilkan nilai dari pengaruh total (total effect) sebesar 1,659.
- f) Pengaruh langsung (direct effect) variabel komitmen kerja terhadap kinerja ASN memiliki nilai sebesar -0,662, nilai pengaruh tidak langsung (indirect effect) sebesar 0,000 sehingga menghasilkan nilai dari pengaruh total (total effect) sebesar -0,662.
- g) Pengaruh langsung (direct effect) variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja ASN memiliki nilai sebesar 0,469, nilai pengaruh tidak langsung (indirect effect) sebesar 0,000 sehingga menghasilkan nilai dari pengaruh total (total effect) sebesar 0,469.
- h) Pengaruh langsung (direct effect) variabel pemberdayaan ASN terhadap kinerja ASN memiliki nilai sebesar -0,260, nilai pengaruh tidak langsung (indirect effect) sebesar 0,000 sehingga menghasilkan nilai dari pengaruh total (total effect) sebesar -0,260.

- i) Pengaruh langsung (direct effect) variabel pemberdayaan ASN terhadap kinerja ASN memiliki nilai sebesar 0,000, nilai pengaruh tidak langsung (indirect effect) sebesar -0,020 sehingga menghasilkan nilai dari pengaruh total (total effect) sebesar -0,020.
- j) Pengaruh langsung (direct effect) variabel pemberdayaan ASN terhadap kinerja ASN memiliki nilai sebesar 0,000, nilai pengaruh tidak langsung (indirect effect) sebesar 0,205 sehingga menghasilkan nilai dari pengaruh total (total effect) sebesar 0,205.

Besarnya pengaruh langsung (direct effect), pengaruh tidak langsung (indirect effect) dan pengaruh total (total effect) menunjukkan bahwa ada sepuluh jalur. Delapan jalur berpengaruh langsung dan dua jalur berpengaruh tidak langsung. Dari kesepuluh jalur terdapat lima jalur yang diterima dan lima jalur yang ditolak.

#### 5.4.3. Pengujian Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian dapat diterima atau ditolak berdasarkan pengujian statistik. Hasil analisis dalam penelitian ini menggambarkan adanya hubungan langsung (direct effect) dan hubungan tidak langsung (indirect effect) antara variabel eksogen (gaya kepemimpinan, pemberdayaan ASN) dan variabel endogen (kepuasan kerja, komitmen kerja dan kinerja ASN). Berdasarkan tabel 5.19 dan tabel 5.20 maka hipotesis penelitian dideskripsikan sebagai berikut:

- 1) Hipotesis pertama: gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil analisis Structural Equation Modelling (SEM), memperoleh nilai koefisien jalur 0,185 dan nilai p-value  $0,854 \geq 0,05$  maka dapat dinyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis pertama dinyatakan ditolak.
- 2) Hipotesis kedua: gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen kerja. Berdasarkan hasil analisis Structural Equation Modelling (SEM), memperoleh nilai koefisien jalur 0,568 dan nilai p-value  $0,570 \geq 0,05$  maka dapat dinyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen kerja. Dengan demikian hipotesis kedua dinyatakan di tolak.
- 3) Hipotesis ketiga: pemberdayaan ASN berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil analisis Structural Equation Modelling (SEM), memperoleh nilai koefisien jalur 3,278 dan nilai p-value  $0,000 \leq 0,05$  maka dapat dinyatakan bahwa pemberdayaan ASN berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis ketiga dinyatakan diterima.
- 4) Hipotesis keempat: pemberdayaan ASN berpengaruh terhadap komitmen kerja. Berdasarkan hasil analisis Structural Equation Modelling (SEM), memperoleh nilai koefisien jalur 2,334 dan nilai p-value  $0,020 \leq 0,05$  maka dapat dinyatakan bahwa : pemberdayaan ASN berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis keempat dinyatakan diterima.
- 5) Hipotesis kelima: kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja ASN. Berdasarkan hasil analisis Structural Equation Modelling (SEM), memperoleh nilai koefisien jalur 1,654 dan nilai p-value  $0,098 \leq 0,10$  maka dapat

dinyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN. Dengan demikian hipotesis kelima dinyatakan diterima.

- 6) Hipotesis keenam: komitmen kerja berpengaruh terhadap kinerja ASN. Berdasarkan hasil analisis Structural Equation Modelling (SEM), memperoleh nilai koefisien jalur -1,625 dan nilai p-value  $0,104 \geq 0,10$  maka dapat dinyatakan bahwa komitmen kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN. Dengan demikian hipotesis keenam dinyatakan ditolak.
- 7) Hipotesis ketujuh : gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja ASN. Berdasarkan hasil analisis Structural Equation Modelling (SEM), memperoleh nilai koefisien jalur 3,965 dan nilai p-value  $0,000 \leq 0,05$  maka dapat dinyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN. Dengan demikian hipotesis ketujuh dinyatakan diterima.
- 8) Hipotesis kedelapan: pemberdayaan ASN berpengaruh terhadap kinerja ASN. Berdasarkan hasil analisis Structural Equation Modelling (SEM), memperoleh nilai koefisien jalur -1,379 dan nilai p-value  $0,168 \geq 0,05$  maka dapat dinyatakan bahwa : pemberdayaan ASN berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja ASN. Dengan demikian hipotesis kedelapan dinyatakan ditolak.
- 9) Hipotesis kesembilan: gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja ASN melalui kepuasan kerja dan komitmen kerja. Berdasarkan hasil analisis Structural Equation Modelling (SEM), dapat dilihat pengaruh tidak langsung (indirect effect) antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja dengan arah negatif dan nilai standardised sebesar -0,020 maka dapat dinyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja ASN melalui kepuasan

kerja dan komitmen kerja. Dengan demikian hipotesis kesembilan dinyatakan diterima.

- 10) Hipotesis kesepuluh: pemberdayaan ASN berpengaruh terhadap kinerja ASN melalui kepuasan kerja dan komitmen kerja. Berdasarkan hasil analisis Structural Equation Modelling (SEM), dapat dilihat pengaruh tidak langsung (indirect effect) antara pemberdayaan ASN terhadap kinerja dengan arah positif dan nilai standardized sebesar 0,205 maka dapat dinyatakan bahwa pemberdayaan ASN berpengaruh terhadap kinerja ASN melalui kepuasan kerja dan komitmen kerja. Dengan demikian hipotesis kesepuluh dinyatakan diterima.



## BAB VI

### PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

#### 6.1. Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa Gaya Kepemimpinan tidak memberikan kontribusi terhadap tinggi rendahnya kepuasan kerja pegawai.

Variabel gaya kepemimpinan berada pada kategori baik (tabel 5.2) dan dibentuk oleh 4 Indikator yaitu : kepemimpinan direktif, kepemimpinan suportif, kepemimpinan partisipatif dan kepemimpinan yang berorientasi prestasi

Dimensi gaya kepemimpinan yang berorientasi prestasi merupakan indikator yang paling dominan berdasarkan tanggapan responden dengan kategori sangat baik sedangkan indikator gaya kepemimpinan direktif merupakan dimensi yang mempunyai tanggapan responden yang paling rendah dengan kategori yang didominasi oleh kategori baik.

Douglas McGregor (1960) menekankan tentang pendapat Mayo (1930) dalam Rivai (2006) dengan teori yang dikemukakannya mengenai manajemen perilaku terhadap pegawai (bagaimana memperlakukannya) yang berhubungan dengan kepuasan pegawai, teori tersebut dinamakan dengan Teori X dan Y. Teori X menekankan manajer agar percaya bahwa pegawai pada dasarnya adalah malas dan tidak mempunyai keinginan untuk meningkatkan produktivitas di suatu organisasi, sehingga perlu adanya supervisi secara terus-menerus dan arahan secara melekat sehingga gaya kepemimpinan yang harus diterapkan

adalah gaya kepemimpinan cenderung otokratis yaitu segala keputusan berada di tangan pemimpin, pendapat dari bawahan tidak pernah dibenarkan, tidak peduli pegawai merasakan kepuasan dan berkomitmen atau tidak yang terpenting adalah mereka mau bekerja. Gaya ini juga merupakan pelaksanaan dari Teori X.

Pada kategori gaya kepemimpinan direktif juga menggambarkan hal yang sama bahwa atasan tidak selalu memberikan arahan secara langsung kepada bawahan dalam rangka pelaksanaan pekerjaan, pemberitahuan tentang apa yang harus dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya serta penggunaan prosedur kerja yang ketat (SOP) dalam penerapannya masih belum memadai tetapi hal ini bukan menjadi penyebab ketidakpuasan kerja atau tidak mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Pada tabel 5.4 frekuensi variable kepuasan kerja pada jawaban responden di dimensi kepuasan dengan atasan, terdapat 4,3% jawaban sangat tidak setuju pada pertanyaan apakah atasan mau mendengarkan pendapat dari bawahannya dan 4,3% jawaban sangat tidak setuju pada pertanyaan apakah atasan di instansi tersebut mempunyai motivasi kerja yang tinggi terhadap pegawai. Terdapat juga jawaban tidak setuju dan kurang setuju. Hal ini dapat dipahami adanya ketidakpuasan staf terhadap atasan atau pimpinan di instansi penelitian. Berdasarkan frekuensi tanggapan responden ternyata pegawai di empat instansi penelitian dipengaruhi oleh kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri. Kepuasan pegawai dengan pekerjaan itu sendiri berarti pegawai merasakan kepuasan apabila pekerjaan yang ditangani sangat menarik dan dapat memberikan tantangan. Teori Dua Faktor Herzberg selanjutnya menyebutkan bahwa kepuasan kerja dapat pula dipengaruhi oleh prestasi, wewenang, tanggung jawab, dan status.

Dikatakan bahwa kurangnya pengetahuan yang tepat tentang gaya kepemimpinan sebagai motivasi besar untuk kepuasan kerja dan mengabaikannya akan menciptakan efek negatif pada kinerja staf dan hasil Organisasi (Alam, 2009). Omolayo, 2012 mengatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak mempengaruhi kepuasan kerja atau tidak ada pengaruh antara gaya kepemimpinan dan Kepuasan Kerja di tiga lembaga pendidikan di Ekiti State, Nigeria. Selanjutnya penelitian yang dilakukan di tiga perusahaan (perusahaan A, B dan C) sektor konstruksi di India menemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sebagian besar karyawan di perusahaan konstruksi B tersebut (Nidadhavolu, 2018). Lebih lanjut penelitian untuk sampel Australia budaya organisasi, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen dan kinerja sedangkan utk hongkong berpengaruh negatif dan signifikan pada kepuasan kerja, berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen dan kinerja (Peter Lok, Jhon Crawford, 2004).

Kepuasan kerja sangat penting dimana tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepada pegawai harus sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Selain gaya kepemimpinan, tugas yang tidak cocok dengan kemampuan pegawai akan mengarah pada ketidakpuasan dalam bekerja. Gibson (2000) menyatakan kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki para pekerja tentang pekerjaan mereka. Hal itu merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan. Lebih lanjut kepuasan juga berkaitan dengan imbalan atau gaji. Imbalan akan menentukan Tingkat kepuasan kerja. Ketika seseorang mengalami tanggung jawab yang akan menghasilkan produktivitas atau kinerja yang lebih tinggi. Hal ini didukung oleh teori dari Scheinoder (1988)

mengemukakan bahwa individu tertarik dan merasa nyaman berada pada sebuah organisasi dikarenakan adanya kesamaan karakteristik diantara keduanya.

Beberapa penelitian yang menemukan adanya pengaruh dan yang tidak berpengaruh antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja, antara lain dikatakan bahwa kehadiran kepuasan kerja dapat meningkatkan upaya pribadi, komunikasi, kemampuan Pegawai (Staf), menyukai pekerjaannya dan membantu pertumbuhan organisasi (Aziri, 2011). Selanjutnya Kurangnya pengetahuan yang tepat tentang gaya Kepemimpinan ini sebagai motivasi besar untuk kepuasan kerja dan mengabaikannya akan mengakibatkan kehancuran dan fenomena lain yang tidak dapat diperbaiki di antara staff di organisasi pendidikan publik (Bahrani et al, 2012. Tan & Waheed, 2011). Selain itu, dapat menciptakan efek negatif pada kinerja staf dan hasil Organisasi (Alam, 2009)

Terdapat banyak masalah di sekitar faktor-faktor efektif yang mendorong kepuasan dan berubah menjadi ketidakpuasan seperti gaya kepemimpinan yang tidak sesuai pada organisasi pendidikan publik (Mehrad, 2014)

Kurangnya perhatian pada Kepuasan Kerja akan mengarah dan menyebabkan beberapa reaksi abnormal seperti keluar masuk (perputaran), ketidakhadiran, ketidakpuasan, perilaku tidak wajar terhadap teman sekerja di dalam organisasi (Khera & Gulati et al, 2012).

## **6.2. Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Kerja**

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap komitmen kerja. Hal ini berarti bahwa gaya

kepemimpinan tidak memberikan kontribusi terhadap tinggi rendahnya komitmen kerja pegawai.

Variabel gaya kepemimpinan berada pada kategori baik dan dibentuk oleh 4 indikator yaitu : kepemimpinan direktif, kepemimpinan suportif, kepemimpinan partisipatif dan kepemimpinan yang berorientasi prestasi

Dimensi gaya kepemimpinan yang berorientasi Prestasi merupakan indikator yang paling dominan berdasarkan tanggapan responden dengan kategori sangat baik sedangkan indikator gaya kepemimpinan direktif merupakan indikator yang mempunyai tanggapan responden dengan kategori yang paling rendah yang didominasi oleh kategori baik.

Penjelasan pada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja diatas tidak berbeda dengan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen kerja dimana indikator pemberian perhatian dan dukungan, upaya meningkatkan kemampuan bawahan dan mengkomunikasikan tujuan yang hendak dicapai dari atasan tidak mempengaruhi komitmen. Oleh karena itu, pegawai dengan kecenderungan tipe X perlu adanya supervisi secara terus-menerus dan arahan secara melekat dan boleh jadi tipe kepemimpinan yang diterapkan adalah kepemimpinan yang otokratis.

Pada kategori gaya kepemimpinan direktif hal itu atasan tidak selalu memberikan arahan secara langsung kepada bawahan dalam rangka pelaksanaan pekerjaan, tidak ada pemberitahuan tentang apa yang harus dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya serta penggunaan prosedur kerja yang ketat (SOP) belum diterapkan. Indikator dari dimensi gaya kepemimpinan tersebut tidak menjadi penyebab ketidakpuasan kerja atau tidak

mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Loading faktor pada variabel gaya kepemimpinan pada kategori gaya kepemimpinan direktif juga merupakan dimensi yang paling rendah sebesar 0,758.

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa jawaban responden pada dimensi komitmen normative berada pada kategori sangat baik dengan mean sebesar 4,30 pada dimensi loyalitas pada organisasi. Hal ini dapat dipahami bahwa pegawai selain dipengaruhi oleh dimensi kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri pada variabel kepuasan kerja ternyata bahwa gaya kepemimpinan tidak mempengaruhi komitmen tetapi lebih disebabkan oleh loyalitas yaitu rasa ingin tetap bekerja pada satu instansi saja karena sudah merupakan kewajiban moral dan kesetiaan dan itu akan lebih baik disepanjang karier mereka seharusnya memiliki loyalitas dan kewajiban moral yang tinggi terhadap organisasi. Hal tersebut sesuai dengan BAB II pasal 3 bahwa ASN sebagai profesi harus bertandaskan pada prinsip memiliki komitmen, integritas moral, dan tanggung jawab pada pelayanan publik. Temuan ini di dukung oleh penelitian yang dilakukan di tiga perusahaan (perusahaan A, B dan C) sektor konstruksi di India menemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi sebagian besar karyawan di perusahaan konstruksi B tersebut (Nidadhavolu, 2018) lebih lanjut temuan Newstrom (1990) mengklaim bahwa karyawan yang merasakan hubungan antara manajer lini mereka dan diri mereka sendiri memiliki tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi daripada mereka yang tidak.

Sedangkan Bourantas dan Papalexandris (1993) dalam penelitiannya pada organisasi publik dan swasta di Yunani menemukan perbedaan yang signifikan pada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan, komitmen

karyawan dan kinerja dimana pada organisasi publik tidak signifikan dibandingkan dengan organisasi swasta. Hal tersebut didukung dengan fakta bahwa karena peraturan upah mereka, penarikan, pemilihan, pelatihan, dan kriteria serta prosedur kenaikan pangkat, organisasi publik di Yunani kurang efektif dari pada organisasi swasta dalam menjaga kompetensi pemimpin. Selain itu, organisasi swasta lebih bersaing dalam pasar buruh untuk menarik pemimpin yang tersedia agar lebih dapat bersaing.

### 6.3. Pemberdayaan ASN Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa pemberdayaan ASN berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa pemberdayaan ASN memberikan kontribusi terhadap tinggi rendahnya kepuasan kerja pegawai. Melalui pengukuran indikator, ditemukan indikator yang paling tinggi berdasarkan jawaban kuisisioner dari responden yaitu indikator pemberdayaan yang memfokuskan perhatian pada kegiatan kepemimpinan yang memberdayakan pegawai yang berorientasi kepada kesetiaan pegawai. Indikator pemberdayaan tersebut menggambarkan pemberdayaan dari seorang atasan yang memfokuskan perhatian pada kegiatan bawahan atau staf dimana atasan pada kategori ini memberikan dorongan terhadap pegawai untuk lebih percaya pada diri sendiri, atasan langsung dapat meminta agar pegawai terlibat ketika mengetahui adanya kebutuhan dan tidak menanti sampai diperintah atau diberi ijin. atasan langsung dapat membantu menyingkirkan hambatan-hambatan, atasan dapat memberikan inspirasi untuk melakukan lebih dari apa yang dapat dilakukan oleh para pegawainya, atasan dapat membangun kepercayaan dan kredibilitas ketika berhubungan dengan para pegawainya serta atasan yang dapat membantu menentukan sasaran yang bermakna akan membuat para

pegawai atau staf berusaha untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Dimensi pemberdayaan ASN pada pengukuran indikator di karakteristik variabel tersebut sama dengan loading faktor pengukuran variabel gaya kepemimpinan dimana dimensi pemberdayaan yang memfokuskan perhatian pada kegiatan kepemimpinan yang memberdayakan pegawai yang berorientasi kepada kesetiaan pegawai merupakan dimensi yang paling dominan dengan loading faktor yaitu sebesar 0,953 sedangkan dimensi pemberdayaan berorientasi pada pemberdayaan pegawai merupakan dimensi yang paling rendah dengan loading faktor yaitu sebesar 0,909.

Variabel Pemberdayaan ASN berada pada kategori baik dan dibentuk oleh dua indikator yaitu pemberdayaan dikaitkan dengan bagaimana manajemen dapat mempengaruhi kesetiaan pengikut (Pegawai), Pemberdayaan yang memfokuskan perhatian pada kegiatan kepemimpinan yang memberdayakan pegawai.

Indikator memberdayakan yang dikaitkan dengan bagaimana manajemen dapat mempengaruhi kesetiaan pegawai merupakan indikator yang paling dominan berdasarkan tanggapan responden dengan kategori Sangat Baik dan Baik dimana pemberdayaan atasan langsung sangat membantu pegawai dalam menentukan sasaran yang bermakna berada pada kategori sangat baik sedang yang lainnya berada pada kategori baik Responden menilai penting indikator tersebut sehingga meningkatkan kepuasan kerja bagi pegawai tersebut. Kondisi ini ditunjukkan dengan tingginya jawaban responden terhadap indikator tersebut.



Pegawai merasa puas terhadap Atasan mereka dimana seorang atasan memberdayakan pegawai dengan cara mempengaruhi kesetiaan bawahan atau Staf dengan mendorong pegawainya untuk lebih percaya diri dan membantu menyingkirkan hambatan-hambatan dan lebih kepada menentukan sasaran-sasaran yang lebih bermakna hal tersebut memberikan kepuasan tersendiri terhadap pegawai atau Staf

Penelitian yang dilakukan di organisasi Pemerintahan Uni Emirat Arab (UEA) oleh Zeffane dan Hana tahun 2008, data didasarkan pada tanggapan 217 pegawai dari berbagai bagian di departemen organisasi tersebut. Hasil analisis regresi bertahap mengungkapkan bahwa pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Lebih lanjut hasil penelitian Kokila.P (2016) mengungkapkan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di sektor perbankan kota Liu (2007) yang menyatakan bahwa pemberdayaan mengarah ke hasil positif organisasi, seperti tanggung jawab dan motivasi dalam pekerjaan rutin ditingkat karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, kualitas layanan yang lebih baik, loyalitas karyawan yang lebih tinggi, dan memaksimalkan produktivitas.

#### **6.4. Pemberdayaan ASN Terhadap Komitmen Kerja**

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa pemberdayaan ASN berpengaruh signifikan terhadap komitmen kerja. Hal ini berarti bahwa pemberdayaan ASN memberikan kontribusi terhadap tinggi rendahnya komitmen kerja pegawai.

Variabel Pemberdayaan ASN berada pada kategori baik dan dibentuk oleh dua dimensi yaitu pemberdayaan dikaitkan dengan bagaimana manajemen dapat mempengaruhi kesetiaan pengikut (Pegawai), Pemberdayaan yang

memfokuskan perhatian pada kegiatan kepemimpinan yang memberdayakan pegawai.

Indikator memberdayakan yang dikaitkan dengan bagaimana manajemen dapat mempengaruhi kesetiaan pegawai merupakan indikator yang paling dominan berdasarkan tanggapan responden dengan kategori Sangat Baik dan Baik dimana pemberdayaan atasan langsung sangat membantu pegawai dalam menentukan sasaran yang bermakna berada pada kategori sangat baik sedang yang lainnya berada pada kategori baik. Responden menilai penting indikator tersebut sehingga meningkatkan komitmen kerja bagi pegawai tersebut. Kondisi ini ditunjukkan dengan tingginya jawaban responden terhadap indikator tersebut. Pegawai merasa puas terhadap Atasan mereka dimana seorang atasan memberdayakan pegawai dengan cara mempengaruhi kesetiaan bawahan atau staf dengan mendorong pegawainya untuk lebih percaya diri dan membantu menyingkirkan hambatan-hambatan dan lebih kepada menentukan sasaran-sasaran yang lebih bermakna hal tersebut memberikan kepuasan tersendiri terhadap pegawai atau Staf. Dimensi tersebut sama dengan dimensi pada loading faktor variabel pemberdayaan ASN dimana dimensi pemberdayaan dikaitkan dengan bagaimana manajemen dapat mempengaruhi kesetiaan pengikut (Pegawai) merupakan dimensi yang paling dominan sedangkan pemberdayaan yang memfokuskan perhatian pada kegiatan kepemimpinan yang memberdayakan pegawai merupakan dimensi dengan loading faktor terendah.

Hanaysha (2016) mengemukakan bahwa pemberdayaan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi di salah satu universitas di Malaysia. Chang, Liu (2007) yang menyatakan bahwa pemberdayaan mengarah ke hasil positif organisasi, seperti tanggung jawab dan

memfokuskan perhatian pada kegiatan kepemimpinan yang memberdayakan pegawai.

Indikator memberdayakan yang dikaitkan dengan bagaimana manajemen dapat mempengaruhi kesetiaan pegawai merupakan indikator yang paling dominan berdasarkan tanggapan responden dengan kategori Sangat Baik dan Baik dimana pemberdayaan atasan langsung sangat membantu pegawai dalam menentukan sasaran yang bermakna berada pada kategori sangat baik sedang yang lainnya berada pada kategori baik Responden menilai penting indikator tersebut sehingga meningkatkan komitmen kerja bagi pegawai tersebut. Kondisi ini ditunjukkan dengan tingginya jawaban responden terhadap indikator tersebut. Pegawai merasa puas terhadap Atasan mereka dimana seorang atasan memberdayakan pegawai dengan cara mempengaruhi kesetiaan bawahan atau staf dengan mendorong pegawainya untuk lebih percaya diri dan membantu menyingkirkan hambatan-hambatan dan lebih kepada menentukan sasaran-sasaran yang lebih bermakna hal tersebut memberikan kepuasan tersendiri terhadap pegawai atau Staf. Dimensi tersebut sama dengan dimensi pada loading faktor variabel pemberdayaan ASN dimana dimensi pemberdayaan dikaitkan dengan bagaimana manajemen dapat mempengaruhi kesetiaan pengikut (Pegawai) merupakan dimensi yang paling dominan sedangkan pemberdayaan yang memfokuskan perhatian pada kegiatan kepemimpinan yang memberdayakan pegawai merupakan dimensi dengan loading faktor terendah.

Hanaysha (2016) mengemukakan bahwa pemberdayaan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi di salah satu universitas di Malaysia. Chang, Liu (2007) yang menyatakan bahwa pemberdayaan mengarah ke hasil positif organisasi, seperti tanggung jawab dan

motivasi dalam pekerjaan rutin ditingkat karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, kualitas layanan yang lebih baik, loyalitas karyawan yang lebih tinggi, dan memaksimalkan produktivitas.

#### 6.5. Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja ASN

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja memberikan kontribusi terhadap tinggi rendahnya kinerja pegawai

Variabel kepuasan kerja berada di kategori baik dan dibentuk oleh 5 (lima) dimensi yaitu kepuasan dengan Gaji, Kepuasan dengan Promosi, Kepuasan dengan Rekan Sekerja, Kepuasan dengan Atasan dan Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri. Dimensi kepuasan kerja dengan kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri merupakan indikator yang paling dominan berdasarkan tanggapan responden dengan kategori sangat baik dan baik dengan nilai mean sebesar 4,26 dan yang paling rendah adalah dimensi kepuasan kerja dengan gaji dengan nilai mean sebesar 3,82, sementara loading faktor kepuasan kerja dengan promosi merupakan yang paling dominan sebesar 0,870 dan yang paling rendah adalah loading faktor kepuasan kerja dengan gaji sebesar 0,543.

Persepsi pegawai terhadap kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri dengan nilai mean sebesar 4,26 dan berada pada kategori sangat baik. Persepsi pegawai pada kategori ini merasa pekerjaan yang dilakukannya sangat menarik, sehingga pegawai melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan merasa senang dengan tingkat tanggung jawab dalam pekerjaannya tersebut. Hal ini menyebabkan meningkatnya kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan di organisasi Pemerintahan Uni Emirat Arab (UEA) oleh Zeffane dan Hana tahun 2008, data didasarkan pada tanggapan 217 pegawai dari berbagai bagian di departemen organisasi tersebut. Hasil analisis regresi bertahap mengungkapkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian yang dilakukan Ostroff (1992) dalam Sabri Nurdin (2013), menunjukkan hubungan positif antara kepuasan kerja dengan kinerja. Selanjutnya diungkapkan lebih khusus, organisasi dengan pegawai yang lebih puas, berkomitmen, mampu menyesuaikan diri dan tidak stress akan memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi dari pada pegawai yang kurang puas, kurang berkomitmen, kurang mampu menyesuaikan dan lebih banyak mengalami stress. Kreitner dan Kinicki (2012) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap aspek pekerjaan. organisasi yang memiliki karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif dibandingkan organisasi yang memiliki karyawan yang kurang puas. Lebih lanjut Robbins (2007) menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai oleh pekerja pada pekerjaan sesuai dengan kriteria tertentu yang berlaku untuk pekerjaan tertentu. Kinerja karyawan yang berkualitas sangat dibutuhkan oleh organisasi dalam rangka meningkatkan kualitas kerja, agar kinerja tersebut tercapai maka karyawan sebaiknya mendapatkan kepuasan dalam bekerja lebih dahulu. Lebih lanjut dikatakan bahwa kepuasan kerja memiliki peran yang efektif pada staf yang sukses dan kinerja mereka di organisasi pendidikan publik (Al-zu'bi, 2010).

#### **6.6. Komitmen Kerja Terhadap Kinerja ASN**

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa komitmen kerja berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti

bahwa komitmen kerja tidak memberikan kontribusi terhadap tinggi rendahnya kinerja pegawai

Variabel Komitmen Kerja berada pada kategori baik dan dibentuk oleh tiga dimensi yaitu : komitmen afektif, komitmen normatif, komitmen continuence (berkelanjutan).

Melalui kuisisioner yang telah disebarakan dapat dilihat bahwa dimensi komitmen continuence memperoleh tanggapan responden yang paling rendah dengan nilai mean sebesar 3,56 demikian juga dengan nilai loading pada dimensi komitmen continuence sebesar 0,550 dan loading faktor tertinggi adalah dimensi komitmen afektif sebesar 0,876, komitmen continuence berhubungan dengan kekhawatiran terhadap apa yang mungkin terjadi jika seorang pegawai berhenti dari pekerjaannya saat ini tanpa memiliki pekerjaan lain yang serupa karena tetap bekerja di organisasi tersebut merupakan kebutuhan sekaligus juga keinginan pegawai tetapi secara keseluruhan maupun dilihat dari dimensinya hal tersebut tidak mempengaruhi kinerja pegawai pada instansi penelitian tetapi mungkin dipengaruhi oleh dimensi ketepatan waktu pada variabel kinerja ASN dimana variabel kinerja melalui kuisisioner yang telah disebarakan dapat dilihat tanggapan responden yang menyatakan pegawai telah bekerja sesuai dengan standar waktu kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi sehingga hal tersebut akan membuat kinerja pegawai lebih disiplin dan lebih baik.

Menurut Gibson (1987) ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja:

- a) Faktor individu: kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
- b) Faktor psikologis: Persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.
- c) Faktor

organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (reward system).

Meyer et al. (1989) menguji hubungan antara kinerja manajer tingkat atas dengan komitmen *affective* dan komitmen *continuance* pada perusahaan jasa makanan. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa komitmen *affective* berkorelasi secara positif dengan kinerja, sedangkan komitmen *continuance* berkorelasi secara negatif dengan kinerja. Namun, temuan Somers dan Bimbaum (1998) mengemukakan bahwa kedua komitmen tersebut, komitmen *affective* dan *continuance* tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Menurut (Hanna dan Firmanti, 2013) menyimpulkan bahwa komitmen organisasi tidak memengaruhi kinerja pegawai (auditor). Berbeda dengan penelitian yang dilakukan Ostroff (1992) dalam Sabri Nurdin (2013), mengungkapkan, organisasi dengan pegawai yang lebih puas dan berkomitmen, mampu menyesuaikan diri dan tidak stress akan memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi dari pada pegawai yang kurang puas, kurang berkomitmen, kurang mampu menyesuaikan dan lebih banyak mengalami stress. Hasil Penelitian yang dilakukan di organisasi Pemerintahan Uni Emirat Arab (UEA) oleh Zeffane dan Hana tahun 2008, Data didasarkan pada tanggapan 217 pegawai dari berbagai bagian di departemen organisasi tersebut. Hasil analisis regresi bertahap mengungkapkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### **6.7. Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja ASN**

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa gaya

kepemimpinan memberikan kontribusi terhadap tinggi rendahnya kinerja pegawai. Variabel Gaya Kepemimpinan berada pada kategori baik dan dibentuk oleh 4 dimensi yaitu: Kepemimpinan Direktif, Kepemimpinan Suportif, Kepimpinan Partisipatif dan Kepemimpinan yang berorientasi Prestasi.

Dimensi gaya kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi merupakan dimensi yang paling dominan berdasarkan tanggapan responden dengan kategori sangat baik sedangkan dimensi gaya kepemimpinan direktif merupakan dimensi yang paling rendah menurut tanggapan responden dengan kategori yang di dominasi oleh kategori baik.

Pada kategori gaya kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi. Persepsi pegawai tentang atasan yang memberikan perhatian dan mendukung karir bagi bawahan yang mampu menunjukkan prestasi kerja, atasan yang berupaya untuk meningkatkan kemampuan bawahan dan menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan serta atasan yang selalu mengkomunikasikan tujuan yang hendak dicapai dan memberikan kesempatan bagi bawahan untuk mengembangkan kemampuan diri berada pada kategori sangat baik dengan nilai mean sebanyak 4,26 menunjukkan pegawai menilai penting indikator tersebut. Hal ini dapat dipahami bahwa jika atasan memberikan perhatian dan mendukung karir bagi bawahan yang mampu menunjukkan prestasi kerja, atasan yang berupaya untuk meningkatkan kemampuan bawahan dan menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan serta atasan yang selalu mengkomunikasikan tujuan yang hendak dicapai dan memberikan kesempatan bagi bawahan untuk mengembangkan kemampuan diri akan membuat para pegawai atau staf berusaha untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Berbeda dengan loading faktor pengukuran variabel gaya kepemimpinan dimana kepemimpinan partisipatif



merupakan dimensi yang paling dominan yaitu sebesar 0,851 sedangkan dimensi gaya kepemimpinan direktif merupakan dimensi yang paling rendah sebesar 0,758 sama dengan dimensi berdasarkan tanggapan responden di karakteristik variabel.

Hasil penelitian menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan media di afrika selatan (Babalola, 2016).

#### **6.8. Pemberdayaan ASN Terhadap Kinerja ASN**

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa pemberdayaan Aparatur sipil negara berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa pemberdayaan ASN secara langsung tidak memberikan kontribusi terhadap tinggi rendahnya kinerja pegawai.

Manusia dalam kategori teori X yang malas dan tidak mempunyai keinginan untuk meningkatkan produktivitas di suatu organisasi menurut Douglas McGregor, akan senang dan merasa puas serta akan berkomitmen pada organisasi jika diberdayakan meskipun dalam berkinerja malas dan tidak memiliki keinginan meningkatkan produktivitas. sehingga perlu adanya supervisi secara terus-menerus dan arahan secara melekat.

Variabel Pemberdayaan ASN berada pada kategori baik dan dibentuk oleh dua dimensi yaitu pemberdayaan dikaitkan dengan bagaimana manajemen dapat mempengaruhi kesetiaan pengikut (Pegawai), pemberdayaan yang memfokuskan perhatian pada kegiatan kepemimpinan yang memberdayakan pegawai. Melalui pengukuran indikator, ditemukan dimensi yang paling rendah berdasarkan jawaban kuisisioner dari responden yaitu dimensi pemberdayaan

yang memfokuskan perhatian pada kegiatan kepemimpinan yang memberdayakan pegawai. Dimensi pemberdayaan tersebut menggambarkan pemberdayaan dari seorang atasan yang memfokuskan perhatian pada kegiatan bawahan atau staf dengan memberi dorongan kepada pegawai untuk menyatakan perasaan, keluhan serta gagasan-gagasan secara lebih terbuka tidak mempengaruhi kinerja pegawai dan akan menurunkan kinerja pegawai. Demikian pula Hasil penelitian secara tidak langsung Pemberdayaan ASN melalui kepuasan kerja dan komitmen kerja juga tidak mempengaruhi kinerja pegawai. Jadi baik secara langsung maupun secara tidak langsung Pemberdayaan pegawai tidak berpengaruh terhadap Kinerja ASN. Dimensi tersebut sama dengan dimensi pada loading faktor variabel pemberdayaan ASN dimana dimensi pemberdayaan dikaitkan dengan bagaimana manajemen dapat mempengaruhi kesetiaan pengikut (Pegawai) merupakan dimensi yang paling dominan sedangkan pemberdayaan yang memfokuskan perhatian pada kegiatan kepemimpinan yang memberdayakan pegawai merupakan dimensi dengan loading faktor terendah.

Penelitian yang dilakukan oleh Nour Al Ahmed dan M. Atteia (2016) dengan mengambil sampel 128 Pegawai yang dilakukan di Kementerian Tenaga Kerja di Kerajaan Bahrain. Al Ahmed menyimpulkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara pemberdayaan dan prestasi kerja pegawai dimana terdapat dimensi pemberdayaan antara lain: tugas, kapasitas, komitmen dan budaya kerja. Hasil analisis regresi bertahap Zeffane dan Hana (2008) dimana data didasarkan pada tanggapan 217 pegawai dari berbagai bagian di departemen organisasi tempatnya meneliti, mengungkapkan bahwa pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Karacoc (2009)

menyebutkan dengan mengadopsi strategi pemberdayaan, diyakini bahwa karyawan akan merasakan diri mereka layak, dan pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja mereka.

#### **6.9. Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja ASN Melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Kerja.**

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja dan komitmen kerja. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan memberikan kontribusi terhadap tinggi rendahnya kinerja pegawai jika disertai peningkatan kepuasan kerja dan komitmen kerja tetapi kontribusinya negatif terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi merupakan dimensi dengan nilai mean yang paling dominan. Persepsi pegawai tentang atasan yang memberikan perhatian dan mendukung karir bagi bawahan yang mampu menunjukkan prestasi kerja, atasan yang berupaya untuk meningkatkan kemampuan bawahan dan menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan serta atasan yang selalu mengkomunikasikan tujuan yang hendak dicapai dan memberikan kesempatan bagi bawahan untuk mengembangkan kemampuan diri berada pada kategori sangat baik dengan nilai mean sebanyak 4,26 menunjukkan pegawai menilai penting indikator tersebut. Hal ini dapat dipahami bahwa jika atasan memberikan perhatian dan mendukung karir bagi bawahan yang mampu menunjukkan prestasi kerja, atasan yang berupaya untuk meningkatkan kemampuan bawahan dan menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan serta atasan yang selalu mengkomunikasikan tujuan yang hendak dicapai dan memberikan kesempatan bagi bawahan untuk mengembangkan kemampuan diri seharusnya membuat para pegawai atau staf berusaha untuk mencapai kinerja yang lebih baik tetapi hal tersebut tidak diaplikasikan dengan baik sehingga pegawai tidak

memiliki kepuasan kerja dan komitmen kerja pada organisasi. Hal tersebut kemudian menyebabkan rendahnya atau menurunnya kinerja pegawai.

Menurut Gibson (1987) ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja: a) Faktor individu: kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang. b) Faktor psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja. c) Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (reward system). 2) Menurut Kopelman (1988), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah: individu characteristics (karakteristik individual), organization characteristics (karakteristik organisasi), dan work characteristics (karakteristik kerja). Lebih lanjut oleh Kopelman dijelaskan bahwa kinerja selain dipengaruhi oleh faktor lingkungan juga sangat tergantung dari karakteristik individu seperti kemampuan, pengetahuan, keterampilan, motivasi, norma, dan nilai dalam kaitannya dengan konsep kinerja, terlihat bahwa karakteristik individu seperti kepribadian, umur dan jenis kelamin, tingkat pendidikan suku bangsa, keadaan sosial ekonomi, pengalaman terhadap keadaan yang lalu, akan menentukan perilaku kerja dan produktivitas kerja, baik individu maupun organisasi sehingga hal tersebut akan menimbulkan kepuasan bagi pegawai.

Sebagai pembanding jika nilai loading faktor yang digunakan maka loading faktor dimensi kepemimpinan partisipatif memiliki nilai loading yang paling dominan sebesar 0,851, artinya bahwa indikator pada dimensi kepemimpinan partisipatif tidak diaplikasikan sehingga pegawai tidak puas dan tidak berkomitmen dan menyebabkan kinerja pegawai menurun.

Bourantas dan Papalexandris (1993) dalam penelitiannya pada organisasi publik dan swasta di Yunani menemukan perbedaan yang

signifikan pada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan, komitmen karyawan dan kinerja dimana gaya kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan pada organisasi publik sedangkan pada organisasi swasta berpengaruh signifikan. Hal tersebut didukung dengan fakta bahwa karena peraturan upah mereka, penarikan, pemilihan, pelatihan, dan kriteria serta prosedur kenaikan pangkat, organisasi publik di Yunani kurang efektif dari pada organisasi swasta dalam menjaga kompetensi pemimpin. Selain itu, organisasi swasta lebih bersaing dalam pasar buruh untuk menarik pemimpin yang tersedia agar lebih dapat bersaing.

Agar dapat memahami kepuasan kerja karyawan, seorang pimpinan harus memahami dengan baik karakteristik masing-masing bawahan. Pemahaman yang baik tentang karakteristik individu menyebabkan seorang pimpinan akan mampu menentukan pekerjaan yang sesuai dengan karakteristik masing-masing bawahan. Kecocokan antara pekerjaan dengan karakteristik individu akan menyebabkan kepuasan kerja tercapai, dan kinerja yang diharapkanpun oleh pimpinan akan tercapai (Robbins, 2007). Kontras dengan temuan tersebut dikatakan bahwa Karena alasan kurangnya perhatian pada masing-masing gaya kepemimpinan menunjukkan masalah yang meluas yang mungkin membutuhkan waktu lama untuk menyelesaikannya. Salah satu masalah utama adalah ketidakpuasan yang muncul di antara staf yang secara otomatis akan mempengaruhi kinerja pegawai (Babalola, 2016). Hasil penelitian menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi serta meningkatkan prestasi kerja karyawan media di afrika selatan (Babalola, 2016). Hasil penelitian lain dengan menggunakan analisis SEM memberikan bukti bahwa gaya kepemimpinan secara signifikan

mempengaruhi peningkatan Kinerja PNS melalui komitmen organisasi dan kepuasan kerja (Christian Toban dan Herman Sjahrudin, 2016) Lebih lanjut penelitian yang dilakukan oleh Peter Lok, Jhon Crawford pada (2004) yang mengambil sampel Australia dan hongkong mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen dan kinerja sedangkan untuk hongkong gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan pada kepuasan kerja, berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen dan kinerja. Komitmen organisasional tetap menjadi salah satu fenomena yang paling dipertimbangkan dalam literatur perilaku organisasi karena hubungannya dengan kepuasan kerja dan prestasi kerja karyawan (Hakim, & Viswesvaran, 2005; Simmons, 2005)

Tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja: a) Faktor individu: kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang. b) Faktor psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja. c) Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (reward system) Gibson (1987). Penelitian yang dilakukan Chen (2004) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

#### **6.10. Pemberdayaan ASN Terhadap Kinerja ASN Melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Kerja.**

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa pemberdayaan Aparatur sipil negara berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja dan komitmen kerja. Hal ini berarti bahwa pemberdayaan ASN

dapat memberikan kontribusi terhadap tinggi rendahnya kinerja pegawai jika disertai peningkatan kepuasan kerja dan komitmen kerja.

Pemberdayaan berorientasi pada kesetiaan pegawai. Persepsi pegawai tentang atasan langsung yang memberikan dorongan terhadap pegawai untuk lebih percaya pada diri sendiri, atasan yang meminta keterlibatan pegawai ketika mengetahui adanya kebutuhan dan tidak menanti sampai diperintah atau diberi ijin. atasan yang dapat membantu menyingkirkan hambatan-hambatan, atasan yang memberikan inspirasi untuk melakukan lebih dari apa yang dapat dilakukan oleh para pegawainya, atasan yang dapat membangun kepercayaan dan kredibilitas ketika berhubungan dengan para pegawainya serta atasan yang dapat membantu menentukan sasaran yang bermakna berada pada kategori baik dengan nilai mean sebanyak 4,09 menunjukkan pegawai menilai penting indikator tersebut. Hal ini dapat dipahami bahwa jika atasan memberikan dorongan terhadap pegawai untuk lebih percaya pada diri sendiri, atasan langsung dapat meminta agar pegawai terlibat ketika mengetahui adanya kebutuhan dan tidak menanti sampai diperintah atau diberi ijin. atasan langsung dapat membantu menyingkirkan hambatan-hambatan, atasan dapat memberikan inspirasi untuk melakukan lebih dari apa yang dapat dilakukan oleh para pegawainya, atasan dapat membangun kepercayaan dan kredibilitas ketika berhubungan dengan para pegawainya serta atasan yang dapat membantu menentukan sasaran yang bermakna, hal tersebut dapat membuat kepuasan kerja pada kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri bagi pegawai meningkat dan komitmen kerja pada komitmen normatif juga meningkatkan kinerja pegawai, sehingga dapat dikatakan bahwa instansi tersebut mampu menggunakan sumber daya pegawai secara lebih optimal dan

efisien atau pemberdayaan pegawai secara optimal dan efisien telah dilakukan sehingga meningkatkan kinerja pegawai.

Lebih lanjut akan sama dengan jika nilai loading faktor yang digunakan maka loading faktor dimensi pemberdayaan berorientasi pada kesetiaan pegawai memiliki nilai loading yang paling dominan sebesar 0,953, artinya bahwa indikator pada dimensi pemberdayaan berorientasi pada kesetiaan pegawai mampu meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen kerja pegawai, selanjutnya dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Temuan ini di dukung oleh hasil penelitian yang mengungkapkan bahwa tingkat kepuasan kerja terkait dengan pemberdayaan yang lebih tinggi dan berkurangnya stres, peningkatan produktivitas, pertumbuhan organisasi, dan peningkatan motivasi di antara karyawan (Sledge, Miles, & Coppage, 2008). Berdasarkan hasil penelitian di industri jasa Pakistan diungkapkan bahwa pemberdayaan pegawai memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai dan ada perbedaan yang signifikan antara tingkat kepuasan kerja laki-laki dan perempuan dimana hasil lain menggambarkan bahwa karyawan laki-laki lebih puas daripada perempuan (Yousaf M dan Haq, 2011). Chehrazi dan Shafizadeh (2016) menyatakan terdapat hubungan erat antara pemberdayaan karyawan dengan kepuasan kerja, sehingga meningkatkan produktivitas. Chang, Liu (2007) yang menyatakan bahwa pemberdayaan mengarah ke hasil positif organisasi, seperti tanggung jawab dan motivasi dalam pekerjaan rutin ditingkat karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, kualitas layanan yang lebih baik, loyalitas karyawan yang lebih tinggi, dan memaksimalkan produktivitas.



## BAB VII PENUTUP

### 7.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pengujian hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini, maka dapat dikemukakan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian kepemimpinan direktif, kepemimpinan suportif, kepemimpinan partisipatif dan kepemimpinan yang berorientasi prestasi tidak memberikan kontribusi terhadap tinggi rendahnya kepuasan kerja pegawai. Dengan asumsi bahwa faktor-faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai dianggap konstan.
2. Gaya Kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap komitmen kerja. Dengan demikian kepemimpinan direktif, kepemimpinan suportif, kepemimpinan partisipatif dan kepemimpinan yang berorientasi prestasi tidak memberikan kontribusi terhadap tinggi rendahnya komitmen kerja pegawai. Dengan asumsi bahwa faktor-faktor lain yang mempengaruhi komitmen kerja pegawai dianggap konstan.
3. Pemberdayaan ASN berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa pemberdayaan ASN yang tinggi dalam instansi tersebut akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai di pemerintahan daerah Sulawesi Barat. Sebaliknya jika pemberdayaan ASN yang diterapkan instansi rendah maka semakin rendah pula kepuasan kerja yang dirasakan pegawai.

4. Pemberdayaan ASN berpengaruh signifikan terhadap komitmen kerja. Hal ini berarti bahwa pemberdayaan ASN yang tinggi dalam instansi tersebut akan meningkatkan komitmen kerja pegawai di pemerintahan daerah Sulawesi Barat. Sebaliknya jika pemberdayaan ASN yang diterapkan instansi rendah maka semakin rendah pula komitmen kerja yang dirasakan pegawai.
5. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja yang tinggi dalam instansi tersebut akan meningkatkan kinerja pegawai di pemerintahan daerah Sulawesi Barat. Sebaliknya jika kepuasan kerja yang diterapkan instansi rendah maka semakin rendah pula kinerja yang dirasakan pegawai.
6. Komitmen kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa komitmen kerja yang dibentuk oleh tiga indikator yaitu: Komitmen Afektif, Komitmen Normatif, Komitmen Continuence (Berkelanjutan) tidak memberikan kontribusi terhadap tinggi rendahnya kinerja pegawai. Dengan asumsi bahwa faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja ASN dianggap konstan.
7. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan yang tinggi dalam instansi tersebut akan meningkatkan kinerja pegawai di pemerintahan daerah Sulawesi Barat. Sebaliknya jika gaya kepemimpinan yang diterapkan instansi rendah maka semakin rendah pula kinerja yang dirasakan pegawai.
8. Pemberdayaan Aparatur sipil negara berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa pemberdayaan ASN secara langsung tidak memberikan kontribusi terhadap tinggi rendahnya kinerja pegawai.

Dengan asumsi bahwa faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja ASN dianggap konstan.

9. Gaya kepemimpinan berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja dan komitmen kerja. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan secara tidak langsung memberikan kontribusi terhadap tinggi rendahnya kinerja pegawai.
10. Pemberdayaan aparatur sipil negara berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja dan komitmen kerja. Hal ini berarti bahwa pemberdayaan ASN yang tinggi dan jika disertai peningkatan kepuasan kerja dan komitmen kerja dalam instansi tersebut memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai di pemerintahan daerah Sulawesi Barat. Oleh karena itu jika pemberdayaan aparatur sipil negara yang diterapkan instansi tinggi maka semakin tinggi pula kinerja yang dirasakan pegawai.

## 7.2 Saran

Berdasarkan atas kesimpulan penelitian, direkomendasikan beberapa saran kepada penelitian berikutnya yang terkait dengan upaya peningkatan kinerja ASN, yaitu:

1. Agar penelitian serupa juga dilakukan di Instansi Provinsi lainnya untuk melihat ukuran kinerja ASN lainnya. Selain itu, diharapkan lebih memperluas jumlah sampel atau unit analisis penelitiannya agar hasil penelitian lebih dapat digeneralisasi.
2. Apabila variabel penelitian selanjutnya menggunakan variabel dependen dan independen yang sama dengan peneliti, metode penelitian yang dilakukan sebaiknya menggunakan metode kualitatif, untuk melihat perbedaan hasil

penelitian antara metode kualitatif dengan metode penelitian kuantitatif yang peneliti gunakan saat ini.

3. Penelitian selanjutnya perlu ditambahkan metode wawancara terstruktur kepada masing-masing responden dalam upaya mengumpulkan data, sehingga dapat menghindari kemungkinan responden tidak objektif dalam mengisi kuesioner.

### **7.3 Implikasi Penelitian**

- 1) Penelitian ini akan membantu pemerintah daerah untuk lebih memahami pengaruh gaya kepemimpinan, pemberdayaan, kepuasan kerja, komitmen kerja dalam meningkatkan kinerja aparatur sipil negara.
- 2) Penelitian ini bermanfaat bagi pemerintah daerah untuk merumuskan strategi pengembangan aparatur sipil negara dengan mempertimbangkan gaya kepemimpinan, pemberdayaan, kepuasan kerja, komitmen kerja dalam meningkatkan kinerja aparatur sipil negara.
- 3) Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa melalui model yang diuji variabel kepuasan kerja dan komitmen kerja merupakan prediktor penting sebagai variabel intervening untuk menerapkan gaya kepemimpinan dan pemberdayaan dalam meningkatkan kinerja aparatur sipil negara.

### **7.4 Keterbatasan Penelitian**

Kualitas data hasil penelitian ini dapat berkurang akibat adanya keterbatasan dalam pelaksanaan penelitian. Keterbatasan itu dapat disebabkan oleh ambiguitas kuesioner yang menyebabkan respon yang berbeda dari responden dalam menjawab pertanyaan. Selain itu, tingkat kesungguhan responden dalam menjawab pertanyaan dan memahami arti pentingnya

penelitian ini juga berbeda, yang berdampak pada hasil pengolahan data input kuesionernya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abas, M., & Triandayani, 2001. *Pelayanan Publik: Apa Kata Warga*, Jakarta: PSPK.
- Aida Mehrad et al, 2014. "The Role of Leadership Style on staff's job satisfaction In public Orgaitation".ISSN 0188-6266
- Akhila Nidadhavolu. 2018. Impact of Leadership Style on Employee Job Satisfaction and Organization Commitment. A Study in the Contruction Sector in India.
- Al-Zu'bi, H.A. 2010. "A Study Of Relationship Between Organizational Justice And Job Satisfaction". *International Journal of Business and Management* Vol. 5, No. 12, pp. 102 -109.
- Amins. 2012. *Manajemen Kinerja Pemerintah Daerah*. Yogyakarta: LaksBang Pressindo,
- Arikunto, S. 2002. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Azeem, M.et al. 2014. Relationship Between Job Satisfaction, Job Performance, Attitude towards Work and Organizational Commitment.
- Babalola, S.S., 2016."The Effect of leadership style, Job Satisfaction And Employee Supervisor Relationship On Job Performance And Oragnizational Commitment". *Journal of Aplied Business Research* (JABR), 32(3), 935-946.
- Barney JB, & Griffin R. (1992). *The Management of Organizations: Strategy, Structure, and Behavior*, Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Buhr, N. 2010. From Cash to Accrual and Domestic to International Government Accounting Standard Setting in Last 30 Years. Makalah Disajikan pada Sixth Accounting History. International Conference, Wellington.
- Bourantas, Dimitris and Papalexanderis, Nancy, 1993, "Differences In Leadership Behavior And Influence Between Public And Private Organization In Greece," *The International Journal of Human Resources Management*, 4:4 December.

- Brikend Aziri, 2011. Job Satisfaction A literature Review Management Research and Practic. Issue 4 (2011) PP: 77-86.
- Cetin,M.O. 2006. The Relationship Between Job Satisfaction.Occupational and Organizational Commitmen of Academics. *Journal of American Academy of Business*. Cambridge. 8(1):78-88.
- Chang, Li-Ch , Chieh – Hsing Liu. 2007. Employee Empowerment, Innovative Behavior and Job Productivity of Public Healt Nurses: A Cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45(10), pp: 1442-1448.
- Chehrazi, Karim Amir and Shafizadeh, Reza. 2016. The Relationship of Empowerment and Job Satisfaction with Productivity of Employees of Education System in Ahwaz. *International Journal of Learning & Development*, 6 (1), pp: 11-24.
- Coetzee, M. 2005. *Employee Commitment*.  
<http://upetd.up.ac.za/thesis/available/etd04132005130646/unrestricted/05chapter5.pdf>. University of Pretoria etd.
- Chen, Li Yueh, 2004, "Examining The Effect Of Organization Culture And Leadership Behaviurs On Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Job Performance At Small And Middle-Sized Firma Of Taiwan," *Journal of American Academy of Business*, Sep 2004, 5, 1/2, 432-438.
- Chen Kok Pool, 2011. "A Study On The Impact Of Empowerment On Employee Performance In The Automotive Industry In Malaysia". Centre For Graduate Studies Open University Malaysia.
- Clutterbuck,D., and Kemaghan, S. 2000. *The Power of Empowerment* Crest Publishing House New Delhi.
- Conger, J. dan Kanungo, R. 1988. "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice". *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 3: 471 – 482.
- Darwito. 2008. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Untuk meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada RSUD Kota Semarang)* Tesis. Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
- Demirci M, Kemal et al. 2010, Employee Empowerment and Its Effect on Organizational Performance. International Symposium on Sustainable Development, Sarajevo.

- Dunham, B.R., Jean, A.C., and Maria, B.C. 1994. Organizational Commitment : The Utility of an Integrative Definition. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79: 370 - 380.
- Bassey B. Esu et al. 2009. A Case for Performance Management in the Public Sector in Nigeria. *International Journal of Business and Management*. Vol. 4 No.4.
- Ferdinand, Augusty. 2000. *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: BP Universitas Diponegoro.
- Ferdinand, Augusty. 2013. *Metode Penelitian Manajemen*. Pedoman penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen Semarang: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Diponegoro. UNIP PRESS ISBN:979-704-254-5.
- Fernandez, S., Cho, Y. J., & Perry, J. L. 2010. "Exploring The Link Between Integrated Leadership and Public Sector Performance". *The Leadership Quarterly* 21, 308 - 323.
- Flyn, Norman. 2007. *Public Sector Management*. Fifth Edition. UK:Prentice Hall.
- Gibson, James, L., et al. 1987. *Organisasi Dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta: Binarupa Aksara
- Gibson, James.L.; John Ivancevich and James. H.Donelly Jr. Ali Bahasa Djoerban Wahid, 1997. *Perilaku Organisasi, Struktur dan Proses*, Jakarta: *Bina Aksara*.
- Hanna, E. dan Fimanti, F. 2013. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja Auditor. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, 15: 13-28.
- Hallinger, P., & Kantamara, P. 2001. Learning to lead global changes in local cultures -designing a computer-based simulation for Thai school leaders. *Journal of Educational Administration*, 39 (3), 197-220.
- Hanaysha, Jalal. 2016. "Examining the Effects of Employee Empowerment Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 298-306.
- Hasibuan. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, H. Malayu, SP. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.



- Hofstede, G. 1984. *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Abridged ed.). California: Sage Publications.
- Hood, C. 1991. "A public Management for All Seasons?" *Public Administration*, 69 (Spring): 3-19.
- Ibrahim, Khalid, 1999. *Ethics and Leadership in the Malaysian Civil Service, Paper presented at Second Seminar of ASEAN Resource Center on Leadership Development, Thailand, Nonthaburi, 22-24 September.*
- Iham, 2017. *Aparatur Sipil Negara Dituntut Miliki Kompetensi. Provinsi Sulawesi Barat: Humas.*
- Judge, T. A., & Bretz, R. D., Jr. 1994. "Effect Of Work Values on Job Choicedecisions". *Journal of Applied Psychology*, 77, 261-271.
- Kaplan, S. Robert, dan Norton, P. Oavid. 1996. "Translating Strategy Into Action The Balanca Scorecart". Boston, USA: *Havard Business School Press.*
- Karacoc, Nihat. 2009. Employee Empowerment and Differentiation in Companies: A Literature Review and Research Agenda. *Enterprise Risk Management*, 1 (2) pp: 1-12.
- Katta Fattah H.A., Drs. MM., 2012. *Rencana Strategis 2012-2016, Kabupaten Majene: BKDD*
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara. PAN. No.1 Kep/25/M. PAN /212004, tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah.
- Kokila. 2016. *Impact Of Employee Empowerment On Job Satisfaction In Banking Sector With Reference To Chennai City.*
- Khan, Sharafat, 2007. They Key to being a Leader Company: Empowerment, *Journal Personality and Partisipation*, p.44-45.
- Khan, 2007. *Pemberdayaan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Andi Offset.
- Khan, A. H., Nawaz, M. M., Aleem, M., & Hamed, W. 2012. "Impact of job satisfaction on employee performance: An empirical study of autonomous Medical Institutions of Pakistan". *African Journal of Business Management*, 6(7), 2697.
- Khanka, S.S., 2000. *Organisational Behaviour (Text and Cases)*. Assam, India: Professor, Departement of Business Administration Assam (central) University, Silchar-788011

- Kreitner & Kinicki. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kreitner, R. & A. Kinicki. 2012. *Organizational Behavior*. New York: 10th edition, Mc Graw Hill.
- Kurniasari, Luvy. (2004). *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Job Insecurity Karyawan Terhadap Intensi Turnover*. Disertasi pada Universitas Airlangga Surabaya.
- Laschinger, H.K.S., J. Finegan and J. Shamian. 2001. "The Impact Workplace Empowerment and Organizational Trust on Staff Nurses' Work Satisfaction and Organizational Commitment." *Health Care Management Review* 26(3): 7-23.
- Lewis, Carol W., and Stuart C. Gilman. 2005. "The Ethics Challenge in Public Service: A Problem-Solving Guide". *Market Street*, San Fransisco: Jossey Bass.
- Luthan, Fred. 1998. *Organizational Behavior*. USA: Irwin McGraw Hill.
- Luthans, F. 2002. *Organizational Behavior*, Ninth Edition, New York: McGraw Hill.
- Mahsyar, Abdul. 2011. *Masalah Pelayanan Publik di Indonesia dalam Perspektif Administrasi Publik*, Otoritas. Vol 1, No. 2.
- Makmur. 2013. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan System Informasi Melalui Komitmen Organisasi Dan Sistem Kompensasi Terhadap Kinerja Pelayanan Publik Pegawai Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Timur*, Disertasi, Makassar Unhas.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. UPN-AMP-YKKPN. Yogyakarta.
- Martoyo, Susilo. 2002. *Manajemen Sumber Daya manusia*. Edisi Kedelapan. BPFE. Yogyakarta
- Mathieu, J.E. & Zajac, D. M. 1990. "A review and meta-analysis of the antecedents, correlated, and consequences of organizational commitment". *Psychological Bulletin*, p. 171-194.
- Mathis dan Jacson. 2006. *Human Resource Management*. Salemba Empat. Jakarta.

- Mediaekspres.com, 2017. *Dinsos dan Dinkes Majene Diminta Beri Pelayanan Maksimal*.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. 1990. Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. 2001. Commitment in the work place : toward a general model. *Human Resource Management Review*. 11 (2):299-326
- Mehta. Rajiv, Dubinsky, Alan J dan Anderson. Rolph E.2003. "Leadership Style, Motivation and Performance in International Marketing Channels". USA: *School of Management, New Jersey, Institute of Technology, Newark, New Jersey*.
- Miao Q, A.Newman, G.Schwarz, dan L.Xu . 2013. "Participative Leadership and the Organizational Commitment of Civil Servants in China: The Mediating Effects of Trust in Supervisor". *British Journal of Management*, 24, 76-92.
- Moekijat. 2002. *Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: *Mandar Maju*.
- Moorman,R.H.et al. (2001). The Influence of Empowerment and Job Enrichment On Employee Loyalty in a Downsizing Environment. *Group and Organization Management*, Vol.26 No.1.March, 93-113.
- Morrow, J.R., Jackson, A.W., Disch, J.G., & Mood, D.P. (2000). *Measurement and evaluation in human performance*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Moleong, Lexy. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi, Penerbit PT Remaja Rosdakarya. Bandung. *organizational commitment. Journal of Vocational Behavior*, p.-57.
- Muhammad Eko Atmojo et al. 2016. The Development of State Civil Apparatus. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. Vol.84.
- Mulyana, Deddy. 2004. *Metodologi Penelitian Kualitatif, Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*, Bandung: Penerbit PT Remaja Rodakarya.
- Muljadi, Arief. 2006. *Pokok-pokok dan Manajemen Strategik Perencanaan dan Manajemen Kineja*. Jakarta: *Prestasi Pustaka*.

- Nagara, D.P. 2008. *Stereotipe dan Prasangka Dalam Komunikasi Antar Budaya*. UGM Press: Yogyakarta.
- Nawawi, Hadari. 2012. *Kepemimpinan Perspektif Islam dalam Aktivitas Dakwah*, (<http://digilib,UIN-Suka.ac.id/id/eprint/1604>)
- Newstrom, W. dan Davis, K. 2002. *Organizational Behavior. Human Behavior at Work. International Edition*. United States: McGraw-Hill Company.
- Nurdin, Sabri. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Perusahaan, Kompetensi, System Dan Teknologi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Dan Kinerja Karyawan Bank Kalimantan Timur. *Disertasi*. Makassar: Unhas.
- Ostroff, C. 1992. "The Relationship between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organisational Level Analysis". *Journal of Applied Psychology*. 77, 963-974.
- Omolayo, Benjamin O. 2012. "Leadership Styles and Organizational Climate as Determinants of Job Involvement and Job Satisfaction of Workers in Tertiary Institutions". *Department of Psychology, Ekiti State University, Ado-Ekiti, Nigeria, Vol 1, No.3;2012*
- Othman, Rohana, 2014, "Influence of job satisfaction and codes of ethics on integrity among police officers". *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 145, p 266 – 276
- Page, D., & Wong, T. P.2003. "Servant leadership: An Opponent-Process Model and The Revised Servant Leadership Profile. Paper presented at the Servant Leadership Roundtable". Virginia Beach, VA: Regent University.
- Palanski, M. E., & Yammarino, F. J., (2011). "Impact of behavioral integrity on follower job performance: A three-study examination". *Leadership Quarterly*.
- Pelit, Elbeyi., Yuksel Ozturk., dan Yakin Arslanturk. 2011. The effects of employee empowerment on employee job satisfaction A study on hotels in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol 23, No 6, pp. 784-802.
- Peter Lok, Jhon Crawford, 2004. The Effect of organizational culture and Leadership style on Job satisfaction and Organisational Commitment
- Porter, L.W., Steers R.M., Mowday, R.T., and Boulian.1974. "Organizational commitment, job satisfaction, and psychiatric technicians".

*Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, p. 603-609.

Prasojo, Eko.Teguh Kumiawan, 2008. Reformasi Birokrasi dan Good Governance: Kasus Best Practices dari sejumlah Daerah di Indonesia.

Pringle, Phill. 2001. *Top 10 Qualities of A GreatLeader*. Pearson Horizon Editions, Canada.

Quah, J. S. T. (2013). Ensuring good governance in Singapore Is this experience transferable to other Asian countries?. *International Journal of Public Sector Management*. 26 (5), 401-420.

Rauh, C; Kirchner, A; & Kappe, R. (2011). Political Parties and Higher Education Spending: Who Favours Redistribution?, *West European Politics*. 34:6, 1185-1206.

Republika. Co.Id, 2017. Purwokerto

Riduwan. 2003. *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*. Bandung: Alfabeta,

Robbins dan Judge. 2002. *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat.

Robbins dan Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*, Buku 1 dan 2. Jakarta: Salemba Empat.

Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Kelompok Gramedia.

Sastrohadiwiryo. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara

Sedarmayanti. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung : Mandar Maju.

Sedarmayanti 2011 *sumber daya manusia dan produktivitas kerja*. Bandung: CV Mandar Maju.

Sedarmayanti, 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Revormasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Bandung: Reika Aditama.

Shields, J. F. & Shields, M. 0.1998. "Antecedents of participative budgeting". *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 1, p. 49-76.

Simamora, Henry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Yogyakarta: STIE YKPN.

- Singarimbun, Masri dan Effendi, S. ED. 1995. *Metode Penelitian Survei*, Indonesia, Jakarta: Penerbit PT. Pusaka LP3ES
- Strauss, George, dan Leonard, Sayles. 1900. *Manajemen Personalia; Segi Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: PT Pustaka Binama Pressindo.
- Steers, M Richard. 1985. *Efektivitas Organisasi Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.
- Sugiyono. 2002. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*, Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*, dan R dan D. Bandung: Alfabeta.
- Suliman, A.M.T. 2002. "Is It Really A Mediating Construct? The Mediating Role Of Organizational Commitment In Work Climate-Performance Relationship," *Journal of Management Development*, Vol.21 , No. 3, hal. 170-183.
- Surjadi, H. Drs. Msi, 2009. *Pengembangan Kinerja Pelayanan Publik*. Bandung: Refika Aditama.
- Suratman. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Tarigan, Antonius. 2009. *Human Resource Management Reform. Case Study: International Comparison in Human Resource Management Reform (United Kingdom, Australia dan New Zealand : Kenneth Kemaghan, 2001) & Ethics and Leadership in the Malaysian Service (Khalid Ibrahim, 1999)*.
- Thoha, Miftah. 2013. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Thoha, Miftah. 2003. *Birokrasi politik di Indonesia*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Veithzal Rivai, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Warren, Bennis, 2000. *Kepemimpinan: Strategi dalam Mengembangkan Tanggung Jawab*. Jakarta.: Prenhallindo.
- Wang, G. L., Lee, Y. J., & Ho, C. C. (2012). "The effects of job satisfaction, organizational commitment and turnover intention on organizational operating performance: as exemplified with employees of listed property insurance companies in Taiwan. *commitment (O)*". 1(83), 82.

- Winardi.1982. *Organisasi Perkantoran dan Motivasi*, Bandung: Alumni Bandung.
- Weber, Max. 1947. *The Theory of Social and Economic Organization*. Ed. Parsons, Talcott. New York: Oxford University Press.
- Yang, F.H., Tsai, Y.S., Liao, W.S. 2014. Examining The Mechanisms Linking Behavioral Integrity and Affective Commitment: The Mediating Role of Charismatic Leadership. *The International Journal of Organizational Innovation*. Vol. 6, No. 3. PP. 153-173.
- Yousaf dan Haq, 2011. "Impact of employee empowerment on job satisfaction an empirical: analysis of Pakistan Service Industry Impact". *Ijrb*. Vol 2, No.11.
- Yulk,Gary. 1998. *Kepemimpinan dalam Organisasi (Edisi Bahasa Indonesia)*. Jakarta: Prenhallindo.
- Yulk,Gary 2005. *Kepemimpinan dalam Organisasi (Edisi Bahasa Indonesia)*. Jakarta: PT Indeks.
- Yulk,Gary 2010. *Kepemimpinan dalam Organisasi. Edisi Kelima*. Jakarta: PT Indeks,
- Yulk, G. A. 2002. *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.
- Zeffane dan Hana, 2008. "Pengaruh Pemberdayaan, Komitmen, Kepuasan Kerja dan Kepercayaan pada Kinerja Manajer". *Jurnal Internasional Keunggulan Bisnis*, Inderscience Enterprises Ltd.Vol.1(1/2) hal 193-209.

# LAMPIRAN



# **LAMPIRAN**

**1**

**BAGIAN I**

**IDENTITAS RESPONDEN**

Berikut ini beberapa pertanyaan tentang identitas responden, mohon kesediaan Bapak/ibu/saudara untuk mengisi pertanyaan berikut ini:

- a. Nama Responden : .....(boleh dirahasiakan)
- b. Unit kerja : .....
- c. Jenis Kelamin : .....
- d. Umur : .....
- e. Pendidikan Terakhir : .....
- f. Masa Kerja : .....
- g. Jabatan : .....

Untuk bagian-bagian selanjutnya diperlakukan skala tingkat penilaian persetujuan sebagai berikut:

5 = Sangat Setuju / Sangat Sesuai (SS)

4 = Setuju / Sesuai (S)

3 = Kurang Setuju / Kurang Sesuai (KS)

2 = Tidak Setuju / Tidak Sesuai (TS)

1 = Sangat Tidak Setuju / Sangat Tidak Sesuai (STS)

BAGIAN II

VARIABEL X1 (GAYA KEPEMIMPINAN)

Pada bagian ini, dimohon agar bapak/ibu memberikan pernyataan setuju atau tidak setuju berdasarkan pertanyaan mengenai *gaya kepemimpinan*

NO	PERTANYAAN	SS	S	KS	TS	STS
	<b>Kepempinan direktif</b>					
1	Atasan selalu memberikan arahan langsung kepada bawahan dalam rangka pelaksanaan pekerjaan					
2	Atasan selalu memberitahukan dengan jelas kepada bawahan tentang apa yang harus dikerjakan, dan bagaimana cara mengerjakanya					
3	Atasan menggunakan prosedur kerja yang ketat (SOP) untuk mengontrol para bawahanya					
	<b>Kepemiminan suportif</b>					
4	Atasan melakukan hubungan baik dalam hal komunikasi dengan bawahan					
5	Atasan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk menyampaikan pendapat atau gagasan dalam hal pekerjaan					
6	Atasan membantu saya menjalankan pekerjaan sehingga menjadi lebih menyenangkan					
	<b>Kepemimpinan partisipatif</b>					
7	Atasan selalu bersama-sama dengan bawahan dalam membuat suatu keputusan					

8	Atasan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mendiskusikan masalah-masalah yang terkait dengan pekerjaan						
9	Atasan menerima dan memperhatikan masukan dan informasi dari bawahan dalam pengambilan keputusan						
<b>Kepemimpinan berorientasi prestasi</b>							
10	Atasan memberikan perhatian dan mendukung karir bagi bawahan yang mampu menunjukkan prestasi kerja						
11	Atasan berupaya untuk meningkatkan kemampuan bawahan dan menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan						
12	Atasan mengkomunikasikan tujuan yang hendak dicapai dan memberikan kesempatan bagi bawahan untuk mengembangkan kemampuan diri						

### BAGIAN III

#### VARIABEL X2 (PEMBERDAYAAN APARATUR SIPIL NEGARA)

Pada bagian ini, dimohon agar bapak/ibu memberikan pernyataan setuju atau tidak setuju berdasarkan pertanyaan mengenai *pemberdayaan aparatur sipil negara*

NO	PERTANYAAN	SS	S	KS	TS	STS
	<b>Atasan langsung saya :</b>					
1	Mendorong saya untuk percaya pada diri sendiri.					
2	Meminta saya terlibat ketika saya mengetahui adanya kebutuhan dan tidak menanti sampai diperintah atau diberi ijin.					
3	Membantu menyingkirkan hambatan-hambatan.					
4	Memberikan inspirasi untuk melakukan lebih dari apa yang saya dapat lakukan.					
5	Membangun kepercayaan dan kredibilitas ketika berhubungan dengan saya.					
6	Membantu saya menentukan sasaran yang bermakna.					
7	Mendorong saya menyatakan perasaan dan keluhan serta gagasan – gagasan secara terbuka.					
8	Mendorong saya untuk memfokuskan pada apa yang dapat dilaksanakan dari pada apa yang selalu harus saya lakukan.					

9	Memberikan pengakuan bahwa pencapaian perbaikan yang dilakukan secara bersama ( team work) sama bernilainya dan pentingnya dengan hasil pencapaiannya sendiri sendiri					
10	Mau memberikan bantuan ketika saya butuhkan					
11	Mendorong untuk menggunakan pendekatan (cara pandang) jangka panjang, sabar dan disiplin daripada pendekatan tembak langsung.					
12	Mengembangkan hubungan dengan berdasarkan kepercayaan dengan cara keterbukaan informasi.					

BAGIAN IV

VARIABLE Y1 (KEPUASAN KERJA)

Pada bagian ini, dimohon agar bapak/ibu memberikan pernyataan setuju atau tidak setuju berdasarkan pertanyaan mengenai *kepuasan kerja*

NO	PERTANYAAN	SS	S	KS	TS	STS
	<b>Kepuasan dengan Gaji</b>					
1	Gaji saya sepadan dengan Tanggung jawab yang saya pikul (deskripsi pekerjaan saya)					
2	Tunjangan yang saya terima cukup					
3	Saya diberi gaji lebih tinggi untuk apa yang saya kerjakan.					
	<b>Kepuasan dengan Promosi</b>					
4	Saya suka dengan dasar yang digunakan untuk promosi dalam organisasi.					
5	Jika saya melaksanakan pekerjaan dengan baik, saya akan dipromosikan .					
6	Promosi berjalan lancar di organisasi saya.					
	<b>Kepuasan dengan Rekan Sekerja</b>					
7	Orang yang bekerja dengan saya memberikan dukungan yang cukup pada saya.					
8	Ketika saya meminta orang (teman) melakukan pekerjaan tertentu, pekerjaan tersebut selesai.					
9	Saya menikmati bekerja dengan teman-teman di sini					
	<b>Kepuasan dengan Atasan</b>					
10	Atasan tempat saya bekerja selalu memberikan dukungan pada saya .					

11	Atasan saya mau mendengarkan pendapat saya.					
12	Atasan tempat saya bekerja untuk mereka mempunyai motivasi kerja yang tinggi.					
<b>Kepuasan dengan Pekerjaan Itu Sendiri</b>						
13	Pekerjaan saya sangat menarik.					
14	Saya lebih suka melaksanakan Pekerjaan saya dengan baik					
15	Saya merasa senang dengan tingkat tanggung jawab dalam pekerjaan saya					



BAGIAN V

VARIABEL Y2 (KOMITMEN KERJA)

Pada bagian ini, dimohon agar bapak/ibu memberikan pernyataan setuju atau tidak setuju berdasarkan pertanyaan mengenai *komitmen kerja*

NO	PERTANYAAN	SS	S	KS	TS	STS
	<b>Affective commitment</b>					
1	Saya akan sangat bahagia menghabiskan sisa karir saya di organisasi ini					
2	Saya membanggakan organisasi ini kepada orang lain diluar organisasi					
3	Saya berfikir saya tidak akan mudah menjadi terikat dengan organisasi lain seperti saya terkait dengan organisasi ini					
4	Saya merasa terkait secara emosional pada organisasi ini					
	<b>Continuance commitment</b>					
5	Saya khawatir terhadap apa yang mungkin terjadi jika saya berhenti dari pekerjaan saya tanpa memiliki pekerjaan lain yang serupa					
6	Saat ini tetap bekerja di organisasi ini merupakan kebutuhan sekaligus juga keinginan saya					
7	Banyak hal dalam kehidupan saya akan terganggu jika saya memutuskan ingin meninggalkan organisasi ini sekarang					
8	Akan terlalu merugikan saya untuk meninggalkan organisasi saat ini					

Normative commitment						
9	Salah satu alasan utama untuk melanjutkan bekerja pada organisasi ini adalah bahwa saya percaya loyalitas adalah penting dan oleh karena itu saya merasa tetap bekerja di instansi ini merupakan kewajiban moral					
10	Saya percaya bahwa seseorang harus selalu loyal terhadap organisasinya.					
11	Yang lebih baik saat ini adalah ketika orang tetap bekerja di satu organisasi sepanjang karir mereka					
12	Saya berfikir bahwa menjadi pegawai yang tetap setia pada sebuah organisasi merupakan tindakan yang bijaksana.					

BAGIAN VI

VARIABEL Y3 (KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA)

Pada bagian ini, dimohon agar bapak/ibu memberikan pernyataan setuju atau tidak setuju berdasarkan pertanyaan mengenai *kinerja aparatur sipil negara*

NO	PERTANYAAN	SS	S	KS	TS	STS
	<b>Kualitas</b>					
1	Saya melakukan pekerjaan sesuai standar kerja					
2	Saya memiliki pengalaman teknis yang dapat menunjang pelaksanaan tugas saya					
3	Saya merupakan orang yang tepat dalam posisi bidang pekerjaan saya saat ini.					
	<b>Kuantitas</b>					
4	Saya berupaya melakukan perbaikan hasil kerja secara terus menerus					
5	Saya berhasil mencapai target kerja yang telah ditetapkan					
6	Saya dapat menangani volume pekerjaan sesuai yang diharapkan atasan					
	<b>Ketepatan Waktu</b>					
7	Dalam mengerjakan tugas, Saya berusaha menyelesaikannya dengan tepat waktu					
8	Saya dapat memanfaatkan waktu kerja yang tersedia dengan baik					

9	Saya mampu secara berkala memikirkan, mendiskusikan, dan melakukan pengukuran terhadap hasil kerja yang saya lakukan						
	<b>Effectiveness (efektifitas)</b>						
10	Saya dapat bekerja dengan efektif walau dibawah tekanan (misalnya batas waktu)						
11	Saya memiliki sikap cermat dalam melaksanakan tugas-tugas dikantor						
12	Saya mampu dengan cepat menguasai pekerjaan, dapat memprediksi keadaan di masa yang akan datang						
	<b>Need for supervision (Kemandirian)</b>						
13	Saya memahami suatu masalah yang kompleks dengan cepat						
14	Saya berani mengambil keputusan sesuai dengan resiko yang telah diperhitungkan						
15	Saya mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan yang diberikan						
	<b>Interpersonal impact</b>						
16	Saya mampu bekerjasama dengan rekan kerja						
17	Saya mampu memberikan masukan kepada rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya						
18	Saya memiliki kepercayaan diri dan kemampuan untuk mengemukakan ide-ide baru untuk meningkatkan kualitas pekerjaan						

# LAMPIRAN

2

LAMPIRAN 2

Frequencies Variabel X1

Statistics

	X1.1.1	X1.1.2	X1.1.3	X1.2.1	X1.2.2	X1.2.3	X1.3.1	X1.3.2	X1.3.3	X1.4.1	X1.4.2	X1.4.3
N Valid	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.3500	4.1429	4.0000	4.3357	4.3714	3.8571	4.2357	4.3071	4.2214	4.3643	4.2288	4.1788
Median	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Mode	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00
Minimum	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	1.00	1.00	3.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

Frequency Table

X1.1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	10	7.1	7.1	7.1
Setuju	71	50.7	50.7	57.9
Sangat Setuju	59	42.1	42.1	100.0
Total	140	100.0	100.0	

X1.1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	26	18.6	18.6	18.6
Setuju	68	48.6	48.6	67.1
Sangat Setuju	46	32.9	32.9	100.0
Total	140	100.0	100.0	

X1.1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	12	8.6	8.6	8.6
Kurang Setuju	16	11.4	11.4	20.0
Setuju	72	51.4	51.4	71.4
Sangat Setuju	40	28.6	28.6	100.0
Total	140	100.0	100.0	

X1.2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	4	2.9	2.9	2.9
Setuju	85	60.7	60.7	63.6
Sangat Setuju	51	36.4	36.4	100.0
Total	140	100.0	100.0	

X1.2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	5	3.6	3.6	3.6
Kurang Setuju	3	2.1	2.1	5.7
Setuju	67	47.9	47.9	53.6
Sangat Setuju	65	46.4	46.4	100.0
Total	140	100.0	100.0	

X1.2.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	5	3.6	3.6	3.6
Tidak Setuju	6	4.3	4.3	7.9
Kurang Setuju	26	18.6	18.6	26.4
Setuju	70	50.0	50.0	76.4
Sangat Setuju	33	23.6	23.6	100.0
Total	140	100.0	100.0	

X1.3.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	5	3.6	3.6	3.6
Kurang Setuju	8	5.7	5.7	9.3
Setuju	71	50.7	50.7	60.0
Sangat Setuju	56	40.0	40.0	100.0
Total	140	100.0	100.0	

X1.3.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang setuju	11	7.9	7.9	7.9
Setuju	75	53.6	53.6	61.4
Sangat Setuju	54	38.6	38.6	100.0
Total	140	100.0	100.0	

X1.3.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	2	1.4	1.4	1.4
Tidak setuju	3	2.1	2.1	3.6
Kurang Setuju	8	5.7	5.7	9.3
Setuju	76	54.3	54.3	63.6
Sangat Setuju	51	36.4	36.4	100.0
Total	140	100.0	100.0	

X1.4.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	2	1.4	1.4	1.4
Kurang Setuju	12	8.6	8.6	10.0
Setuju	57	40.7	40.7	50.7
Sangat Setuju	69	49.3	49.3	100.0
Total	140	100.0	100.0	





X1.4.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak setuju	2	1.4	1.4	1.4
Kurang Setuju	13	9.3	9.3	10.7
Setuju	74	52.9	52.9	63.6
Sangat Setuju	51	36.4	36.4	100.0
Total	140	100.0	100.0	

X1.4.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak setuju	2	1.4	1.4	1.4
Tidak Setuju	3	2.1	2.1	3.6
Kurang Setuju	13	9.3	9.3	12.9
Setuju	72	51.4	51.4	64.3
Sangat Setuju	50	35.7	35.7	100.0
Total	140	100.0	100.0	

### Frequencies variable X2

#### Statistics

	X2.1. 1	X2.1. 2	X2.1. 3	X2.1. 4	X2.1. 5	X2.1. 6	X2.2. 7	X2.2. 8	X2.2. 9	X2.2.1 0	X2.2.1 1	X2.2. 12
N Valid	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.1071	3.9286	4.0214	4.1429	4.2286	4.1571	4.0000	3.8714	3.8071	3.8571	3.8214	4.0857
Median	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Mode	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Minimum	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	2.00	2.00
Maximum	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

#### X2.1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	6	4.3	4.3	4.3
Kurang Setuju	15	10.7	10.7	15.0
Setuju	77	55.0	55.0	70.0
Sangat Setuju	42	30.0	30.0	100.0
Total	140	100.0	100.0	

#### X2.1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	3	2.1	2.1	2.1
Kurang Setuju	24	17.1	17.1	19.3
Setuju	93	66.4	66.4	85.7
Sangat Setuju	20	14.3	14.3	100.0
Total	140	100.0	100.0	

X2.1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	3	2.1	2.1	2.1
Tidak Setuju	6	4.3	4.3	6.4
Kurang Setuju	9	6.4	6.4	12.9
Setuju	89	63.6	63.6	76.4
Sangat Setuju	33	23.8	23.6	100.0
Total	140	100.0	100.0	

X2.1.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	3	2.1	2.1	2.1
Kurang Setuju	12	8.6	8.6	10.7
Setuju	87	62.1	62.1	72.9
Sangat Setuju	38	27.1	27.1	100.0
Total	140	100.0	100.0	

X2.1.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	3	2.1	2.1	2.1
Kurang Setuju	6	4.3	4.3	6.4
Setuju	87	62.1	62.1	68.6
Sangat Setuju	44	31.4	31.4	100.0
Total	140	100.0	100.0	

X2.1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	6	4.3	4.3	4.3
	Kurang Setuju	14	10.0	10.0	14.3
	Setuju	72	51.4	51.4	65.7
	Sangat Setuju	48	34.3	34.3	100.0
	Total	140	100.0	100.0	

X2.2.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	9	6.4	6.4	6.4
	Kurang Setuju	18	12.9	12.9	19.3
	Setuju	77	55.0	55.0	74.3
	Sangat Setuju	36	25.7	25.7	100.0
	Total	140	100.0	100.0	

X2.2.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	15	10.7	10.7	10.7
	Kurang Setuju	13	9.3	9.3	20.0
	Setuju	87	62.1	62.1	82.1
	Sangat Setuju	25	17.9	17.9	100.0
	Total	140	100.0	100.0	

X2.2.9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	6	4.3	4.3	4.3
Tidak Setuju	9	6.4	6.4	10.7
Kurang setuju	29	20.7	20.7	31.4
Setuju	58	41.4	41.4	72.9
Sangat Setuju	38	27.1	27.1	100.0
Total	140	100.0	100.0	

X2.2.10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	5	3.6	3.6	3.6
Tidak Setuju	15	10.7	10.7	14.3
Kurang Setuju	12	8.6	8.6	22.9
Setuju	71	50.7	50.7	73.6
Sangat Setuju	37	26.4	26.4	100.0
Total	140	100.0	100.0	

X2.2.11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	15	10.7	10.7	10.7
Kurang Setuju	33	23.6	23.6	34.3
Setuju	54	38.6	38.6	72.9
Sangat Setuju	38	27.1	27.1	100.0
Total	140	100.0	100.0	

X2.2.12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	8	5.7	5.7	5.7
	Kurang Setuju	10	7.1	7.1	12.9
	Setuju	84	60.0	60.0	72.9
	Sangat Setuju	38	27.1	27.1	100.0
	Total	140	100.0	100.0	

## Frequencies Y1

### Statistics

	Y1. 1.1	Y1. 1.2	Y1. 1.3	Y1. 2.1	Y1. 2.2	Y1. 2.3	Y1. 3.1	Y1. 3.2	Y1. 3.3	Y1. 4.1	Y1. 4.2	Y1. 4.3	Y1. 5.1	Y1. 5.2	Y1. 5.3
N Valid	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.75 00	3.68 57	3.65 00	4.04 29	3.85 00	3.59 29	4.22 86	3.96 43	4.23 57	3.99 29	4.10 00	4.15 00	4.20 00	4.32 66	4.25 00
Median	4.00 00	4.00 00	4.00 00	4.00 00	4.00 00	4.00 00	4.00 00	4.00 00	4.00 00	4.00 00	4.00 00	4.00 00	4.00 00	4.00 00	4.00 00
Mode	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Minimum	1.00	1.00	1.00	3.00	2.00	2.00	2.00	1.00	3.00	2.00	1.00	1.00	2.00	3.00	1.00
Maximum	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

### Y1.1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	1	.7	.7	.7
Tidak Setuju	4	2.9	2.9	3.6
Kurang Setuju	45	32.1	32.1	35.7
Setuju	69	49.3	49.3	85.0
Sangat Setuju	21	15.0	15.0	100.0
Total	140	100.0	100.0	

### Y1.1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	2	1.4	1.4	1.4
Tidak Setuju	5	3.6	3.6	5.0
Kurang Setuju	48	34.3	34.3	39.3
Setuju	65	46.4	46.4	85.7
Sangat Setuju	20	14.3	14.3	100.0
Total	140	100.0	100.0	

Y1.1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	2	1.4	1.4	1.4
Tidak Setuju	6	4.3	4.3	5.7
Kurang Setuju	49	35.0	35.0	40.7
Setuju	65	46.4	46.4	87.1
Sangat Setuju	18	12.9	12.9	100.0
Total	140	100.0	100.0	

Y1.2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	17	12.1	12.1	12.1
Setuju	100	71.4	71.4	83.6
Sangat Setuju	23	16.4	16.4	100.0
Total	140	100.0	100.0	

Y1.2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	10	7.1	7.1	7.1
Kurang setuju	23	16.4	16.4	23.6
Setuju	85	60.7	60.7	84.3
Sangat Setuju	22	15.7	15.7	100.0
Total	140	100.0	100.0	



Y1.2.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	15	10.7	10.7	10.7
Kurang Setuju	46	32.9	32.9	43.6
Setuju	60	42.9	42.9	86.4
Sangat Setuju	19	13.6	13.6	100.0
Total	140	100.0	100.0	

Y1.3.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	5	3.6	3.6	3.6
Kurang Setuju	2	1.4	1.4	5.0
Setuju	89	63.6	63.6	68.6
Sangat Setuju	44	31.4	31.4	100.0
Total	140	100.0	100.0	

Y1.3.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	5	3.6	3.6	3.6
Kurang Setuju	25	17.9	17.9	21.4
Setuju	75	53.6	53.6	75.0
Sangat Setuju	35	25.0	25.0	100.0
Total	140	100.0	100.0	

Y1.3.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	13	9.3	9.3	9.3
Setuju	81	57.9	57.9	67.1
Sangat Setuju	46	32.9	32.9	100.0
Total	140	100.0	100.0	

Y1.4.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	16	11.4	11.4	11.4
Kurang Setuju	7	5.0	5.0	16.4
Setuju	79	56.4	56.4	72.9
Sangat Setuju	38	27.1	27.1	100.0
Total	140	100.0	100.0	

Y1.4.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	7	5.0	5.0	5.0
Kurang Setuju	9	6.4	6.4	11.4
Setuju	80	57.1	57.1	68.6
Sangat Setuju	44	31.4	31.4	100.0
Total	140	100.0	100.0	

Y1.4.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	8	5.7	5.7	5.7
Kurang Setuju	9	6.4	6.4	12.1
Setuju	69	49.3	49.3	61.4
Sangat Setuju	54	38.6	38.6	100.0
Total	140	100.0	100.0	

Y1.5.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	4	2.9	2.9	2.9
Kurang Setuju	6	4.3	4.3	7.1
Setuju	88	62.9	62.9	70.0
Sangat Setuju	42	30.0	30.0	100.0
Total	140	100.0	100.0	

Y1.5.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	6	4.3	4.3	4.3
Setuju	82	58.6	58.6	62.9
Sangat Setuju	52	37.1	37.1	100.0
Total	140	100.0	100.0	

Y1.5.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	1	.7	.7	.7
Setuju	101	72.1	72.1	72.9
Sangat Setuju	38	27.1	27.1	100.0
Total	140	100.0	100.0	

Frequencies Y2

Statistics

	Y2.1.1	Y2.1.2	Y2.1.3	Y2.1.4	Y2.2.1	Y2.2.2	Y2.2.3	Y2.2.4	Y2.3.1	Y2.3.2	Y2.3.3	Y2.3.4
N Valid	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.7429	3.9071	3.7500	3.8714	3.4357	3.9788	3.4571	3.4000	3.9571	3.9843	3.5571	3.9714
Median	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Mode	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Minimum	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	1.00	1.00	2.00	2.00	1.00	2.00
Maximum	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

Y2.1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	2	1.4	1.4	1.4
Kurang Setuju	46	32.9	32.9	34.3
Setuju	78	55.7	55.7	90.0
Sangat setuju	14	10.0	10.0	100.0
Total	140	100.0	100.0	

Y2.1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	4	2.9	2.9	2.9
Kurang Setuju	29	20.7	20.7	23.6
Setuju	83	59.3	59.3	82.9
Sangat Setuju	24	17.1	17.1	100.0
Total	140	100.0	100.0	

Kurang Setuju	46	32.9	32.9	34.3
Setuju	77	55.0	55.0	89.3
Sangat Setuju	15	10.7	10.7	100.0
Total	140	100.0	100.0	

Y2.1.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	4	2.9	2.9	2.9
Kurang Setuju	31	22.1	22.1	25.0
Setuju	84	60.0	60.0	85.0
Sangat Setuju	21	15.0	15.0	100.0
Total	140	100.0	100.0	

Y2.2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	10	7.1	7.1	7.1
Tidak Setuju	19	13.6	13.6	20.7
Kurang Setuju	30	21.4	21.4	42.1
Setuju	62	44.3	44.3	86.4
Sangat Setuju	19	13.6	13.6	100.0
Total	140	100.0	100.0	

Y2.2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	Tidak setuju	1	.7	.7	.7
	Kurang Setuju	27	19.3	19.3	20.0
	Setuju	86	61.4	61.4	81.4
	Sangat Setuju	26	18.6	18.6	100.0
	Total	140	100.0	100.0	

Y2.2.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	5	3.6	3.6	3.6
Tidak Setuju	21	15.0	15.0	18.6
Kurang Setuju	38	27.1	27.1	45.7
Setuju	57	40.7	40.7	86.4
Sangat Setuju	19	13.6	13.6	100.0
Total	140	100.0	100.0	

Y2.2.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak setuju	13	9.3	9.3	9.3
Tidak Setuju	11	7.9	7.9	17.1
Kurang Setuju	38	27.1	27.1	44.3
Setuju	63	45.0	45.0	89.3
Sangat Setuju	15	10.7	10.7	100.0
Total	140	100.0	100.0	

Y2.3.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	Tidak setuju	6	4.3	4.3	4.3
	Kurang Setuju	28	20.0	20.0	24.3
	Setuju	72	51.4	51.4	75.7
	Sangat Setuju	34	24.3	24.3	100.0
	Total	140	100.0	100.0	

Y2.3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	6	4.3	4.3	4.3
	Kurang Setuju	25	17.9	17.9	22.1
	Setuju	77	55.0	55.0	77.1
	Sangat Setuju	32	22.9	22.9	100.0
	Total	140	100.0	100.0	

Y2.3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak setuju	6	4.3	4.3	4.3
	Tidak Setuju	16	11.4	11.4	15.7
	Kurang Setuju	35	25.0	25.0	40.7
	Setuju	60	42.9	42.9	83.6
	Sangat Setuju	23	16.4	16.4	100.0
	Total	140	100.0	100.0	

Y2.3.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	6	4.3	4.3	4.3
Kurang Setuju	26	18.6	18.6	22.9
Setuju	74	52.9	52.9	75.7
Sangat Setuju	34	24.3	24.3	100.0
Total	140	100.0	100.0	

Frequencies Y3



Statistics

	Y3. 1.1	Y3. 1.2	Y3. 1.3	Y3. 2.1	Y3. 2.2	Y3. 2.3	Y3. 3.1	Y3. 3.2	Y3. 3.3	Y3. 4.1	Y3. 4.2	Y3. 4.3	Y3. 5.1	Y3. 5.2	Y3. 5.3	Y3. 6.1	Y3. 6.2	Y3. 6.3
N Vd	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140
Miss ing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.1	4.0	3.8	4.2	4.1	4.0	4.3	4.2	4.1	3.8	3.9	3.7	3.9	3.9	4.2	4.3	4.1	4.1
Medin	286	714	000	929	214	143	214	857	143	857	571	788	643	714	929	357	643	000
Mode	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
Minim um	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Maxi mum	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0

Y3.1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak setuju	6	4.3	4.3	4.3
Kurang setuju	5	3.6	3.6	7.9
Setuju	94	67.1	67.1	75.0
Sangat Setuju	35	25.0	25.0	100.0
Total	140	100.0	100.0	

Y3.1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	19	13.6	13.6	13.6
Setuju	92	65.7	65.7	79.3
Sangat Setuju	29	20.7	20.7	100.0
Total	140	100.0	100.0	

Y3.1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	2	1.4	1.4	1.4
Kurang Setuju	48	34.3	34.3	35.7
Setuju	66	47.1	47.1	82.9
Sangat Setuju	24	17.1	17.1	100.0
Total	140	100.0	100.0	

Y3.2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Setuju	99	70.7	70.7	70.7
Sangat Setuju	41	29.3	29.3	100.0
Total	140	100.0	100.0	

Y3.2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	12	8.6	8.6	8.6
Setuju	99	70.7	70.7	79.3
Sangat Setuju	29	20.7	20.7	100.0
Total	140	100.0	100.0	

Y3.2.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	2	1.4	1.4	1.4
Kurang Setuju	26	18.6	18.6	20.0
Setuju	80	57.1	57.1	77.1
Sangat Setuju	32	22.9	22.9	100.0
Total	140	100.0	100.0	

Y3.3.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	2	1.4	1.4	1.4
Kurang Setuju	48	34.3	34.3	35.7
Setuju	66	47.1	47.1	82.9
Sangat Setuju	24	17.1	17.1	100.0
Total	140	100.0	100.0	

Y3.2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Setuju	99	70.7	70.7	70.7
Sangat Setuju	41	29.3	29.3	100.0
Total	140	100.0	100.0	

Y3.2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	12	8.6	8.6	8.6
Setuju	99	70.7	70.7	79.3
Sangat Setuju	29	20.7	20.7	100.0
Total	140	100.0	100.0	

Y3.2.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	2	1.4	1.4	1.4
Kurang Setuju	26	18.6	18.6	20.0
Setuju	80	57.1	57.1	77.1
Sangat Setuju	32	22.9	22.9	100.0
Total	140	100.0	100.0	

Y3.3.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	3	2.1	2.1	2.1
Kurang Setuju	4	2.9	2.9	5.0
Setuju	78	55.7	55.7	60.7
Sangat Setuju	55	39.3	39.3	100.0
Total	140	100.0	100.0	

Y3.3.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	4	2.9	2.9	2.9
Setuju	92	65.7	65.7	68.6
Sangat Setuju	44	31.4	31.4	100.0
Total	140	100.0	100.0	

Y3.3.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	8	5.7	5.7	5.7
Setuju	108	77.1	77.1	82.9
Sangat Setuju	24	17.1	17.1	100.0
Total	140	100.0	100.0	

Y3.4.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	2	1.4	1.4	1.4
Tidak Setuju	6	4.3	4.3	5.7
Kurang Setuju	25	17.9	17.9	23.6
Setuju	80	57.1	57.1	80.7
Sangat Setuju	27	19.3	19.3	100.0
Total	140	100.0	100.0	

Y3.4.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	3	2.1	2.1	2.1
Kurang Setuju	18	12.9	12.9	15.0
Setuju	101	72.1	72.1	87.1
Sangat Setuju	18	12.9	12.9	100.0
Total	140	100.0	100.0	

Y3.4.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	3	2.1	2.1	2.1
Kurang Setuju	37	26.4	26.4	28.6
Setuju	88	62.9	62.9	91.4
Sangat Setuju	12	8.6	8.6	100.0
Total	140	100.0	100.0	

Y3.5.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	21	15.0	15.0	15.0
Setuju	103	73.6	73.6	88.6
Sangat Setuju	16	11.4	11.4	100.0
Total	140	100.0	100.0	

Y3.5.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	3	2.1	2.1	2.1
Kurang Setuju	21	15.0	15.0	17.1
Setuju	93	66.4	66.4	83.6
Sangat Setuju	23	16.4	16.4	100.0
Total	140	100.0	100.0	

Y3.5.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	10	7.1	7.1	7.1
Setuju	79	56.4	56.4	63.6
Sangat Setuju	51	36.4	36.4	100.0
Total	140	100.0	100.0	

Y3.6.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang setuju	6	4.3	4.3	4.3
Setuju	81	57.9	57.9	62.1
Sangat Setuju	53	37.9	37.9	100.0
Total	140	100.0	100.0	

Y3.6.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang Setuju	11	7.9	7.9	7.9
Setuju	95	67.9	67.9	75.7
Sangat Setuju	34	24.3	24.3	100.0
Total	140	100.0	100.0	

Y3.6.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	2	1.4	1.4	1.4
Kurang Setuju	11	7.9	7.9	9.3
Setuju	98	70.0	70.0	79.3
Sangat Setuju	29	20.7	20.7	100.0
Total	140	100.0	100.0	

# LAMPIRAN

3

Lampiran 3

Frequencies Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Pemerintah Kabupaten Polewali Mandar

		Statistics			
		Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan	Masa Kerja
N	Valid	12	12	12	12
	Missing	0	0	0	0
Mean		1.25	6.67	6.17	4.67
Median		1.00	8.00	8.00	5.00
Mode		1	8	8	6
Minimum		1	4	1	2
Maximum		2	8	8	6

Frequency Table

		Jenis Kelamin			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki_laki	9	75.0	75.0	75.0
	Perempuan	3	25.0	25.0	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

		Usia			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	40 - 49	4	33.3	33.3	33.3
	50 - 59	8	66.7	66.7	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

		Pendidikan			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	D3	1	8.3	8.3	8.3
	S1	3	25.0	25.0	33.3
	S2	8	66.7	66.7	100.0
	Total	12	100.0	100.0	



**Masa Kerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30 - 39	2	16.7	16.7	16.7
	10 - 19	4	33.3	33.3	50.0
	20 - 29	6	50.0	50.0	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

**Frequencies Dinas Kesehatan Pemerintah Kabupaten Polewali Mandar**

**Statistics**

		Jenis_Kelamin	Usia	Pendidikan	Masa Kerja
N	Valid	12	12	12	12
	Missing	0	0	0	0
Mean		1.42	6.17	6.67	4.17
Median		1.00	7.00	8.00	4.00
Mode		1	7	8	5
Minimum		1	5	4	3
Maximum		2	7	8	5

**Frequency Table**

**Jenis\_Kelamin**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki_laki	7	58.3	58.3	58.3
	Perempuan	5	41.7	41.7	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

**Usia**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	50 - 59	5	41.7	41.7	41.7
	40 - 49	7	58.3	58.3	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

Pendidikan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid S1	4	33.3	33.3	33.3
S2	8	66.7	66.7	100.0
Total	12	100.0	100.0	

Masa Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20 - 29	3	25.0	25.0	25.0
30 - 39	4	33.3	33.3	58.3
10 - 19	5	41.7	41.7	100.0
Total	12	100.0	100.0	

Frequencies Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi dan  
UKM Kabupaten Polewali Mandar

		Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan	Masa Kerja
N	Valid	11	11	11	11
	Missing	1	1	1	1
Mean		1.55	4.82	5.38	3.55
Median		2.00	6.00	7.00	3.00
Mode		2	6	7	5
Minimum		1	1	1	1
Maximum		2	6	7	5

Frequency Table

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki_laki	5	41.7	45.5	45.5
	Perempuan	6	50.0	54.5	100.0
	Total	11	91.7	100.0	
Missing	System	1	8.3		
Total		12	100.0		

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30 -39	1	8.3	9.1	9.1
	50 - 59	4	33.3	36.4	45.5
	40 - 49	6	50.0	54.5	100.0
	Total	11	91.7	100.0	
Missing	System	1	8.3		
Total		12	100.0		

**Pendidikan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	D3	1	8.3	9.1	9.1
	S2	3	25.0	27.3	36.4
	S1	7	58.3	63.6	100.0
	Total	11	91.7	100.0	
Missing	System	1	8.3		
Total		12	100.0		

**Masa Kerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	02 - 09	1	8.3	9.1	9.1
	20 - 29	2	16.7	18.2	27.3
	10 - 19	3	25.0	27.3	54.5
	30 - 39	5	41.7	45.5	100.0
	Total	11	91.7	100.0	
Missing	System	1	8.3		
Total		12	100.0		

## Frequencies Dinas Sosial Kabupaten Polewali Mandar

**Statistics**

		Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan	Masa Kerja
N	Valid	11	11	11	11
	Missing	1	1	1	1
Mean		1.55	4.82	6.27	3.55
Median		2.00	6.00	8.00	3.00
Mode		2	6	8	5
Minimum		1	1	1	1
Maximum		2	6	8	5

### Frequency Table

**Jenis Kelamin**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki_laki	5	41.7	45.5	45.5
	Perempuan	6	50.0	54.5	100.0
	Total	11	91.7	100.0	
Missing	System	1	8.3		
Total		12	100.0		

**Usia**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30 - 39	1	8.3	9.1	9.1
	50 - 59	4	33.3	36.4	45.5
	40 - 49	6	50.0	54.5	100.0
	Total	11	91.7	100.0	
Missing	System	1	8.3		
Total		12	100.0		

Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	D3	1	8.3	9.1	9.1
	S2	2	16.7	18.2	27.3
	S1	8	66.7	72.7	100.0
	Total	11	91.7	100.0	
Missing	System	1	8.3		
Total		12	100.0		

Masa Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	02 - 09	1	8.3	9.1	9.1
	20 - 29	2	16.7	18.2	27.3
	10 - 19	3	25.0	27.3	54.5
	30 - 39	5	41.7	45.5	100.0
	Total	11	91.7	100.0	
Missing	System	1	8.3		
Total		12	100.0		

Frequencies Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Pemerintah Kabupaten Majene

Statistics

		Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan	Masa Kerja
N	Valid	12	12	12	12
	Missing	0	0	0	0
Mean		1.33	4.17	4.17	4.17
Median		1.00	4.00	4.00	4.50
Mode		1	5	5	8
Minimum		1	3	3	1
Maximum		2	5	5	6

Frequency Table

		Jenis Kelamin			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	Laki_laki	8	66.7	66.7	66.7
	Perempuan	4	33.3	33.3	100.0
Total		12	100.0	100.0	

		Usia			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	30 - 39	3	25.0	25.0	25.0
	40 - 49	4	33.3	33.3	58.3
	50 - 59	5	41.7	41.7	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA	3	25.0	25.0	25.0
	S1	4	33.3	33.3	58.3
	S2	5	41.7	41.7	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

Masa Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	02 - 09	1	8.3	8.3	8.3
	30 - 39	2	16.7	16.7	25.0
	20 - 29	3	25.0	25.0	50.0
	10 - 19	6	50.0	50.0	100.0
	Total	12	100.0	100.0	



## Frequencies Dinas Kesehatan Pemerintah Kabupaten Majene

		Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan	Masa Kerja
N	Valid	12	12	12	12
	Missing	0	0	0	0
Mean		1.58	4.17	6.17	4.17
Median		2.00	4.00	7.00	4.50
Mode		2	5	7	8
Minimum		1	3	5	1
Maximum		2	5	7	6

### Frequency Table

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki_laki	5	41.7	41.7	41.7
	Perempuan	7	58.3	58.3	100.0
Total		12	100.0	100.0	

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	50 - 59	3	25.0	25.0	25.0
	40 - 49	4	33.3	33.3	58.3
	30 - 39	5	41.7	41.7	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

**Pendidikan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S2	5	41.7	41.7	
	S1	7	58.3	58.3	41.7
	Total	12	100.0	100.0	100.0

**Masa Kerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20 - 29	1	8.3	8.3	8.3
	02 - 09	2	16.7	16.7	25.0
	30 - 39	3	25.0	25.0	50.0
	10 - 19	6	50.0	50.0	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

Frequencies Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi dan  
UKM Kabupaten Majene

		Statistics			
		Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan	Masa Kerja
N	Valid	12	12	12	12
	Missing	0	0	0	0
Mean		1.50	4.17	7.50	4.17
Median		1.50	4.00	9.00	4.00
Mode		1 <sup>a</sup>	5	9	5
Minimum		1	3	3	3
Maximum		2	5	9	5

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Frequency Table

		Jenis Kelamin			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	Laki_laki	6	50.0	50.0	50.0
	Perempuan	6	50.0	50.0	100.0
Total		12	100.0	100.0	

		Usia			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	40 - 49	3	25.0	25.0	25.0
	30 - 39	4	33.3	33.3	58.3
	50 - 59	5	41.7	41.7	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA	3	25.0	25.0	25.0
	S1	9	75.0	75.0	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

Masa\_Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	02 - 09	3	25.0	25.0	25.0
	30 - 39	4	33.3	33.3	58.3
	20 - 29	5	41.7	41.7	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

## Frequencies Dinas Sosial Kabupaten Majene

		Statistics			
		Jenis_Kelamin	Usia	Pendidikan	Masa_Kerja
N	Valid	11	11	11	11
	Missing	1	1	1	1
Mean		1.55	4.09	4.45	4.09
Median		2.00	4.00	6.00	4.00
Mode		2	5	6	5
Minimum		1	2	2	2
Maximum		2	5	6	5

## Frequency Table

		Jenis_Kelamin			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki_laki	5	41.7	45.5	45.5
	Perempuan	6	50.0	54.5	100.0
	Total	11	91.7	100.0	
Missing	System	1	8.3		
Total		12	100.0		

		Usia			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30 - 39	2	16.7	18.2	18.2
	50 - 59	4	33.3	36.4	54.5
	40 - 49	5	41.7	45.5	100.0
	Total	11	91.7	100.0	
Missing	System	1	8.3		
Total		12	100.0		

## Frequencies Dinas Sosial Kabupaten Majene

		Statistics			
		Jenis_Kelamin	Usia	Pendidikan	Masa_Kerja
N	Valid	11	11	11	11
	Missing	1	1	1	1
Mean		1.55	4.09	4.45	4.09
Median		2.00	4.00	6.00	4.00
Mode		2	5	6	5
Minimum		1	2	2	2
Maximum		2	5	8	5

## Frequency Table

		Jenis_Kelamin			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki_laki	5	41.7	45.5	45.5
	Perempuan	6	50.0	54.5	100.0
	Total	11	91.7	100.0	
Missing	System	1	8.3		
Total		12	100.0		

		Usia			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30 - 39	2	16.7	18.2	18.2
	50 - 59	4	33.3	36.4	54.5
	40 - 49	5	41.7	45.5	100.0
	Total	11	91.7	100.0	
Missing	System	1	8.3		
Total		12	100.0		

Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA	2	16.7	18.2	18.2
	S2	3	25.0	27.3	45.5
	S1	6	50.0	54.5	100.0
	Total	11	91.7	100.0	
Missing	System	1	8.3		
Total		12	100.0		

Masa Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30 - 39	2	16.7	18.2	18.2
	20 - 29	4	33.3	36.4	54.5
	10 - 19	5	41.7	45.5	100.0
	Total	11	91.7	100.0	
Missing	System	1	8.3		
Total		12	100.0		

## Frequencies Dinas Pendidikan Kabupaten Mamuju

		Statistics			
		Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan	Masa Kerja
N	Valid	12	12	12	12
	Missing	0	0	0	0
Mean		1.42	3.83	6.67	4.17
Median		1.00	4.00	6.00	4.50
Mode		1	5	8	6
Minimum		1	1	4	1
Maximum		2	5	8	6

## Frequency Table

		Jenis Kelamin			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	Laki_laki	7	58.3	58.3	58.3
	Perempuan	5	41.7	41.7	100.0
Total		12	100.0	100.0	

		Usia			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	20 - 29	1	8.3	8.3	8.3
	40 - 49	2	16.7	16.7	25.0
	50 - 59	4	33.3	33.3	58.3
	30 - 39	5	41.7	41.7	100.0
	Total	12	100.0	100.0	



Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S2	4	33.3	33.3	33.3
	S1	8	66.7	66.7	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

Masa Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	02 - 09	1	8.3	8.3	8.3
	10 - 19	2	16.7	16.7	25.0
	20 - 29	3	25.0	25.0	50.0
	30 - 39	6	50.0	50.0	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

## Frequencies Dinas Kesehatan Kabupaten Mamuju

		Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan	Masa Kerja
N	Valid	12	12	12	12
	Missing	0	0	0	0
Mean		1,58	5,17	3,83	3,83
Median		2,00	5,50	4,00	4,00
Mode		2	6	5	5
Minimum		1	1	1	1
Maximum		2	6	5	5

### Frequency Table

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki_laki	5	41,7	41,7	41,7
	Perempuan	7	58,3	58,3	100,0
Total		12	100,0	100,0	

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	40 - 49	1	8,3	8,3	8,3
	30 - 39	5	41,7	41,7	50,0
	50 - 59	6	50,0	50,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA	1	8.3	8.3	8.3
	D3	2	16.7	16.7	25.0
	S2	4	33.3	33.3	58.3
	S1	5	41.7	41.7	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

Masa Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20 - 29	1	8.3	8.3	8.3
	02 - 09	2	16.7	16.7	25.0
	10 - 19	4	33.3	33.3	58.3
	30 - 39	5	41.7	41.7	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

## Frequencies Dinas Koperasi Kabupaten Mamuju

		Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan	Masa Kerja
N	Valid	12	12	12	12
	Missing	0	0	0	0
Mean		1.25	4.17	10.17	4.17
Median		1.00	4.00	11.00	4.50
Mode		1	5	11	6
Minimum		1	3	1	1
Maximum		2	5	11	6

### Frequency Table

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki_laki	9	75.0	75.0	75.0
	Perempuan	3	25.0	25.0	100.0
Total		12	100.0	100.0	

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	50 - 59	3	25.0	25.0	25.0
	30 - 39	4	33.3	33.3	58.3
	40 - 49	5	41.7	41.7	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S2	1	8.3	8.3	8.3
	S1	11	91.7	91.7	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

Masa Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30 - 39	1	8.3	8.3	8.3
	20 - 29	2	16.7	16.7	25.0
	02 - 09	3	25.0	25.0	50.0
	10 - 19	6	50.0	50.0	100.0
	Total	12	100.0	100.0	

## Frequencies Dinas Sosial Kabupaten Mamuju

		Statistics			
		Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan	Masa Kerja
N	Valid	11	11	11	11
	Missing	1	1	1	1
Mean		1,55	3,55	9,18	3,55
Median		2,00	3,00	10,00	3,00
Mode		2	5	10	5
Minimum		1	1	1	1
Maximum		2	5	10	5

## Frequency Table

		Jenis Kelamin			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki_laki	5	41,7	45,5	45,5
	Perempuan	6	50,0	54,5	100,0
	Total	11	91,7	100,0	
Missing	System	1	8,3		
Total		12	100,0		

		Usia			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20 - 29	1	8,3	9,1	9,1
	30 - 39	2	16,7	18,2	27,3
	50 - 59	3	25,0	27,3	54,5
	40 - 49	5	41,7	45,5	100,0
	Total	11	91,7	100,0	
Missing	System	1	8,3		
Total		12	100,0		

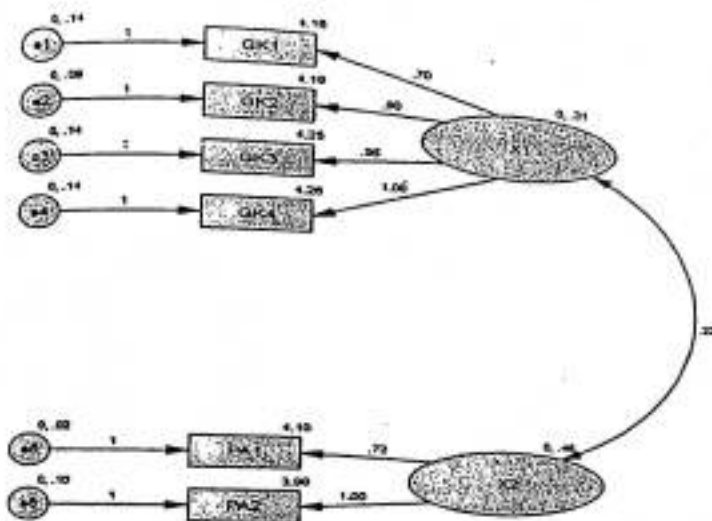
**Pendidikan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S2	1	8.3	9.1	9.1
	S1	10	83.3	90.9	
	Total	11	91.7	100.0	
Missing	System	1	8.3		
Total		12	100.0		

**Masa Kerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	02 - 09	1	8.3	9.1	9.1
	10 - 19	2	16.7	18.2	27.3
	20 - 29	3	25.0	27.3	54.5
	30 - 39	5	41.7	45.5	100.0
	Total	11	91.7	100.0	
Missing	System	1	8.3		
Total		12	100.0		

# GFA VARIABEL X1 DAN X2



## Result (Default model)

Minimum was achieved  
 Chi-square = 11.919  
 Degrees of freedom = 8  
 Probability level = .155

## Group number 1 (Group number 1 - Default model)

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
GK4 ← X1	1.000				
GK3 ← X1	.954	.086	11.038	***	par_1
GK2 ← X1	.903	.079	11.498	***	par_2
GK1 ← X1	.700	.075	9.356	***	par_3
PA2 ← X2	1.000				
PA1 ← X2	.720	.062	11.600	***	par_4

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
GK4 ← X1	.834
GK3 ← X1	.822
GK2 ← X1	.858
GK1 ← X1	.719
PA2 ← X2	.909
PA1 ← X2	.952

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X2 ↔ X1	.221	.044	5.075	***	par_5

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
X2 ↔ X1	.583

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1	.309	.053	5.804	***	par_12
X2	.464	.074	6.232	***	par_13
e4	.136	.023	5.941	***	par_14
e3	.135	.022	6.198	***	par_15
e2	.091	.017	5.477	***	par_16
e1	.141	.020	7.228	***	par_17
e6	.097	.036	2.706	.007	par_18
e5	.025	.018	1.393	.164	par_19

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	19	11.919	8	.155	1.490
Saturated model	27	.000	0		
Independence model	12	549.855	15	.000	36.657

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.978	.959	.993	.986	.993
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.533	.522	.529
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	3.919	.000	17.348
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	534.855	461.908	615.215

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.086	.028	.000	.125
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	3.956	3.848	3.323	4.426

## RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.059	.000	.125	.357
Independence model	.506	.471	.543	.000

## AIC

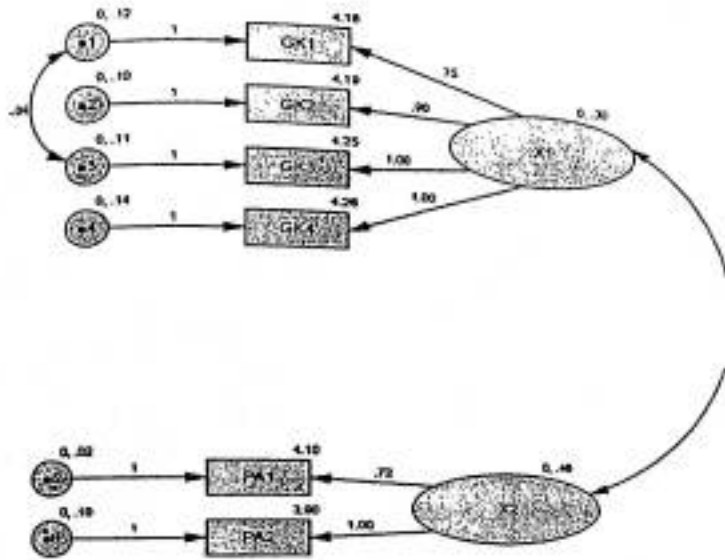
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	49.919	51.934		
Saturated model	54.000	56.864		
Independence model	573.855	575.128		

## ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	.359	.331	.456	.374
Saturated model	.388	.388	.388	.409
Independence model	4.128	3.604	4.707	4.138

## HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	181	235
Independence model	7	8



**Result (Default model)**

Minimum was achieved  
 Chi-square = 5.092  
 Degrees of freedom = 7  
 Probability level = .649

**Group number 1 (Group number 1 - Default model)**

**Estimates (Group number 1 - Default model)**

**Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)**

**Maximum Likelihood Estimates**

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
GK4 ← X1	1.000				
GK3 ← X1	1.002	.091	11.025	***	par_1
GK2 ← X1	.899	.077	11.669	***	par_2
GK1 ← X1	.748	.079	9.505	***	par_3
PA2 ← X2	1.000				
PA1 ← X2	.721	.061	11.737	***	par_4

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
GK4 ← X1	.822
GK3 ← X1	.851
GK2 ← X1	.842
GK1 ← X1	.758
PA2 ← X2	.909
PA1 ← X2	.953

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X2 ↔ X1	.218	.043	5.089	***	par_5
e3 ↔ e1	-.040	.015	-2.700	.007	par_6

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
X2 ↔ X1	.583
e3 ↔ e1	-.339

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1	.301	.053	5.732	***	par_13
X2	.463	.074	6.249	***	par_14
e4	.144	.022	6.412	***	par_15
e3	.115	.022	5.140	***	par_16
e2	.100	.017	6.036	***	par_17
e1	.124	.019	6.452	***	par_18
e6	.097	.035	2.761	.006	par_19
e5	.025	.018	1.400	.162	par_20

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	20	5.092	7	.649	.727
Saturated model	27	.000	0		
Independence model	12	549.855	15	.000	36.657

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.991	.980	1.004	1.008	1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.467	.462	.467
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	.000	.000	7.026
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	534.855	461.908	615.215

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.037	.000	.000	.051
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	3.956	3.848	3.323	4.426

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.000	.000	.085	.815
Independence model	.506	.471	.543	.000

## AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	45.092	47.214		
Saturated model	54.000	56.864		
Independence model	573.855	575.128		

## ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	.324	.338	.389	.340
Saturated model	.388	.388	.388	.409
Independence model	4.128	3.604	4.707	4.138

## HOELTER

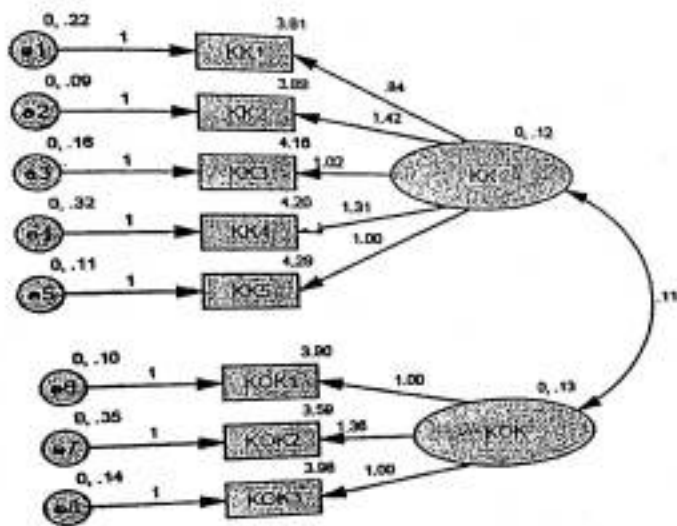
Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	384	505
Independence model	7	8

# LAMPIRAN

5



# CFA VARIABEL Y1 DAN Y2



## Result (Default model)

Minimum was achieved  
 Chi-square = 129.609  
 Degrees of freedom = 19  
 Probability level = .000

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KK5	<-- Y1	1.000				
KK4	<-- Y1	1.430	.206	6.946	***	par_1
KK3	<-- Y1	.988	.136	7.269	***	par_2
KK2	<-- Y1	1.428	.157	9.092	***	par_3
KK1	<-- Y1	.866	.147	5.907	***	par_4
KOK3	<-- Y2	1.000				
KOK2	<-- Y2	1.420	.209	6.793	***	par_5
KOK1	<-- Y2	1.032	.156	6.592	***	par_6

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
KK5 <-- Y1	.731
KK4 <-- Y1	.626
KK3 <-- Y1	.653
KK2 <-- Y1	.856
KK1 <-- Y1	.542
KOK3 <-- Y2	.681
KOK2 <-- Y2	.649
KOK1 <-- Y2	.783

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y2 <--> Y1	.109	.021	5.224	***	par_7

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Y2 <--> Y1	.869

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y1	.119	.025	4.726	***	par_16
Y2	.132	.033	3.967	***	par_17
e5	.104	.015	6.825	***	par_18
e4	.379	.050	7.522	***	par_19
e3	.156	.021	7.402	***	par_20
e2	.088	.019	4.766	***	par_21
e1	.215	.028	7.767	***	par_22
e8	.153	.025	6.170	***	par_23
e7	.368	.057	6.422	***	par_24
e6	.089	.017	5.205	***	par_25

Matrices (Group number 1 - Default model)

Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	KOK1	KOK2	KOK3	KK1	KK2	KK3	KK4	KK5
KOK1	.000							
KOK2	-.005	.000						
KOK3	-.022	.075	.000					
KK1	.042	.037	.038	.000				
KK2	.009	-.061	-.008	.002	.000			
KK3	-.005	-.069	.015	-.018	.012	.000		
KK4	-.002	.113	-.049	-.064	.016	-.030	.000	
KK5	.020	-.042	-.003	-.014	-.006	.011	.014	.000

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	KOK1	KOK2	KOK3	KK1	KK2	KK3	KK4	KK5
KOK1	.000							
KOK2	-.133	.000						
KOK3	-.894	1.893	.000					
KK1	1.777	.938	1.434	.000				
KK2	.343	-1.413	-.285	.080	.000			
KK3	-.217	-1.835	.606	-.688	.411	.000		
KK4	-.062	2.002	-1.288	-1.651	.376	-.785	.000	
KK5	.928	-1.232	-.113	-.591	-.205	.469	.400	.000

### Model Fit Summary

CONTIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	25	129.609	19	.000	6.822
Saturated model	44	.000	0		
Independence model	16	538.894	28	.000	19.246

### Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.755	.646	.787	.681	.783
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

### Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.679	.515	.532
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	110.609	78.231	150.482
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	510.894	439.196	590.017

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.932	.796	.563	1.083
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	3.877	3.675	3.160	4.245

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.205	.172	.239	.000
Independence model	.362	.336	.389	.000

AIC

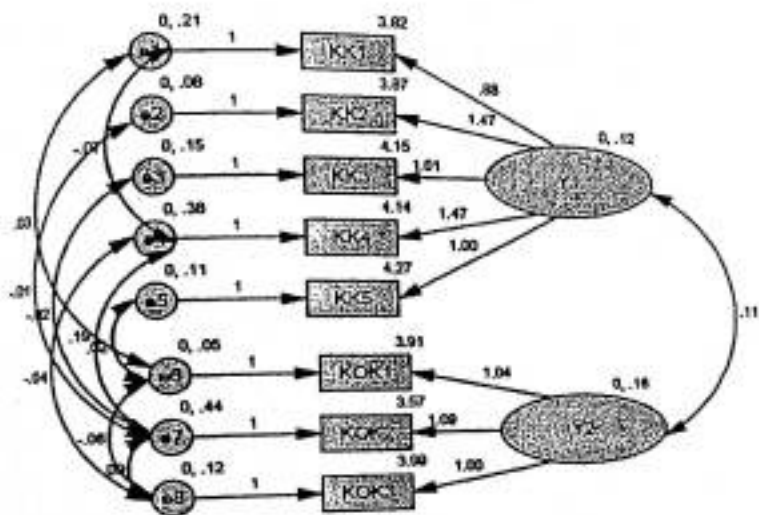
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	179.609	183.071		
Saturated model	88.000	94.092		
Independence model	570.894	573.109		

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	1.292	1.059	1.579	1.317
Saturated model	.633	.633	.633	.677
Independence model	4.107	3.591	4.676	4.123

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	33	39
Independence model	11	13



**Result (Default model)**

Minimum was achieved  
 Chi-square = 20.826  
 Degrees of freedom = 10  
 Probability level = .022

Group number 1 (Group number 1 - Default model)

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KK5 ← Y1	1.000				
KK4 ← Y1	1.469	.213	6.899	***	par_1
KK3 ← Y1	1.013	.139	7.301	***	par_2
KK2 ← Y1	1.475	.162	9.114	***	par_3
KK1 ← Y1	.880	.151	5.828	***	par_4
KOK3 ← Y2	1.000				
KOK2 ← Y2	1.091	.212	5.150	***	par_5
KOK1 ← Y2	1.043	.164	6.370	***	par_6

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
KK5 ← Y1	.720
KK4 ← Y1	.628
KK3 ← Y1	.659
KK2 ← Y1	.870
KK1 ← Y1	.543
KOK3 ← Y2	.753
KOK2 ← Y2	.550
KOK1 ← Y2	.876

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y2 ↔ Y1	.108	.021	5.083	***	par_7
e8 ↔ e6	-.061	.023	-2.682	.007	par_8
e8 ↔ e7	.086	.037	2.331	.020	par_9
e1 ↔ e6	.035	.014	2.409	.016	par_10
e2 ↔ e7	-.010	.023	-.434	.665	par_11
e3 ↔ e7	-.019	.022	-.850	.396	par_12
e4 ↔ e7	.187	.051	3.689	***	par_13
e4 ↔ e8	-.039	.026	-1.525	.127	par_14
e4 ↔ e1	-.075	.023	-3.284	.001	par_15
e5 ↔ e6	.023	.012	2.021	.043	par_16

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Y2 <-> Y1	.793
e8 <-> e6	-.746
e8 <-> e7	.366
e1 <-> e6	.326
e2 <-> e7	-.053
e3 <-> e7	-.072
e4 <-> e7	.454
e4 <-> e8	-.181
e4 <-> e1	-.261
e5 <-> e6	.309

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y1	.115	.025	4.643	***	par_25
Y2	.162	.044	3.689	***	par_26
e5	.107	.015	7.002	***	par_27
e4	.382	.052	7.329	***	par_28
e3	.154	.021	7.415	***	par_29
e2	.080	.018	4.502	***	par_30
e1	.213	.028	7.726	***	par_31
e8	.124	.036	3.398	***	par_32
e7	.443	.069	6.442	***	par_33
e6	.054	.030	1.776	.076	par_34

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
KOK1	.767
KOK2	.303
KOK3	.567
KK1	.295
KK2	.757
KK3	.435
KK4	.394
KK5	.518



Matrices (Group number 1 - Default model)

Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	KOK1	KOK2	KOK3	KK1	KK2	KK3	KK4	KK5
KOK1	.000							
KOK2	.005	-.001						
KOK3	.007	.000	.000					
KK1	.006	.067	.037	.001				
KK2	.003	-.004	-.012	.000	.000			
KK3	-.008	-.017	.013	-.019	.008	.000		
KK4	-.007	-.026	-.013	.009	.010	-.033	-.008	
KK5	-.004	-.006	-.002	-.012	-.006	.012	.015	.000

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	KOK1	KOK2	KOK3	KK1	KK2	KK3	KK4	KK5
KOK1	.012							
KOK2	.141	-.014						
KOK3	.279	.011	.001					
KK1	.225	1.742	1.401	.034				
KK2	.123	-.100	-.420	.001	.000			
KK3	-.358	-.463	.525	-.724	.264	.000		
KK4	-.206	-.419	-.344	.233	.224	-.867	-.110	
KK5	-.179	-.174	-.082	-.522	-.203	.506	.424	.000

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	34	20.826	10	.022	2.083
Saturated model	44	.000	0		
Independence model	16	538.894	28	.000	19.246

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	.961	.892	.980	.941	.979
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.357	.343	.350
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	10.826	1.423	27.952
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	510.894	439.196	590.017

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.150	.078	.010	.201
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	3.877	3.675	3.160	4.245

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.088	.032	.142	.111
Independence model	.362	.336	.389	.000

AIC

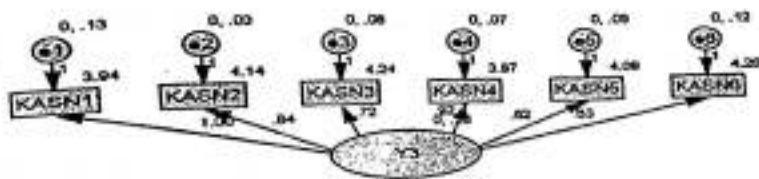
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	88.826	93.533		
Saturated model	88.000	94.092		
Independence model	570.894	573.109		

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	.639	.571	.762	.673
Saturated model	.633	.633	.633	.677
Independence model	4.107	3.591	4.676	4.123

**HOELTER**

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	123	155
Independence model	11	13



**Result (Default model)**

Minimum was achieved  
 Chi-square = 60.903  
 Degrees of freedom = 9  
 Probability level = .000

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KASN1 <-- Y3	1.000				
KASN2 <-- Y3	.843	.064	13.195	***	par_1
KASN3 <-- Y3	.725	.070	10.416	***	par_2
KASN4 <-- Y3	.916	.075	12.184	***	par_3
KASN5 <-- Y3	.620	.066	9.360	***	par_4
KASN6 <-- Y3	.627	.071	8.835	***	par_5

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
KASN1 <-- Y3	.813
KASN2 <-- Y3	.920
KASN3 <-- Y3	.788
KASN4 <-- Y3	.864
KASN5 <-- Y3	.728
KASN6 <-- Y3	.678

Intercepts: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KASN1	3.938	.053	74.364	***	par_6
KASN2	4.143	.039	105.070	***	par_7
KASN3	4.240	.040	107.183	***	par_8
KASN4	3.874	.046	84.864	***	par_9
KASN5	4.076	.037	111.353	***	par_10
KASN6	4.200	.040	105.495	***	par_11

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y3	.258	.045	5.705	***	par_12
e1	.132	.019	7.021	***	par_13
e2	.033	.007	4.913	***	par_14
e3	.082	.011	7.261	***	par_15
e4	.073	.011	6.447	***	par_16
e5	.087	.012	7.585	***	par_17
e6	.119	.015	7.750	***	par_18

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	18	60.903	9	.000	6.767
Saturated model	27	.000	0		
Independence model	12	611.942	15	.000	40.796

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.900	.834	.914	.855	.913
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.600	.540	.548
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	51.903	30.837	80.460
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	596.942	519.728	681.565

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.438	.373	.222	.579
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	4.402	4.295	3.739	4.903

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.204	.157	.254	.000
Independence model	.535	.499	.572	.000

## AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	96.903	98.812		
Saturated model	54.000	56.864		
Independence model	635.942	637.214		

## ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	.697	.546	.903	.711
Saturated model	.388	.388	.388	.409
Independence model	4.575	4.020	5.184	4.584

## HOELTER

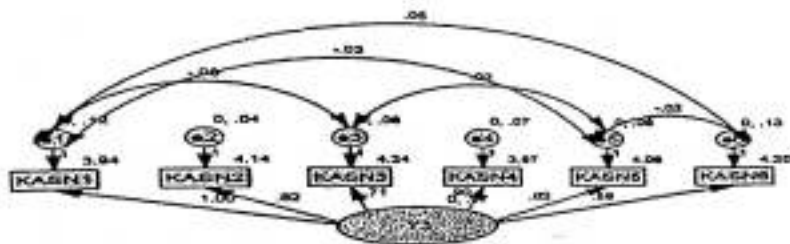
Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	39	50
Independence model	6	7

# **LAMPIRAN**

**6**



# CFA VARIABEL Y3



## Models

Default model (Default model)

Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 27  
 Number of distinct parameters to be estimated: 23  
 Degrees of freedom (27 - 23): 4

Result (Default model)

Minimum was achieved  
 Chi-square = 6.896  
 Degrees of freedom = 4  
 Probability level = .141

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KASN1 <-- Y3	1.000				
KASN2 <-- Y3	.817	.063	13.069	***	par_1
KASN3 <-- Y3	.711	.075	9.519	***	par_2
KASN4 <-- Y3	.899	.073	12.389	***	par_3
KASN5 <-- Y3	.618	.072	8.586	***	par_4
KASN6 <-- Y3	.592	.057	10.465	***	par_5

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
KASN1 <-- Y3	.829
KASN2 <-- Y3	.912
KASN3 <-- Y3	.791
KASN4 <-- Y3	.868
KASN5 <-- Y3	.742
KASN6 <-- Y3	.655

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e5 <--> e6	-.018	.009	-1.991	.047	par_6
e3 <--> e5	.023	.009	2.539	.011	par_7
e1 <--> e6	.051	.014	3.648	***	par_8
e1 <--> e5	-.034	.011	-3.188	.001	par_9
e1 <--> e3	-.030	.009	-3.207	.001	par_10

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
e5 <--> e6	-.176
e3 <--> e5	.278
e1 <--> e6	.413

	Estimate
e1 <-> e5	-.339
e1 <-> e3	-.304

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y3	.270	.046	5.818	***	par_17
e1	.122	.019	6.272	***	par_18
e2	.036	.007	5.006	***	par_19
e3	.081	.012	6.896	***	par_20
e4	.072	.011	6.492	***	par_21
e5	.084	.012	7.089	***	par_22
e6	.126	.016	7.711	***	par_23

#### Model Fit Summary

##### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	23	6.896	4	.141	1.724
Saturated model	27	.000	0		
Independence model	12	611.942	15	.000	40.796

##### Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.989	.958	.995	.982	.995
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

##### Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.267	.264	.265
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

##### NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	2.896	.000	14.357
Saturated model	.000	.000	.000

Model	NCP	LO 90	HI 90
Independence model	596.942	519.728	681.565

#### FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.050	.021	.000	.103
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	4.402	4.295	3.739	4.903

#### RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.072	.000	.161	.277
Independence model	.535	.499	.572	.000

#### AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	52.896	55.336		
Saturated model	54.000	56.864		
Independence model	635.942	637.214		

#### ECVI

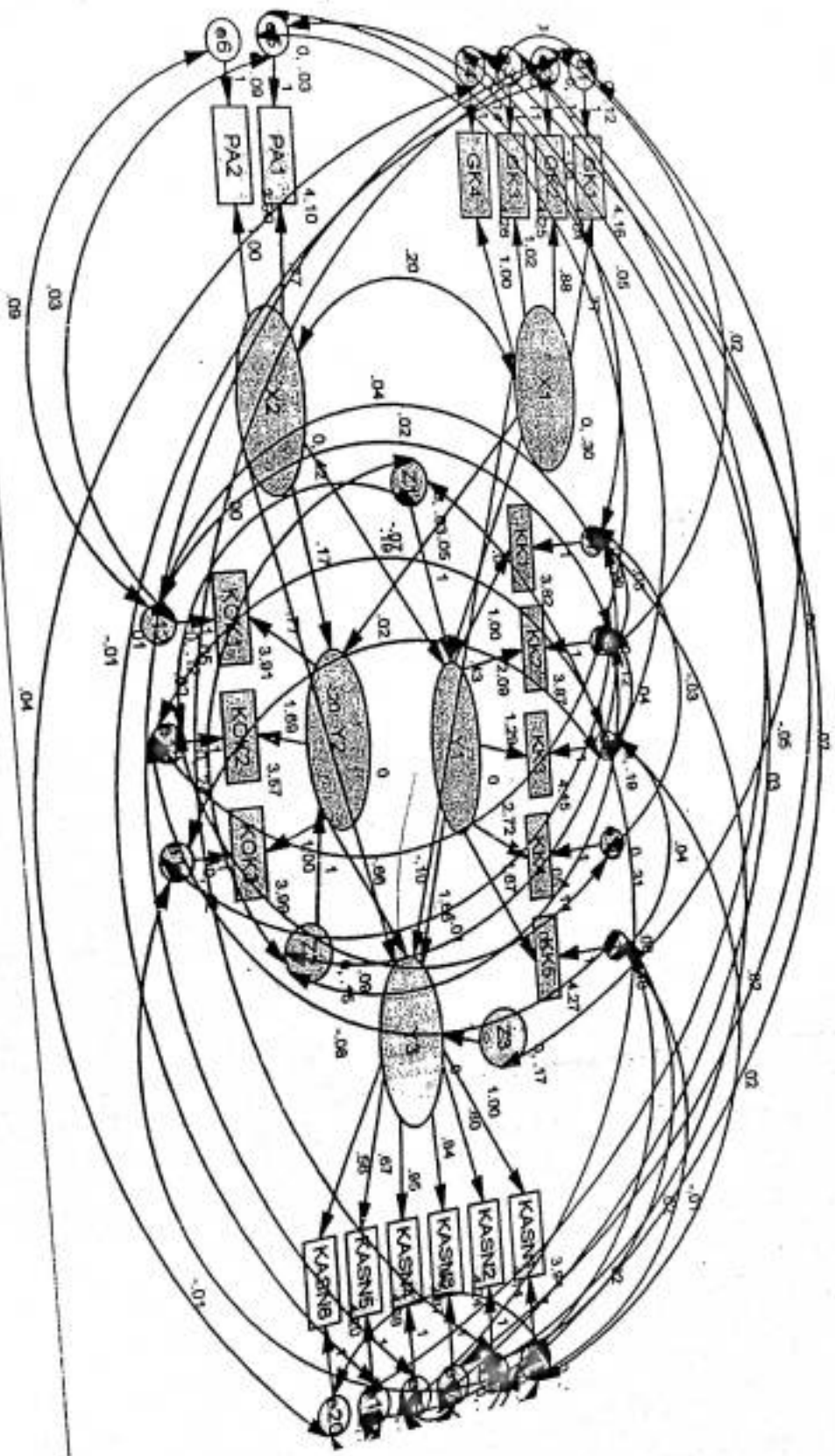
Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	.381	.360	.463	.398
Saturated model	.388	.388	.388	.409
Independence model	4.575	4.020	5.184	4.584

#### HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	192	268
Independence model	6	7

# **LAMPIRAN**

**7**



MODEL DATA RELEASE KUISI ONER JUMAT OUTPUT SEM OVERALL E. Laras

Model Summary

Date and Time

Date: Monday, November 12, 2018  
Time: 3:12:38 PM

File

Output from overall 1 1: Monday, November 12, 2018 3:12 PM

Groups

Group number 1 (Group number 1)

Date for Group (Group number 1)

The model is recursive.

Sample size = 140

Model Summary (Group number 1)

Your model contains the following variables (Group number 1)

Observed, endogenous variables

- OK4
- OK3
- OK2
- OK1
- PA2
- PA1
- KK1
- KK2
- KK3
- KK4
- KK5
- KOK3
- KOK2
- KOK1
- KASN1
- KASN2
- KASN3
- KASN4
- KASN5
- KASN6

Unobserved, endogenous variables

- Y1
- Y2
- Y3

Unobserved, exogenous variables

- X1
- e4
- e3
- e2
- e1
- X2
- e6
- e5
- e7
- e8
- e9
- e10
- e11
- e14
- e13
- e12
- e15
- e16
- e17
- e18
- e19
- e20
- Z3
- Z1
- Z2

Variable counts (Group number 1)

Number of variables in your model: 48  
Number of observed variables: 20

Number of observed variables: 28  
 Number of exogenous variables: 25  
 Number of endogenous variables: 23

Parameter Summary (Group number 1)

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	28	0	0	0	0	28
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	23	46	25	0	20	114
Total	51	46	25	0	20	142

Standard of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
EA5H6	3.000	5.000	.133	.644	.498	1.202
EA5H5	3.000	5.000	.242	1.167	.307	.741
EA5H4	2.333	5.000	-.270	-1.303	.477	1.132
EA5H3	3.000	5.000	-.044	-.212	.006	.015
EA5H2	3.000	5.000	.124	.597	-.264	-.638
EA5H1	2.000	5.000	-.904	-4.366	2.107	5.089
DOK1	2.750	5.000	-.371	-1.793	.283	.684
DOK2	1.750	5.000	-.585	-2.827	-.112	-.271
DOK3	3.000	5.000	.521	2.516	-.213	-.513
DO5	3.333	5.000	.296	1.429	-.734	-1.774
DO4	1.333	5.000	-1.764	-8.523	4.393	10.611
DO3	2.667	5.000	-.234	-1.130	.358	.864
DO2	2.667	5.000	-.060	-.290	-.339	-.819
DO1	2.333	5.000	-.092	-.444	.971	2.345
DI1	2.333	5.000	-.596	-2.881	2.024	4.888
DI2	1.833	5.000	-.673	-3.249	.822	1.983
DI3	3.000	5.000	-.443	-2.140	-.684	-1.653
DI4	2.000	5.000	-1.137	-5.493	2.744	6.826
DI5	1.667	5.000	-1.488	-7.188	3.284	7.932
DI6	1.000	5.000	-1.632	-7.981	5.986	14.456
Multivariate					41.461	8.269

Observation farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
36	50.367	.000	.027
66	46.747	.001	.004
15	41.566	.003	.010
94	37.355	.011	.063
61	36.581	.013	.038
31	35.326	.018	.046
106	35.326	.018	.016
101	34.457	.023	.017
127	32.174	.041	.129
40	31.734	.046	.115
44	31.618	.048	.071
96	31.160	.053	.070
58	30.999	.055	.047
125	30.694	.059	.039
97	30.433	.063	.032
67	29.757	.074	.055
72	29.745	.074	.030
62	29.503	.078	.026
76	29.188	.084	.026
113	29.090	.086	.017
87	29.016	.087	.010
70	28.899	.090	.007
16	28.843	.091	.004
90	28.799	.092	.002
131	28.578	.096	.002
28	28.563	.097	.001
8	28.233	.104	.001
93	28.167	.106	.001
2	27.927	.111	.001
118	27.701	.117	.001
22	27.622	.119	.000
13	27.260	.128	.001
23	27.221	.129	.000
85	26.966	.136	.000
130	26.394	.153	.002
135	26.164	.160	.002
88	25.954	.167	.003



65	25.910	.169	.002
71	25.668	.177	.002
55	25.303	.183	.002
68	25.395	.187	.002
102	25.390	.187	.001
32	25.266	.191	.001
107	25.266	.191	.000
38	25.128	.197	.000
20	25.118	.197	.000
51	25.076	.199	.000
103	24.761	.211	.000
37	24.287	.230	.001
123	24.076	.239	.001
138	24.074	.239	.001
133	23.686	.256	.002
63	23.592	.261	.001
77	23.557	.262	.001
140	23.331	.263	.001
120	23.102	.284	.002
18	21.890	.347	.079
89	20.818	.408	.471
11	20.689	.416	.477
24	19.403	.496	.953
99	19.289	.503	.954
45	19.172	.511	.954
95	19.164	.511	.937
25	18.764	.537	.976
48	18.689	.542	.973
83	18.626	.546	.969
10	18.441	.558	.976
54	18.425	.559	.967
128	18.357	.564	.962
114	18.204	.574	.968
4	18.115	.580	.966
53	17.811	.600	.984
3	17.504	.620	.993
47	17.458	.623	.991
139	17.222	.639	.995
122	17.009	.652	.997
116	16.977	.654	.996
124	16.953	.656	.994
29	16.827	.664	.995
73	16.679	.674	.996
57	16.561	.681	.996
75	16.095	.711	.999
119	16.023	.715	.999
112	16.003	.716	.999
50	15.994	.717	.998
30	15.944	.720	.997
14	15.891	.723	.997
42	15.560	.744	.999
78	15.287	.760	1.000
33	15.120	.769	1.000
108	15.120	.769	1.000
86	15.065	.773	.999
19	15.055	.773	.999
121	14.950	.779	.999
43	14.949	.779	.998
117	14.946	.780	.996
52	14.740	.791	.998
82	14.734	.791	.996
74	14.400	.810	.999
34	14.175	.821	.999

Kelas (Group number 1)

Kejuruan (Group number 1)

	KASN6	KASN5	KASN4	KASN3	KASN2	KASN1	KOK1	KOK2	KOK3	KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8	KK9	PA1	PA2	GK1	GK2	GK3	GK4	
KASN6	.220																								
KASN5	.082	.186																							
KASN4	.138	.154	.290																						
KASN3	.120	.140	.162	.218																					
KASN2	.131	.134	.199	.161	.216	.390																			
KASN1	.308	.133	.246	.164	.218	.015	.230																		
KOK1	-.005	.016	-.009	.026	.022	-.015	.189	.635																	
KOK2	-.028	.020	-.027	.020	.005																				

file:///E:/New folder (5)/HASIL TAHAP 1/HASIL OVERAL X1 X2 Y1 Y2 DAN Y3\OUTP... 1/6/2019



	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
← X1	.007	.039	-.185	.854	par_16
← X1	.048	.084	.568	.570	par_17
← X2	.191	.058	3.278	.001	par_18
← X2	.169	.072	2.334	.020	par_19
← Y1	1.659	1.003	1.654	.098	par_20
← Y2	-.662	.407	-1.625	.104	par_21
← X1	.430	.109	3.965	***	par_22
← X2	-.201	.146	-1.379	.168	par_23
← X1	1.000				
← X1	1.021	.089	11.488	***	par_1
← X1	.879	.076	11.586	***	par_2
← X1	.768	.073	10.500	***	par_3
← X2	1.000				
← X2	.769	.051	15.094	***	par_4
← Y1	1.000				
← Y1	2.092	.494	4.234	***	par_5
← Y1	1.294	.369	3.507	***	par_6
← Y1	2.725	.804	3.390	***	par_7
← Y1	1.667	.455	3.667	***	par_8
← Y2	1.000				
← Y2	1.686	.195	8.645	***	par_9
← Y2	.774	.107	7.219	***	par_10
← Y3	1.000				
← Y3	.795	.069	11.464	***	par_11
← Y3	.838	.081	10.292	***	par_12
← Y3	.951	.094	10.066	***	par_13
← Y3	.666	.071	9.416	***	par_14
← Y3	.560	.062	9.103	***	par_15

Unstandardized Regression Weights (Group number 1 - Default model)

	Estimate
← X1	.019
← X1	.064
← X2	.605
← X2	.269
← Y1	.677
← Y2	-.538
← X1	.469
← X2	-.260
← X1	.820
← X1	.855
← X1	.822
← X1	.771
← X2	.908
← X2	.950
← Y1	.373
← Y1	.774
← Y1	.315
← Y1	.706
← Y1	.732
← Y2	.762
← Y2	.815
← Y2	.665
← Y3	.835
← Y3	.868
← Y3	.871
← Y3	.891
← Y3	.773
← Y3	.611

Descriptives (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
← X1	4.257	.056	75.705	***	par_70
← X2	4.255	.055	77.329	***	par_71
← X2	4.188	.049	84.941	***	par_72
← X2	4.164	.046	90.655	***	par_73
← X2	3.904	.060	64.814	***	par_74
← X1	4.098	.044	92.609	***	par_75
← X1	3.824	.046	82.657	***	par_76
← X1	3.871	.047	82.905	***	par_77
← X1	4.152	.043	95.098	***	par_78
← X1	4.143	.067	62.188	***	par_79
← X1	4.267	.039	108.547	***	par_80

1.989	.045	88.469	***	par_81
1.570	.071	50.233	***	par_82
1.905	.040	97.722	***	par_83
1.938	.051	77.716	***	par_84
4.143	.039	106.877	***	par_85
4.280	.041	104.303	***	par_86
3.874	.045	85.815	***	par_87
4.076	.036	111.936	***	par_88
4.200	.039	108.432	***	par_89

Parameters (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1	.198	.038	5.270	***	par_24
X2	.048	.018	2.645	.008	par_24
e1	-.035	.013	-2.567	.010	par_25
e8	.019	.010	1.939	.053	par_26
e17	-.055	.012	-4.474	***	par_27
e15	.055	.015	3.718	***	par_28
e20	.036	.014	2.536	.011	par_29
e18	.011	.010	1.156	.248	par_30
e19	-.011	.009	-1.209	.227	par_31
e16	.018	.007	2.440	.015	par_32
e19	.028	.011	2.506	.012	par_33
e16	-.012	.007	-1.711	.087	par_34
e17	-.023	.011	-2.083	.037	par_35
e8	.045	.010	4.498	***	par_36
e12	.094	.018	5.069	***	par_37
e12	.027	.013	2.086	.037	par_38
e20	-.014	.008	-1.685	.092	par_39
e13	-.071	.030	-2.379	.017	par_40
e14	.018	.013	1.329	.184	par_41
e8	.013	.010	1.313	.189	par_42
e7	-.026	.010	-2.588	.010	par_43
e10	-.030	.025	-1.218	.223	par_44
e19	.025	.008	3.192	.001	par_45
e13	-.077	.031	-2.444	.015	par_46
e15	.019	.010	1.767	.077	par_47
e19	-.036	.011	-3.270	.001	par_48
e17	-.048	.011	-4.205	***	par_49
e18	-.024	.009	-2.695	.007	par_50
e18	.007	.010	.707	.479	par_51
e20	.048	.015	3.201	.001	par_52
e16	.019	.007	2.667	.008	par_53
e15	-.008	.010	-.814	.416	par_54
e8	.051	.022	2.255	.024	par_55
e16	.020	.008	2.427	.015	par_56
e13	-.098	.053	-1.857	.063	par_57
e13	.092	.054	1.702	.089	par_58
e11	.039	.014	2.858	.004	par_59
e9	.039	.015	2.690	.007	par_60
e12	.019	.022	.883	.377	par_61
e14	-.013	.025	-.530	.596	par_62
e12	.039	.016	2.426	.015	par_63
e21	-.005	.005	-1.068	.285	par_65
e21	-.003	.014	-.236	.813	par_66
e22	.030	.024	1.252	.211	par_67
e22	.030	.024	1.252	.211	par_68
e23	.041	.017	2.445	.014	par_69

Variables (Group number 1 - Default model)

	Estimate
X1	-.565
X2	.777
e1	-.298
e8	.166
e17	-.612
e15	.439
e20	.262
e18	-.121
e19	-.125
e16	.233
e19	.304
e16	-.155
e17	-.295
e9	.630

File: I:\E:\New folder (5)\HASIL TAHAP I\HASIL OVERAL X1 X2 Y1 Y2 DAN Y3\OUTP... 1/6/2019

e12	.893
e12	.474
e20	-.144
e13	-.336
e14	.118
e8	.221
e7	-.313
e10	-.107
e19	.283
e15	-.500
e15	.128
e19	-.401
e17	-.622
e18	-.369
e18	.119
e20	.402
e15	.265
e15	-.079
e8	.287
e16	.178
e13	-.578
e13	.342
e11	.283
e9	.255
e12	.156
e14	-.109
e12	.221
e1	-.113
e1	-.042
e2	.225
e2	.254
e3	.289

Parameters (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
21	.296	.049	6.061	***	par_90
22	.415	.060	6.958	***	par_91
23	.026	.014	1.790	.073	par_92
24	.148	.031	4.764	***	par_93
25	.168	.039	4.335	***	par_94
26	.144	.023	6.243	***	par_95
27	.113	.022	5.177	***	par_96
28	.110	.017	6.628	***	par_97
29	.119	.018	6.613	***	par_98
30	.089	.025	3.537	***	par_99
31	.027	.014	1.906	.057	par_100
32	.256	.034	7.440	***	par_101
33	.122	.023	5.204	***	par_102
34	.192	.025	7.737	***	par_103
35	.309	.050	6.180	***	par_104
36	.100	.017	5.875	***	par_105
37	.118	.021	5.778	***	par_106
38	.235	.052	4.543	***	par_107
39	.124	.018	6.962	***	par_108
40	.108	.022	5.013	***	par_109
41	.052	.009	5.529	***	par_110
42	.055	.011	5.230	***	par_111
43	.074	.015	4.813	***	par_112
44	.074	.010	7.350	***	par_113
45	.131	.017	7.814	***	par_114

Standard Multiple Correlations (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Y2	.096
Y1	.380
Y3	.325
KASIM6	.374
KASIM5	.598
KASIM4	.740
KASIM3	.759
KASIM2	.753
KASIM1	.697
KOK1	.443
KOK2	.665
KOK3	.581

536  
499  
265  
598  
139  
902  
824  
594  
675  
732  
672

Group number 1 - Default model)

Model (for all variables) Correlations (Group number 1 - Default model)

	X1	X2	Y2	Y1	Y3	KASN6	KASN5	KASN4	KASN3	KASN2	KASN1	KOK1	KOK2	KOK3	KK3	KK4	KK3	KK2	KK1	PA1	PA2	
X1	296																					
X2	.158	.415																				
Y2	.048	.080	.364																			
Y1	.040	.081	.064	.041																		
Y3	.122	.083	.001	.028	.249																	
KASN6	.068	.046	.001	.015	.139	.209																
KASN5	.081	.055	.001	.018	.166	.079	.184															
KASN4	.116	.079	.001	.021	.228	.128	.152	.283														
KASN3	.102	.069	.001	.023	.208	.117	.139	.168	.230													
KASN2	.097	.066	.001	.022	.198	.111	.132	.189	.166	.209												
KASN1	.122	.083	.001	.028	.249	.187	.130	.228	.160	.198	.357											
KOK1	.037	.062	.127	.049	.001	.001	.001	.001	.001	.001	.001	.223										
KOK2	.080	.134	.277	.104	-.003	-.002	-.002	-.003	-.003	-.003	-.003	.214	.302									
KOK3	.048	.080	.164	.064	.001	.001	.001	.001	.001	-.011	.001	.127	.277	.283								
KK3	.067	.135	.106	.069	.046	.026	.055	.036	.039	.056	.038	.082	.087	.106	.215							
KK4	.109	.220	.173	.113	.075	.042	.050	.058	.063	.060	.075	.134	.375	.173	.188	.617						
KK3	.052	.105	.082	.054	.036	.009	.024	.028	.030	.028	.054	.064	.063	.100	.129	.146	.262					
KK2	.084	.169	.163	.087	.038	.021	.025	.026	.032	.030	.038	.145	.171	.150	.145	.236	.151	.393				
KK1	.040	.081	.113	.041	-.005	-.003	-.003	-.010	-.004	.016	-.005	.127	.189	.113	.069	.083	.054	.137	.297			
PA1	.152	.319	.061	.062	.064	.036	.042	.061	.053	.051	.064	.075	.303	.061	.104	.109	.125	.143	.036	.272		
PA2	.198	.415	.080	.081	.083	.046	.055	.079	.069	.066	.083	.155	.134	.080	.135	.220	.105	.169	.081	.319	.5	
PA1	.227	.152	.037	.031	.135	.075	.090	.139	.113	.107	.135	.028	.062	.037	.051	.084	.040	.064	.031	.117	.1	
PA2	.250	.174	.042	.035	.107	.060	.060	.102	.090	.103	.102	.032	.071	.042	.039	.096	.045	.050	.035	.134	.1	
PA3	.302	.202	.049	.041	.125	.070	.111	.119	.081	.099	.125	.038	.082	.049	.068	.111	.053	.085	.041	.155	.2	
PA4	.296	.158	.048	.040	.122	.104	.081	.116	.048	.097	.177	.037	.080	.048	.067	.109	.052	.084	.040	.152	.1	

Model (for all variables) Correlations (Group number 1 - Default model)

	X1	X2	Y2	Y1	Y3	KASN6	KASN5	KASN4	KASN3	KASN2	KASN1	KOK1	KOK2	KOK3	KK3	KK4	KK3	KK2	KK1			
X1	1.000																					
X2	.365	1.000																				
Y2	.216	.305	1.000																			
Y1	.361	.616	.771	1.000																		
Y3	.451	.258	.006	.272	1.000																	
KASN6	.276	.158	.004	.166	.611	1.000																
KASN5	.349	.200	.005	.210	.773	.401	1.000															
KASN4	.402	.230	.006	.197	.861	.526	.665	1.000														
KASN3	.393	.225	.005	.237	.871	.533	.674	.756	1.000													
KASN2	.391	.224	.005	.236	.868	.531	.671	.777	.756	1.000												
KASN1	.376	.215	.005	.227	.835	.586	.506	.718	.560	.724	1.000											
KOK1	.144	.203	.665	.513	.004	.003	.003	.007	.007	.007	.003	1.000										
KOK2	.176	.249	.815	.609	-.008	-.005	-.006	.004	.004	.004	.003	.543	1.000									
KOK3	.165	.233	.762	.587	.005	.003	.004	.004	.184	.174	.203	.137	.375	249	430	1.000						
KK3	.264	.451	.564	.732	.199	.122	.149	.139	.167	.167	.178	.264	.347	.268	.542	.364	1.000					
KK4	.255	.435	.544	.706	.192	.118	.149	.139	.167	.172	.178	.264	.347	.268	.542	.364	.364	1.000				
KK3	.186	.317	.397	.515	.140	.084	.106	.088	.120	.119	.115	.161	.370	.513	.566	.546	.537	1.000				
KK2	.279	.477	.732	.774	.138	-.012	-.015	-.034	-.017	.066	-.016	.494	.610	.390	.273	.193	.192	.458	1.000			
KK1	.335	.250	.512	.373	-.019	.150	.190	.219	.214	.213	.205	.304	.226	.211	.409	.395	.288	.432	.209	1.000		
PA1	.536	.950	.290	.585	.245	.143	.181	.209	.204	.433	.435	.111	.136	.127	.204	.197	.145	.215	.104	1.000		
PA2	.512	.908	.277	.559	.234	.143	.181	.209	.204	.433	.435	.111	.136	.127	.204	.197	.145	.215	.104	1.000		
PA3	.771	.435	.167	.278	.499	.205	.241	.330	.323	.387	.309	.118	.145	.145	.226	.218	.159	.239	.115	1.000		
PA2	.822	.464	.178	.297	.370	.226	.241	.330	.323	.387	.309	.118	.145	.145	.226	.218	.159	.239	.115	1.000		
PA3	.835	.483	.185	.309	.386	.236	.241	.330	.323	.387	.309	.118	.145	.145	.226	.218	.159	.239	.115	1.000		
PA4	.820	.463	.177	.296	.370	.245	.286	.329	.321	.321	.447	.118	.145	.145	.217	.209	.153	.229	.110	1.000		

Model (for all variables) Means (Group number 1 - Default model)

	X1	X2	Y2	Y1	Y3	KASN6	KASN5	KASN4	KASN3	KASN2	KASN1	KOK1	KOK2	KOK3	KK3	KK4	KK3	KK2	KK1	PA1	PA2
Mean	1.000	0.000	0.000	0.000	0.000	4.200	4.076	3.874	4.340	4.143	3.938	3.905	3.570	3.989	4.267	4.143	4.152	3.871	3.824	4.098	3.904

File://E:\New folder (5)\HASIL TAHAP I\HASIL OVERAL X1 X2 Y1 Y2 DAN Y3\OUTP... 1/6/2019

Detail Costcenter (Group number 1 - Default model)

	KASN6	KASN5	KASN4	KASN3	KASN2	KASN1	KOK1	KOK2	KOK3	KK3	KK4	KK3	KK2	KK1	PA1	PA2	GK1	GK2	GK3	GK4	
KASN6	289																				
KASN5	079	184																			
KASN4	128	152	283																		
KASN3	117	139	168	230																	
KASN2	111	132	189	166	209																
KASN1	187	130	228	160	198	357															
KOK1	001	001	001	001	001	001	222														
KOK2	-002	-002	-003	-003	-003	-003	214	702													
KOK3	001	001	001	001	-011	001	-127	277	283												
KK3	026	055	036	039	056	038	082	067	106	215											
KK4	042	050	058	063	060	075	134	375	173	188	617										
KK3	029	024	028	030	028	054	064	067	100	129	146	262									
KK2	021	025	026	032	030	038	145	171	150	145	236	131	303								
KK1	-003	-003	-010	-004	016	-005	127	188	113	069	083	054	137	297							
PA1	036	042	061	053	051	064	075	103	061	104	169	125	143	036	272						
PA2	046	055	079	069	066	083	155	134	080	135	220	105	169	041	319	504					
GK1	075	090	139	113	107	135	028	062	037	051	084	040	064	031	117	152	293				
GK2	060	060	102	090	103	107	032	071	042	050	066	045	093	035	134	174	199	338			
GK3	070	-111	-119	081	099	125	038	082	049	068	111	053	085	041	155	202	197	261	421		
GK4	104	081	116	048	097	177	037	080	048	067	109	052	084	040	152	198	237	260	302	440	

Detail Costcenter (Group number 1 - Default model)

	KASN6	KASN5	KASN4	KASN3	KASN2	KASN1	KOK1	KOK2	KOK3	KK3	KK4	KK3	KK2	KK1	PA1	PA2	GK1	GK2	GK3	GK4	
KASN6	1.000																				
KASN5	401	1.000																			
KASN4	526	665	1.000																		
KASN3	533	674	658	1.000																	
KASN2	531	671	777	756	1.000																
KASN1	686	506	718	560	724	1.000															
KOK1	003	003	004	004	004	003	1.000														
KOK2	-005	-006	-007	-007	-007	-007	543	1.000													
KOK3	003	004	004	004	004	004	507	621	1.000												
KK3	122	279	144	174	263	137	375	249	430	1.000											
KK4	118	149	139	167	167	160	362	570	415	517	1.000										
KK3	086	108	102	122	122	178	284	147	368	542	364	1.000									
KK2	084	106	088	120	119	115	561	370	515	566	546	537	1.000								
KK1	-012	-015	-034	-017	066	-016	494	410	390	273	193	192	438	1.000							
PA1	150	190	219	214	213	205	304	236	231	428	413	470	496	128	1.000						
PA2	143	181	209	204	203	196	464	225	211	409	395	388	432	209	362	1.000					
GK1	305	386	484	435	433	416	111	136	127	204	197	140	215	104	413	395	1.000				
GK2	226	241	330	323	287	309	118	145	135	217	209	153	290	111	441	421	633	1.000			
GK3	236	398	344	261	335	322	123	151	141	236	218	157	239	115	459	438	561	703	1.000		
GK4	345	286	329	150	321	447	118	145	135	217	209	152	229	110	440	420	632	674	701		

Detail Mean (Group number 1 - Default model)

	KASN6	KASN5	KASN4	KASN3	KASN2	KASN1	KOK1	KOK2	KOK3	KK3	KK4	KK3	KK2	KK1	PA1	PA2	GK1	GK2	GK3	GK4
KASN6	4.399	4.076	3.874	4.240	4.143	3.938	3.905	3.570	3.989	4.267	4.143	4.152	3.871	3.824	4.098	3.904	4.164	4.188	4.255	4.257

Detail Costcenter (Group number 1 - Default model)

	KASN6	KASN5	KASN4	KASN3	KASN2	KASN1	KOK1	KOK2	KOK3	KK3	KK4	KK3	KK2	KK1	PA1	PA2	GK1	GK2	GK3	GK4	
KASN6	012																				
KASN5	004	002																			
KASN4	010	002	006																		
KASN3	004	002	-006	-012	007																
KASN2	020	002	010	-005	007	003															
KASN1	021	004	018	004	020	014	008														
KOK1	-006	015	-010	026	022	-011	-025	-067													
KOK2	-026	022	-024	022	012	-031	-012	-014	003												
KOK3	-033	-001	-051	-003	-020	-069	050	016	000	008											
KK3	-002	014	-011	024	003	-004	025	-041	-066	-004	005										
KK4	005	037	-007	031	017	-024	042	021	023	000	-008	010									
KK3	000	000	-043	016	-023	-024	025	-010	-003	020	023	029	028								
KK2	-006	008	-048	026	-016	-016	013	-017	019	020	000	039	012	006							
KK1	010	-003	-023	015	-007	-011	027	016	-003	014	065	-020	002	015	-007						
PA1	-014	015	-022	018	010	-002	038	035	-016	040	010	-022	-023	-024	005	013	003	000			
PA2	-017	019	-006	020	022	025	004	004	-018	002	043	-022	-023	-024	020	029	-012	005	-004		
GK1	-020	-009	004	002	015	002	017	-007	-002	023	054	018	-015	-024	-003	021	063	014	-025	001	
GK2	-007	-009	-006	-011	015	002	017	-007	-017	-032	001	061	-015	-034	-024	-003	021	063	014	-025	001
GK3	-018	-014	-020	-005	010	058	004	-017	-032	001	061	-015	-034	-024	-003	021	063	014	-025	001	
GK4	008	006	034	031	062																

Standard Mass (Group number 1 - Default model)

KASN6	KASN5	KASN4	KASN3	KASN2	KASN1	KOK1	KOK2	KOK3	KK5	KK4	KK3	KK2	KK1	PA1	PA2	OK1	OK2	OK3	OK4	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

Standard Rashed Cawilaco (Group number 1 - Default model)

KASN6	KASN5	KASN4	KASN3	KASN2	KASN1	KOK1	KOK2	KOK3	KK5	KK4	KK3	KK2	KK1	PA1	PA2	OK1	OK2	OK3	G	
.471																				
.213	.084																			
.431	.086	.188																		
.387	.083	-.221	-.442																	
1.010	.096	.383	-.204	.289																
.762	.149	.534	.139	.693	.769															
.330	.903	-.465	1.332	1.187	.586	.296														
.813	.717	-.630	.655	.360	-.270	-.656	-.796													
-1.607	-.032	-2.140	-.122	-.975	-1.154	-.321	-.315	.088												
-.118	.796	-.507	1.270	.166	-.363	2.547	.461	.020	.302											
-.153	1.294	-.192	.963	.537	-.092	.742	-.632	-1.725	-.118	.075										
-.024	.017	-1.867	.762	-1.161	-.919	2.068	.571	.935	-.603	-.207	.329									
-.270	.419	-1.935	1.164	-.729	-.867	.974	-.252	-.097	.800	.360	1.060	.770								
.491	-.149	-.922	.676	-.332	-.580	.531	-.404	.716	.899	.008	1.261	-.434	.180							
-.684	.785	-.903	.827	.481	-.419	1.248	.429	-.117	.647	1.723	-.802	.064	.632	-.216						
-.621	.730	-.176	.664	1.406	-.044	1.220	.684	-.803	1.333	2.161	-.871	.008	.894	.349	.935					
-.921	-.443	.156	.066	.932	.855	.180	.095	-.713	.086	1.233	-.921	-.898	-.888	-.516	.070	-.013				
-.315	-.432	-.224	-.426	.641	.653	.573	-.934	-1.238	.681	.855	.612	-.513	-.894	.176	.343	.095	.130			
-.582	-.567	-.640	-.187	.395	.062	.646	-.146	-.082	.873	1.223	.630	-.489	-.783	.619	.682	-.349	.136	-.078		
.285	.247	1.094	1.133	2.302	1.575	.156	-.350	-1.073	.021	1.347	-.504	-1.066	-.778	-.080	.496	.084	.360	-.117	.1	

Standard Rashed Mass (Group number 1 - Default model)

KASN6	KASN5	KASN4	KASN3	KASN2	KASN1	KOK1	KOK2	KOK3	KK5	KK4	KK3	KK2	KK1	PA1	PA2	OK1	OK2	OK3	OK4
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

Star Score Weight (Group number 1 - Default model)

Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y16	Y17	Y18	Y19	Y20
-.109	-.202	.060	.372	-.163	-.030	-.016	.011	-.019	.081	-.007	-.017	-.031	.027	.045	.001	.193	.143	.335	.294
-.035	-.048	.053	.067	-.151	.070	-.565	.070	.953	.175	-.008	-.217	.324	.195	.712	.454	-.013	-.014	.009	-.002
-.021	-.130	.066	.061	-.037	-.012	.005	.331	.069	.258	-.179	.019	.265	-.041	-.175	.024	.021	-.070	.049	.031
-.019	-.045	.019	.070	-.034	.038	-.085	.107	-.002	.170	.002	.004	-.166	-.020	-.037	.082	-.019	-.034	.013	.011
-.101	.139	.200	.479	.036	.320	.064	-.012	.007	-.001	.010	-.018	.020	-.001	.014	-.018	-.033	-.024	.013	.058

Std Effects (Group number 1 - Default model)

	X1	X2	Y2	Y1	Y3
Y2	.048	.169	.000	.000	.000
Y1	.007	.191	.000	.000	.000
Y3	.411	.004	-.662	1.659	.000
KASN6	.230	.002	-.371	.929	.560
KASN5	.273	.003	-.441	1.104	.666
KASN4	.391	.004	-.630	1.578	.951
KASN3	.344	.003	-.554	1.390	.838
KASN2	.327	.003	-.526	1.319	.795
KASN1	.411	.004	-.662	1.659	1.000
KOK1	.037	.131	.774	.000	.000
KOK2	.081	.285	1.686	.000	.000
KOK3	.048	.169	1.000	.000	.000
KK5	.012	.319	.000	1.667	.000
KK4	.020	.521	.000	2.725	.000
KK3	.009	.247	.000	1.294	.000
KK2	.015	.400	.000	2.092	.000
KK1	.007	.191	.000	1.000	.000
PA1	.000	.769	.000	.000	.000
PA2	.000	1.000	.000	.000	.000
OK1	.768	.000	.000	.000	.000
OK2	.879	.000	.000	.000	.000
OK3	1.021	.000	.000	.000	.000
OK4	1.000	.000	.000	.000	.000

Standard Total Effects (Group number 1 - Default model)

	X1	X2	Y2	Y1	Y3
Y2	.064	.269	.000	.000	.000
Y1	.019	.605	.000	.000	.000
Y3	.448	.005	-.538	.677	.000
KASN6	.274	.003	-.329	.414	.611

file://E:\New folder (5)\HASIL TAHAP I\HASIL OVERAL X1 X2 Y1 Y2 DAN Y3\OUTP... 1/6/2019



KASN6	348	004	-416	524	773
KASN4	299	005	-479	604	891
KASN3	290	005	-469	590	871
KASN2	288	005	-467	588	868
KASN1	274	004	-449	565	835
KDK1	843	179	665	000	000
KDK2	852	219	815	000	000
KDK3	1049	205	782	000	000
KK1	314	443	000	732	000
KK2	314	427	000	706	000
KK3	310	311	000	515	000
KK4	305	468	000	714	000
KK5	307	226	000	373	000
PA1	308	390	000	000	000
PA2	300	308	000	000	000
PK1	371	000	000	000	000
PK2	322	000	000	000	000
PK3	315	000	000	000	000
PK4	320	000	000	000	000

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	X1	X2	Y2	Y1	Y3
Y2	348	169	000	000	000
Y1	007	191	000	000	000
Y3	438	-201	-662	1,659	000
KASN6	000	000	000	000	560
KASN5	000	000	000	000	666
KASN4	000	000	000	000	951
KASN3	000	000	000	000	838
KASN2	000	000	000	000	795
KASN1	000	000	000	000	1,000
KDK1	000	000	774	000	000
KDK2	000	000	1,686	000	000
KDK3	000	000	1,000	000	000
KK1	000	000	000	1,667	000
KK2	000	000	000	2,725	000
KK3	000	000	000	1,294	000
KK4	000	000	000	2,092	000
KK5	000	000	000	1,000	000
PA1	000	769	000	000	000
PA2	000	1,000	000	000	000
PK1	768	000	000	000	000
PK2	879	000	000	000	000
PK3	1,021	000	000	000	000
PK4	1,000	000	000	000	000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	X1	X2	Y2	Y1	Y3
Y2	.064	.269	.000	.000	.000
Y1	.019	.605	.000	.000	.000
Y3	.469	-.260	-.538	.677	.000
KASN6	.000	.000	.000	.000	.611
KASN5	.000	.000	.000	.000	.773
KASN4	.000	.000	.000	.000	.891
KASN3	.000	.000	.000	.000	.871
KASN2	.000	.000	.000	.000	.868
KASN1	.000	.000	.000	.000	.835
KDK1	.000	.000	.665	.000	.000
KDK2	.000	.000	.815	.000	.000
KDK3	.000	.000	.782	.000	.000
KK1	.000	.000	.000	.732	.000
KK2	.000	.000	.000	.706	.000
KK3	.000	.000	.000	.515	.000
KK4	.000	.000	.000	.714	.000
KK5	.000	.000	.000	.373	.000
PA1	.000	.950	.000	.000	.000
PA2	.000	.908	.000	.000	.000
PK1	.771	.000	.000	.000	.000
PK2	.822	.000	.000	.000	.000
PK3	.815	.000	.000	.000	.000
PK4	.820	.000	.000	.000	.000

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	X1	X2	Y2	Y1	Y3
--	----	----	----	----	----







OUTPUT SEM OVERALL L 1.amw

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	391.617	432.193		
Warmed model	460.000	541.864		
Independence model	2215.694	2229.931		

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	2.817	2.603	3.090	3.109
Warmed model	3.309	3.309	3.309	3.898
Independence model	15.940	14.897	17.036	16.043

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
Default model	.05	.01
Independence model	121	132
	15	16

Model fit summary

Minimization: .094  
 Goodness of fit: 1.325  
 Bootstrap: .000  
 Total: 1.419

# LAMPIRAN

8











