

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL PADA KINERJA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi Pada Pegawai BLUD RSUD Dr. Moewardi)

Ratna Tunjung Sari
RSUD Dr. Moewardi
ratna.tunjung@yahoo.com

ABSTRACT

The purpose of this research was to examine the effect of leadership and organisational commitment on the performance of employees who mediated by the employee satisfaction of BLUD employee at Dr. Moewardi hospital.

The sampling technique used is proportionate stratified non random sampling. Samples were are BLUD employee of RSUD Dr. Moewardi is 162 people. The validity test of using corrected item total correlation and reliability test using Cronbach's Alpha. The hypothesis proposed using linear regression method by using SPSS 17 program.

The result showed that leadership is positive and significant effect on employee satisfaction and employee performance, while organisational commitment is positive and significant effect on employee satisfaction and employee performance. Employee satisfaction mediates in partial effects of leadership and organisational commitment on employee performance.

Keyword : *Leadership, Organisational Commitment, Employee Satisfaction, Employee Performance*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan dan komitmen organisasional pada kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada pegawai BLUD di RSUD Dr. Moewardi.

Teknik sampling yang digunakan adalah proportionate stratified non random sampling. Dimana sampel penelitian yang digunakan adalah pegawai BLUD RSUD Dr. Moewardi yang berjumlah 162 orang pegawai. Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan corrected item total correlation dan uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha. Pengujian hipotesis menggunakan metode regresi linier dengan menggunakan bantuan program SPSS 17.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja dan juga kepuasan kerja. Komitmen organisasional juga berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja, dan kepuasan kerja. Kepuasan kerja memediasi kepemimpinan dan komitmen organisasional pada kinerja secara partial.

Kata Kunci : *Kepemimpinan, Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja, Kinerja*

Seiring dengan perkembangan jaman semakin berkembang pula kebutuhan manusia, tidak terkecuali dengan pelayanan kesehatan. Pelayanan kesehatan merupakan salah satu kebutuhan pokok bagi manusia, oleh sebab itu baik pemerintah maupun pihak swasta berusaha sebaik mungkin untuk menyediakan pelayanan kesehatan bagi masyarakat. Pemerintah dan pihak swasta saling berlomba menyediakan pelayanan kesehatan yang dapat dengan mudah di akses oleh masyarakat. Pelayanan kesehatan tersebut antara lain berupa rumah sakit atau balai pelayanan kesehatan dengan fasilitas rawat jalan dan rawat inap, serta menyediakan fasilitas jaminan kesehatan bagi masyarakat berupa BPJS atau asuransi kesehatan lainnya. Semakin berkembangnya pelayanan kesehatan membuat para penyedia pelayanan kesehatan berlomba - lomba untuk memberikan pelayanan terbaiknya, tidak terkecuali dengan Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Moewardi.

Sumber daya manusia merupakan aset utama dalam sebuah organisasi karena sumber daya manusia mempunyai peran penting dalam pemberian pelayanan. Besarnya sumber daya manusia yang dimiliki membuat pimpinan RSUD Dr. Moewadi harus dapat menggerakkan dan mengarahkan para pegawainya agar dapat mencapai tujuan organisasi.

Baik dan buruknya kinerja organisasi dipengaruhi oleh pemimpin yang memimpin dan mengarahkan setiap kegiatan organisasi. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Gibson, *et al.*, (2009) yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah upaya untuk menggunakan pengaruhnya dalam memotivasi individu agar mencapai suatu tujuan.

Hal yang paling diperhatikan oleh seorang pemimpin tentu saja kinerja dari para pegawainya, sehingga berbagai upaya akan selalu dilakukan oleh pemimpin untuk dapat meningkatkan kinerja para pegawainya. Hal - hal yang dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja para pegawainya antara lain dengan cara memberikan pendidikan dan pelatihan, menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman, serta memberikan kompensasi yang kompetitif.

Pemimpin yang mampu menggerakkan dan mengarahkan para pegawainya saja tidak cukup untuk membuat organisasi dapat mencapai tujuannya, tetapi juga memerlukan komitmen organisasional. Komitmen organisasional adalah tingkat dimana individu mengidentifikasi dan terlibat dalam organisasinya yang ditunjukkan dengan sikapnya terhadap organisasi dan keinginan untuk tidak meninggalkan organisasinya. (Greenberg dan Baron, 2003). Pegawai RSUD Dr. Moewardi bukan merupakan pegawai pemerintah provinsi Jawa Tengah, tetapi pegawai yang sumber pendanaannya berasal dari internal RSUD Dr. Moewardi. RSUD Dr. Moewardi harus benar - benar memperhatikan komitmen dari para pegawainya, karena komitmen pegawai yang diberikan kepada organisasi sangat diperlukan untuk menyelesaikan masalah - masalah internal organisasi seperti konflik dalam organisasi. Dengan tingginya komitmen yang dimiliki memungkinkan para pegawai dapat bertahan dalam menghadapi segala tekanan yang ada dalam lingkungan kerja.

Kepemimpinan dan komitmen organisasional dapat mempengaruhi kepuasan kerja dari para pegawai, selain itu juga dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja adalah sikap positif atau negatif dari seseorang terhadap pekerjaan mereka (Greenberg dan Baron, 2003). Beberapa penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan seperti yang dilakukan oleh Sadasa (2013) dan Syauta *et al.*, (2012) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan dan komitmen organisasional terhadap kinerja dan kepuasan kerja pegawai.

Namun Gibson *et al.*, (2009) menyatakan bahwa banyak penelitian yang menunjukkan ketidakjelasan hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja, sehingga sulit menentukan variabel mana yang berpengaruh dan mempengaruhi antara kepuasan kerja dan kinerja, dan membuat munculnya tiga pandangan: (1) kepuasan penyebab kinerja, (2) kinerja penyebab kepuasan, (3) tidak terdapat hubungan yang melekat antara kedua variabel tersebut.

RSUD Dr. Moewardi dengan banyaknya aset sumber daya manusia yang dimiliki tentu saja mempunyai berbagai permasalahan dengan kinerja para pegawainya, terutama dengan pegawai BLUD yang sangat rentan dengan setiap kebijakan interen organisasi. Oleh sebab itu, peneliti menganggap perlu dilakukan sebuah penelitian terkait dengan kepemimpinan, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja pada kinerja pegawai BLUD RSUD. Dr. Moewardi.

Cepat, tepat, nyaman dan mudah merupakan slogan dari RSUD Dr. Moewardi. Slogan tersebut juga merupakan salah satu bentuk komitmen dari civitas hospitalia RSUD Dr. Moewardi untuk dapat memberikan pelayanan kesehatan dengan cepat, tepat, nyaman dan mudah. Pelayanan kesehatan yang cepat, tepat, nyaman, dan mudah dapat diwujudkan apabila terdapat kepemimpinan yang berorientasi pada perkembangan organisasi dan juga komitmen organisasional agar tercapai kinerja yang baik sehingga dapat terciptanya kepuasan pegawai dan masyarakat. Berdasarkan latar belakang masalah tersebut membuat penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai "*Pengaruh Kepemimpinan dan Komitmen Organisasional Pada Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Pegawai BLUD RSUD Dr. Moewardi)*".

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain, untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Gibson, *et al.*, (2009) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah upaya untuk menggunakan pengaruhnya dalam memotivasi individu agar mencapai suatu tujuan. Sedangkan menurut Robbins (2006), kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter - karakter tingkat kemampuan bawahannya dalam menjalankan tugas. Kepemimpinan yang efektif harus mampu menghadapi tujuan - tujuan individu, kelompok dan organisasi. Efektifitas pemimpin secara khusus diukur dengan pencapaian dari satu atau beberapa kombinasi tujuan (Gibson *et al.*, 2009).

Blanchard, K dan Hersey P (2005) mengembangkan empat gaya kepemimpinan yang bisa digunakan oleh para pemimpin, antara lain yaitu :

1. *Telling - Directing*

Menetapkan peran yang diperlukan untuk melakukan suatu tugas dan memerintahkan para pengikutnya tentang apa, dimana ,bagaimana dan kapan melakukan tugas tersebut.

2. *Selling - Coaching*

Pemimpin memberikan intruksi terstruktur, tetapi juga bersifat supportif.

3. *Participating - supporting*

Pemimpin dan para pengikutnya bersama-sama memutuskan bagaimana cara terbaik menyelesaikan suatu pekerjaan.

4. *Delegating*

Pemimpin tidak banyak memberikan arahan yang jelas dan spesifik ataupun dukungan pribadi kepada para pengikutnya.

Komitmen organisasional

Menurut Greenberg dan Baron (2003) komitmen organisasional adalah tingkat dimana individu mengidentifikasi dan terlibat dalam organisasinya yang ditunjukkan oleh karyawan dengan sikapnya terhadap organisasi dan keinginan untuk tidak meninggalkan organisasi tersebut. Sementara itu, Mowday *et al.*, menyebutkan bahwa komitmen organisasional merupakan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai organisasi. Menurut Mowday, Porter dan Steers (Luthans, 1995) komitmen organisasional mempunyai tiga faktor, yaitu :

1. Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi
2. Kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi
3. Kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi.

Ketiga hal tersebut menyatakan bahwa komitmen organisasional tidak hanya sekedar loyaltitas yang pasif terhadap organisasi, tetapi melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi. Dimana para karyawan mempunyai kemampuan untuk memberikan diri mereka dan berkontribusi secara personal untuk membantu organisasi mencapai kesuksesan.

Dengan demikian, komitmen organisasional dapat didefinisikan sebagai suatu sikap dimana individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi, merasa terlibat dan loyal terhadap organisasi yang diwujudkan dengan meyakini dan menerima nilai dan tujuan organisasi, serta bersedia untuk mencurahkan usahanya untuk mencapai tujuan organisasi dan mempunyai keinginan kuat untuk mengerahkan segala usahanya untuk mencapai tujuan organisasi, dan keinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

Menurut Greenberg dan Baron (2003) terdapat 3 bentuk komitmen, yaitu :

1. *Continuance commitment*

Continuance commitment berhubungan dengan keinginan seseorang untuk terus bekerja dalam suatu organisasi karena merasa meninggalkan organisasi adalah hal yang merugikan dan tidak dapat meninggalkan organisasi. Seseorang yang mempunyai *continuance commitment* yang tinggi akan tetap bekerja pada suatu organisasi dengan alasan tidak ingin kehilangan apa yang telah mereka tanamkan dalam organisasi selama mereka bekerja di dalamnya.

2. *Affective commitment*

Affective commitment berhubungan dengan besar tidaknya keinginan seseorang untuk terus bekerja pada suatu organisasi karena setuju dengan organisasi dan ingin bekerja pada organisasi tersebut. Individu yang memiliki *affective commitment* tinggi akan bekerja pada organisasi karena mendukung tujuan organisasi dan bersedia membantu misi organisasi. Apabila perusahaan mengalami perubahan maka orang tersebut akan mempertanyakan apakah nilai - nilai yang dimiliki masih sama dengan nilai - nilai perusahaan. Jika tidak, maka orang tersebut akan meninggalkan organisasi.

3. *Normative commitment*

Normative commitment berhubungan dengan perasaan pegawai akan keharusan untuk tetap berada dalam organisasi karena adanya kewajiban dari pihak lain untuk tetap bekerja dalam organisasi. Seseorang yang memiliki *normative commitment* yang tinggi akan tetap bekerja pada organisasi karena adanya kekhawatiran bahwa mereka akan dipandang buruk oleh pegawai lain dan akan mengecewakan atasan bila mereka meninggalkan organisasi.

Seorang pegawai yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi tidak hanya sekedar bergabung dengan perusahaan secara fisik atau hanya mengerjakan sesuatu yang menjadi tugasnya, melainkan juga melakukan pekerjaan di luar tugasnya. Greenberg dan Baron (2003) mengemukakan bahwa komitmen organisasional secara umum menurunkan kesempatan *turnover* dan pada saat yang sama dapat meningkatkan kehadiran dan hasil kerja. Karena semakin tinggi komitmen pegawai terhadap

organisasi, maka akan semakin berkurang pula keinginan untuk meninggalkan organisasi

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu perusahaan atau organisasi tertentu dan pada tujuan organisasi tersebut dan berniat untuk memelihara keanggotannya dalam organisasi.

Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah sikap positif atau negative seseorang terhadap pekerjaannya (Greenberg dan Baroon, 2003). Sedangkan menurut Handoko (1997) kepuasan kerja adalah cara seorang pegawai merasakan pekerjaannya dan merupakan generalisasi sikap - sikap terhadap pekerjaannya yang bermacam - macam. Kepuasan kerja berhubungan erat dengan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan menurut cara seorang pegawai memandang pekerjaan mereka.

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Beberapa pakar berpendapat tentang faktor - faktor yang memberikan kepuasan kerja sebagai berikut :

Luthans (1998) mengemukakan 6 faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, yaitu

1. Pekerjaan itu sendiri, sejauh mana pegawai memandang pekerjaannya sebagai pekerjaan yang menarik, memberikan kesempatan untuk belajar, dan peluang untuk menerima tanggung jawab.
2. Upah atau gaji, merupakan jumlah balas jasa financial yang diterima pegawai dan tingkat dimana hal ini dipandang sebagai suatu hal yang adil dalam organisasi.
3. Kesempatan untuk kenaikan jabatan dalam jenjang karir.
4. Supervisi, merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan secara teknis maupun memberikan dukungan.
5. Rekan kerja, merupakan suatu tingkatan dimana rekan kerja memberikan dukungan.
6. Kondisi kerja, apabila kondisi kerja pegawai baik (bersih, menarik, dan lingkungan kerja yang menyenangkan) akan membuat mereka mudah menyelesaikan pekerjaannya.

Sementara itu Robbins (2006) mengemukakan lima dimensi yang mempengaruhi respon afektif seseorang terhadap pekerjaannya, yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri, yaitu sejauh mana pekerjaan menyediakan kesempatan seseorang untuk belajar memperoleh tanggung jawab dalam suatu tugas tertentu dan tantangan untuk pekerjaan yang menarik.
2. Bayaran, yaitu upah yang diperoleh seseorang sebanding dengan usaha yang dilakukannya dan sama dengan upah yang diterima oleh orang lain dalam posisi kerja yang sama.
3. Kesempatan untuk promosi, yaitu kesempatan yang dimiliki oleh seseorang untuk meraih atau dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi pada suatu organisasi.
4. Atasan, yaitu kemampuan atasan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab para bawahannya.
5. Rekan kerja, yaitu sejauh mana rekan kerja secara teknis cakap dan secara sosial mendukung tugas rekan kerja lainnya.

Berdasarkan pengertian kepuasan kerja di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan dan sikap seorang pegawai terhadap pekerjaan, kondisi dan situasi kerja, interaksi dan peran pegawai dalam lingkungan kerja yang berkaitan dengan kebutuhan yang akan dicapai dengan kenyataan yang ada.

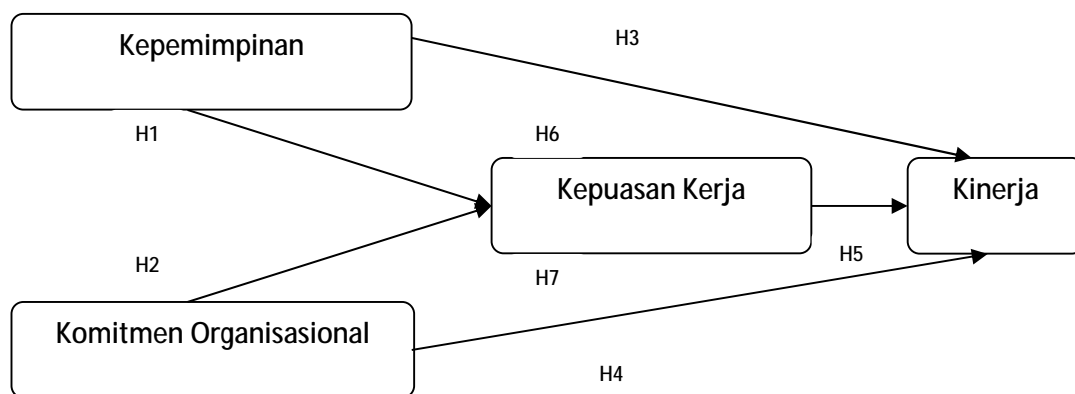
Kinerja

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan oleh setiap orang sebagai suatu prestasi yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peran dalam perusahaan. (Rivai *et al.*, 2005). Kinerja digunakan sebagai dasar penelitian atau evaluasi dan sistem

itu merupakan kekuatan penting untuk mempengaruhi perilaku pegawai. Manajemen kinerja adalah suatu proses yang dirancang untuk meningkatkan kinerja organisasi, kelompok dan individu yang digerakkan oleh para manajer lini. Pada dasarnya manajemen kinerja adalah suatu proses yang dijalani bersama oleh manajer dan individu dari kelompok yang dikelolanya. Manajemen kinerja berdasarkan pada kesepakatan tentang sasaran, persyaratan pengetahuan, keahlian dan kompetensi serta rencana kerja dan pengembangan (Dressler, 2007)

Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan organisasi tersebut untuk meningkatkannya, antara lain dengan melakukan penilaian kinerja. Penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu (1) manajer memerlukan evaluasi yang obyektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang sumber daya manusia dimasa yang akan datang, dan (2) manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan ketrampilan untuk perkembangan karir dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawannya (Rivai *et al.*, 2005)

Menurut Porter dan Lawl dalam Ouyang (2009), terdapat tiga tipe kinerja. Pertama untuk mengukur hasil nilai, sejumlah penjualan dalam periode waktu produksi dari sejumlah karyawan yang dilaporkan kepada manager, dan lain - lain. Kedua, tipe pengukuran kinerja meliputi rating individu dari seseorang dibandingkan dengan orang lain dimana kinerja telah dipertimbangkan. Ketiga, tipe pengukuran kinerja adalah *self - appraisal* dan *self - rating*. Sebagai hasilnya, pegabdosian dari teknik *self - appraisal* dan *self - rating* digunakan untuk mendorong karyawan untuk berperan aktif dalam tujuan yang sudah mereka buat. Sedangkan Ouyang (2009) dalam penelitiannya menggunakan 3 dimensi guna mengukur kinerja, yaitu hasil kinerja (work result), perilaku dalam bekerja (work behaviour), dan efisiensi dalam bekerja (work efficiency).



Gambar 1. Kerangka Berpikir

Keterangan :

- H₁ : Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja.
- H₂ : Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja.
- H₃ : Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja.
- H₄ : Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja.
- H₅ : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja.
- H₆ : Kepemimpinan berpengaruh positif pada kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.
- H₇ : Komitmen organisasional berpengaruh positif pada kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

METODE PENELITIAN

Populasi, Sample dan Teknik Sampling

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai BLUD RSUD Dr. Moewardi. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebesar 162 dengan menggunakan *Proportionate Stratified non Random Sampling*. Teknik ini digunakan bila populasi mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional (Sugiyono, 2011). Alasan menggunakan tehnik ini karena yang menjadi populasi tidak homogen, yaitu terdiri dari tenaga medis, paramedis, paramedis non keperawatan, dan tenaga administrasi. Agar semua kelas dapat terwakili, maka sampel diambil dari masing-masing kelas dengan proporsi sama.

Definisi Operasional

Variabel - variabel yang dioperasionalkan dalam penelitian ini diberi definisi dan diukur melalui indikator-indikator dengan penjelasan sebagai berikut :

1. Variabel independen

Variabel independen merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependent (Sugiyono, 2011). Dalam penelitian ini yang termasuk dalam kategori variabel independent adalah :

a. Kepemimpinan

Gibson, *et al.*, (2009) yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah upaya untuk menggunakan pengaruhnya dalam memotivasi individu agar mencapai suatu tujuan. Kepemimpinan diukur dengan instrumen kuesioner dengan menggunakan indikator dari Harsey dan Blancard (1982) yaitu :

- **Directing** : Kemampuan atasan untuk mengarahkan anggota (bawahan) tentang apa yang seharusnya mereka kerjakan.
- **Coaching** : Kemampuan atasan untuk melatih atau mendidik bawahannya dalam melaksanakan pekerjaan.
- **Supporting**: Kemampuan atasan untuk mendukung anggota (bawahan) untuk *melakukan* pekerjaan.
- **Delegating**: Kemampuan atasan dalam melimpahkan wewenang kepada *bawahan* untuk menyelesaikan tugas

b. Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional adalah tingkat dimana individu mengidentifikasi dan terlibat dalam organisasinya yang ditunjukkan oleh karyawan dengan sikapnya terhadap organisasi dan keinginan untuk tidak meninggalkan organisasinya. (Greenberg dan Baron, 2003). Komitmen organisasional diukur dengan instrumen kuesioner dengan menggunakan indikator karakteristik komitmen organisasional yang dikemukakan oleh Mowday *et al.*, sebagaiberikut :

- Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi
- Kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi
- Kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi.

2. Variabel dependen

Variabel dependen merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. (Sugiyono, 2011). Kinerja merupakan variabel dependen dalam penelitian ini. Kinerja merupakan wujud hasil kerja yang dilakukan seseorang (Robbins, 2006). Kinerja digunakan sebagai dasar penelitian atau evaluasi dan sistem itu merupakan kekuatan penting untuk mempengaruhi perilaku pegawai. Manajemen kinerja adalah suatu proses yang dirancang untuk meningkatkan kinerja organisasi, kelompok dan individu yang digerakkan oleh para manajer lini. Pada penelitian ini variabel kinerja diukur dengan menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh Tsui, Anne, Jone Pearce dan Porter (1997) dimana kuesioner ini terdiri dari 11 item pertanyaan.

3. Variabel mediasi

Variabel mediasi merupakan variabel yang mempengaruhi (memperkuat dan memperlemah) hubungan antara variabel independen dengan dependen. Kepuasan kerja merupakan variabel mediasi dalam penelitian ini. Kepuasan kerja adalah cara seorang pegawai merasakan pekerjaannya dan merupakan generalisasi sikap – sikap terhadap pekerjaannya yang bermacam – macam (Handoko, 1997). Pengukuran kinerja dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner dengan menggunakan 5 indikator yang dikemukakan oleh Robbin (2006), yaitu pekerjaan itu sendiri, bayaran atau upah, kesempatan untuk promosi, atasan, dan rekan kerja.

Alat Analisis

Pengolahan data pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS versi 16. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan pengujian dari Baron dan Kenny, adapun langkah – langkah pengujian ini adalah sebagai berikut :

1. Membuat persamaan regresi variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y)

$$Y = \alpha_1 + cX$$

2. Membuat persamaan regresi variabel independen (X) terhadap variabel mediasi (M)

$$M = \alpha_2 + aX$$

3. Membuat persamaan regresi variabel independen (X) terhadap (Y) dengan memasukkan variabel mediasi (M) dalam persamaan

$$Y = \alpha_3 + c^1X + bM$$

Beberapa persyaratan yang harus dipenuhi untuk tercapainya mediasi, yaitu :

1. Variabel M dinyatakan sebagai variabel mediasi sempurna (perfect mediation), jika memasukkan variabel M pengaruh variabel X terhadap Y menurun menjadi nol ($c^1=0$) atau pengaruh variabel X terhadap Y yang tadinya signifikan menjadi tidak signifikan setelah dimasukkan variabel M kedalam model persamaan regresi.
2. Variabel M dinyatakan sebagai variabel mediasi parsial (partial mediation), jika setelah memasukkan variabel M pengaruh variabel X terhadap Y menurun tetapi tidak menjadi nol ($c^1 \neq 0$) atau pengaruh variabel X terhadap Y yang tadinya signifikan menjadi tidak signifikan setelah memasukkan variabel M ke dalam model persamaan regresi tetapi mengalami penurunan koefisien regresi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden

Berdasarkan hasil pengumpulan data dari penyebaran kuesioner kepada 162 pegawai BLUD di RSUD Dr. Moewardi diperoleh gambaran umum mengenai deskripsi responden sebagai berikut :

1. Jenis Kelamin

Tabel 1. Deskripsi Tanggapan Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki – laki	74	45,7%
Perempuan	88	54,3%
Jumlah	162	100%

Sumber : Data primer diolah, 2017

Dari tabel diatas, terlihat bahwa responden berjenis laki - laki sebanyak 74 orang atau 45,7% jauh lebih sedikit dibandingkan dengan responden berjenis kelamin perempuan yang berjumlah 88 orang atau 54,3%.

2. Usia

Tabel 2. Deskripsi Tanggapan Responden Berdasarkan Tingkat Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
21 – 30 tahun	67	41,36%
31 – 40 tahun	47	29,01%
41 – 50 tahun	36	22,22%
51 – 60 tahun	12	7,41%
Jumlah	162	100%

Sumber : Data primer diolah, 2017

Dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa responden mayoritas berusia antara 21 – 30 tahun, yaitu sebesar 41,36% dan terendah berusia 51 – 60 tahun, yaitu sebanyak 12 orang.

3. Pendidikan

Tabel 3. Deskripsi Tanggapan Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SLTA	19	9,88%
Diploma 3 (D3)	90	55,56%
Sarjana (S1)	54	33,33%
Magister (S2)	2	1,23%
Jumlah	162	100%

Sumber : Data primer diolah, 2017

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa mayoritas responden berlatar pendidikan Diploma 3, yaitu sebesar 55,56% dan Magister (S2) sebanyak 2 orang. Sedangkan untuk responden berpendidikan SLTA sebesar 9,88% dan Sarjana 33,33%.

4. Lama Bekerja

Tabel 4. Deskripsi Tanggapan Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
≤ 1 tahun	11	6,79%
2 tahun	11	6,79%
3 tahun	15	9,26%
4 tahun	15	9,26%
5 tahun	19	11,73%
≥5 tahun	91	56,17%
Jumlah	162	100%

Sumber : Data primer diolah, 2017

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa responden dengan lama bekerja ≤ 1 tahun dan 2 tahun sebesar 6,79%, untuk lama bekerja 2 dan 3 tahun sebesar 9,26%, lama bekerja 5 tahun sebanyak 19 orang dan responden dengan masa bekerja ≥5 tahun sebanyak 91 orang atau mayoritas responden mempunyai masa kerja lebih dari 5 tahun.

Analisis Uji Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan pada empat variabel utama, yaitu kepemimpinan, komitmen organisasional, kepuasan kerja, dan kinerja dengan hasil nilai KMO Measure of Sampling Adequacy (*MSA*) dalam penelitian ini sebesar 0,846. Karena nilai *MSA* di atas 0,5 serta nilai *Barlett test* dengan *Chi-squares* signifikan pada 0,000 dapat disimpulkan bahwa uji analisis faktor dapat dilanjutkan. Berdasarkan hasil uji validitas dengan jumlah 162 responden, semua item memiliki *factor loading* > 0,50 dan dinyatakan valid.

2. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas yang bertujuan untuk mengetahui konsistensi item-item pernyataan yang digunakan. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha
Kepemimpinan	0,860
Komitmen Organisasional	0,902
Kepuasan Kerja	0,870
Kinerja	0,891

Sumber : Data primer diolah, 2017

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa instrument kuesioner yang digunakan adalah reliabel. Hal ini ditunjukkan dengan nilai Cronbach's Alpha dari masing – masing variabel mempunyai nilai lebih besar dari 0,600.

3. Uji Linieritas

Uji linieritas merupakan langkah untuk mengetahui status linier tidaknya suatu distribusi sebuah data penelitian. Hasil yang diperoleh melalui uji linearitas akan menentukan teknik analisis regresi yang akan digunakan. Jika hasil uji linieritas merupakan data yang linier maka digunakan analisis regresi linier. Sebaliknya hasil uji linearitas merupakan data yang tidak linier maka analisis regresi yang digunakan non linier. Hasil uji linieritas adalah sebagai berikut :

Tabel 6. Hasil Uji Linieritas

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.606 ^a	.367	.359	1.935

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Kepemimpinan

Sumber : Data primer diolah, 2017

Hasil uji linieritas menunjukkan nilai R^2 sebesar 0,367 dengan jumlah sampel 162, besarnya nilai c^2 hitung = $162 \times 0,367 = 59,454$ sedangkan nilai c^2 tabel sebesar 192,70. Nilai c^2 hitung < c^2 tabel jadi dapat disimpulkan bahwa model yang benar adalah model linier.

4. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan pengujian dari Baron dan Kenny dengan menggunakan 4 langkah, yaitu (1) meregresi variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y); (2) meregresi variabel independen (X) terhadap variabel mediasi (M); (3) meregresi variabel mediasi (M) terhadap variabel dependen (Y), dan (4) meregresi variabel independen (X) terhadap (Y) dengan memasukkan variabel mediasi (M).

a. Pengaruh Variabel Independen Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasional Pada Variabel Dependen Kinerja Pegawai

1) Pengaruh Kepemimpinan pada Kinerja Pegawai

Tabel 7. Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana
(Pengaruh Kepemimpinan pada Kinerja Pegawai)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,487 ^a	,237	,232	2,480

a. Predictors: (Constant), KEPEMIMPINAN

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	305,157	1	305,157	49,630	,000 ^b
	Residual	983,788	160	6,149		
	Total	1288,944	161			

a. Dependent Variable: KINERJA

b. Predictors: (Constant), KEPEMIMPINAN

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12,382	1,757		7,046	,000
	KEPEMIMPINAN	,780	,111	,487	7,045	,000

a. Dependent Variable: KINERJA

Sumber : Data primer diolah, 2017

Berdasarkan hasil analisis regresi diatas, dapat dijelaskan bahwa nilai konstanta regresi sebesar 12,382. Nilai koefisien regresi dari kepemimpinan (X_1) sebesar 0,487 menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai BLUD di RSUD Dr. Moewardi yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Berdasarkan hal tersebut dapat diartikan bahwa apabila kepemimpinan ditingkatkan, maka kinerja pegawai akan meningkat.

2) Pengaruh Komitmen Organisasional pada Kinerja Pegawai

Tabel 8. Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana
(Pengaruh Komitmen Organisasional pada Kinerja Pegawai)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,447 ^a	,200	,195	2,539

a. Predictors: (Constant), KOMITMEN_ORGANISASIONAL

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	257,252	1	257,252	39,896	,000 ^b
	Residual	1031,693	160	6,448		
	Total	1288,944	161			

a. Dependent Variable: KINERJA

b. Predictors: (Constant), KOMITMEN_ORGANISASIONAL

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	15,685	1,439		10,901	,000
KOMITMEN_ORGANISASIONAL	,593	,094	,447	6,316	,000

a. Dependent Variable: KINERJA

Sumber : Data primer diolah, 2017

Berdasarkan hasil analisis regresi linear yang menggambarkan pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai BLUD di RSUD Dr. Moewardi di atas, dapat diketahui bahwa nilai konstanta regresi sebesar 15,685. Nilai koefisien regresi dari komitmen organisasional sebesar 0,447 dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$. Berdasarkan hal tersebut dapat diartikan bahwa apabila komitmen organisasional ditingkatkan, maka kinerja pegawai akan meningkat.

3) Pengaruh Kepemimpinan dan Komitmen Organisasional pada Kinerja Pegawai

Tabel 9. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda
(Pengaruh Kepemimpinan dan Komitmen Organisasional pada Kinerja Pegawai)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,547 ^a	,299	,291	2,383

a. Predictors: (Constant), KOMITMEN_ORGANISASIONAL, KEPEMIMPINAN

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	385,964	2	192,982	33,981	,000 ^b
Residual	902,981	159	5,679		
Total	1288,944	161			

a. Dependent Variable: KINERJA

b. Predictors: (Constant), KOMITMEN_ORGANISASIONAL, KEPEMIMPINAN

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	9,991	1,804		5,538	,000
KEPEMIMPINAN	,571	,120	,356	4,761	,000
KOMITMEN_ORGANISASIONAL	,375	,099	,282	3,772	,000

a. Dependent Variable: KINERJA

Sumber : Data primer diolah, 2017

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda yang menggambarkan pengaruh kepemimpinan dan komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai BLUD di RSUD Dr. Moewardi di atas, dapat dijelaskan sebagai berikut :

- Nilai β_1 sebesar 0,356 menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai BLUD di RSUD Dr. Moewardi yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Berdasarkan hal tersebut dapat diartikan bahwa apabila kepemimpinan ditingkatkan, maka kinerja pegawai akan meningkat.

- b) Nilai β_2 sebesar 0,282 hal ini menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai BLUD di RSUD Dr. Moewardi yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti apabila komitmen organisasional ditingkatkan maka kinerja pegawai di RSUD Dr. Moewardi akan meningkat.
- c) Dari hasil uji F persamaan kedua dapat diketahui bahwa besarnya nilai $F = 33,981$ dengan signifikansi $0,000 < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan secara bersama-sama variabel kepemimpinan dan komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai BLUD di RSUD Dr. Moewardi.
- d) Dari hasil koefisien determinasi persamaan satu dapat dijelaskan sebagai berikut:

$$\epsilon_1 = \sqrt{1 - R_1^2} = \sqrt{1 - 0,299} = \sqrt{0,701} = 0,837$$

Uji R^2 didapatkan hasil sebesar 0,299 ini berarti bahwa kepuasan kerja pegawai BLUD di RSUD Dr. Moewardi dijelaskan oleh variabel kepemimpinan dan komitmen organisasional sebesar 83,7%.

b. Pengaruh Variabel Independent Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasional Pada Variabel Mediasi Kepuasan Kerja

1) Pengaruh Kepemimpinan pada Kepuasan Kerja

Tabel 10. Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana
(Pengaruh Kepemimpinan pada Kepuasan Kerja)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,356 ^a	,127	,121	1,268

a. Predictors: (Constant), KEPEMIMPINAN

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	37,295	1	37,295	23,205	,000 ^b
	Residual	257,150	160	1,607		
	Total	294,444	161			

a. Dependent Variable: KEPUASAN_KERJA

b. Predictors: (Constant), KEPEMIMPINAN

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	12,217	,898		13,599	,000
	KEPEMIMPINAN	,273	,057	,356	4,817	,000

a. Dependent Variable: KEPUASAN_KERJA

Sumber : Data primer diolah, 2017

Berdasarkan hasil analisis regresi linear sederhana yang menggambarkan pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai BLUD di RSUD Dr. Moewardi diperoleh hasil nilai konstanta regresi sebesar 12,217. Nilai koefisien regresi dari kepemimpinan sebesar 0,356 menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai BLUD di RSUD Dr. Moewardi yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Berdasarkan hal tersebut dapat diartikan bahwa apabila kepemimpinan ditingkatkan, maka kepuasan kerja akan meningkat.

2) Pengaruh Komitmen Organisasional Pada Kepuasan Kerja

Tabel 11. Hasil Analisis Regresi Sederhana
(Pengaruh Komitmen Organisasional pada Kepuasan Kerja)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,423 ^a	,179	,173	1,229

a. Predictors: (Constant), KOMITMEN_ORGANISASIONAL

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	52,589	1	52,589	34,790	,000 ^b
	Residual	241,856	160	1,512		
	Total	294,444	161			

a. Dependent Variable: KEPUASAN_KERJA

b. Predictors: (Constant), KOMITMEN_ORGANISASIONAL

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	12,449	,697		17,870	,000
	KOMITMEN_ORGANISASIONAL	,268	,045	,423	5,898	,000

a. Dependent Variable: KEPUASAN_KERJA

Sumber : Data primer diolah, 2017

Berdasarkan hasil analisis regresi linear sederhana yang menggambarkan pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja pegawai BLUD di RSUD Dr. Moewardi, diperoleh hasil nilai konstanta regresi sebesar 12,449. Nilai koefisien regresi dari komitmen organisasional sebesar 0,423 hal ini menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai BLUD di RSUD Dr. Moewardi yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti apabila komitmen organisasional ditingkatkan maka kepuasan kerja.

3) Pengaruh Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasional Pada Kepuasan Kerja

Tabel 12. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda
(Pengaruh Kepemimpinan dan Komitmen Organisasional pada Kepuasan Kerja)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,460 ^a	,211	,202	1,208

a. Predictors: (Constant), KOMITMEN_ORGANISASIONAL, KEPEMIMPINAN

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	62,262	2	31,131	21,319	,000 ^b
	Residual	232,183	159	1,460		
	Total	294,444	161			

a. Dependent Variable: KEPUASAN_KERJA

b. Predictors: (Constant), KOMITMEN_ORGANISASIONAL, KEPEMIMPINAN

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
1 (Constant)	10,888	,915	11,903	,000
KEPEMIMPINAN	,157	,061	2,574	,011
KOMITMEN_ORGANISASIONAL	,208	,050	4,135	,000

a. Dependent Variable: KEPUASAN_KERJA

Sumber : Data primer diolah, 2017

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda yang menggambarkan pengaruh kepemimpinan dan komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja pegawai BLUD di RSUD Dr. Moewardi, dapat diperoleh hasil sebagai berikut :

- a) Nilai β_1 sebesar 0,204 menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai BLUD di RSUD Dr. Moewardi yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Berdasarkan hal tersebut dapat diartikan bahwa apabila kepemimpinan ditingkatkan, maka kepuasan kerja pegawai akan meningkat.
- b) Nilai β_2 sebesar 0,328 hal ini menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai BLUD di RSUD Dr. Moewardi yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti apabila komitmen organisasional ditingkatkan maka kepuasan kerja pegawai di RSUD Dr. Moewardi akan meningkat.
- c) Dari hasil uji F persamaan pertama dapat diketahui bahwa besarnya nilai $F = 21,319$ dengan signifikansi $0,000 < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan secara bersama-sama variabel kepemimpinan dan komitmen organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai BLUD di RSUD Dr. Moewardi.
- d) Dari hasil koefisien determinasi persamaan satu dapat dijelaskan sebagai berikut:

$$\epsilon_2 = \sqrt{1 - R_2^2} = \sqrt{1 - 0,211} = \sqrt{0,789} = 0,888$$

Uji R^2 didapatkan hasil sebesar 0,211 ini berarti bahwa kepuasan kerja pegawai BLUD di RSUD Dr. Moewardi dijelaskan oleh variabel kepemimpinan dan komitmen organisasional sebesar 88,8%.

c. Pengaruh Variabel Mediasi Kepuasan Kerja terhadap Variabel Dependent Kinerja Pegawai

**Tabel 12. Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana
(Pengaruh Kepuasan Kerja pada Kinerja Pegawai)**

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,512 ^a	,262	,258	2,438

a. Predictors: (Constant), KEPUASAN_KERJA

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	337,942	1	337,942	56,857	,000 ^b
Residual	951,002	160	5,944		
Total	1288,944	161			

a. Dependent Variable: KINERJA

b. Predictors: (Constant), KEPUASAN_KERJA

Coefficients ^a						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	
	B	Std. Error				
1	(Constant)	6,989	2,355		2,968	,003
	KEPUASAN_KERJ A	1,071	,142	,512	7,540	,000

a. Dependent Variable: KINERJA

Sumber : Data primer diolah, 2017

Berdasarkan hasil analisis regresi linear sederhana yang menggambarkan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai BLUD di RSUD Dr. Moewardi adalah sebagai berikut :

- 1) Nilai β_1 sebesar 0,512 dan menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai BLUD di RSUD Dr. Moewardi yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti bahwa apabila kepuasan kerja pegawai ditingkatkan maka kinerja pegawai BLUD di RSUD Dr. Moewardi akan meningkat.
- 2) Dari hasil uji F persamaan kedua dapat diketahui bahwa besarnya nilai $F = 56,857$ signifikansi $0,000 < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan variabel kepuasan kerja mempengaruhi kinerja pegawai BLUD di RSUD Dr. Moewardi.
- 3) Dari hasil koefisien determinasi persamaan dua dapat dijelaskan sebagai berikut :

$$\epsilon_3 = \sqrt{1 - R_3^2} = \sqrt{1 - 0,262} = \sqrt{0,738} = 0,859$$

Uji R^2 didapatkan hasil sebesar 0,262 ini berarti bahwa kinerja pegawai BLUD di RSUD Dr. Moewardi dijelaskan oleh variabel kepuasan kerja sebesar 85,9%.

- 4) Koefisien Determinasi Total

Koefisien determinasi total diperoleh hasil sebagai berikut:

$$\begin{aligned} R^2 \text{ total} &= 1 - \{(\epsilon_1)^2 \times (\epsilon_2)^2 \times (\epsilon_3)^2\} \\ &= 1 - \{(0,837)^2 \times (0,888)^2 \times (0,859)^2\} \\ &= 1 - \{(0,701) \times (0,789) \times (0,738)\} \\ &= 1 - 0,408 \\ &= 0,592 \end{aligned}$$

Dari hasil koefisien determinasi total dapat dijelaskan sebagai berikut: Nilai R^2 total sebesar 0,592 berarti bahwa kinerja pegawai BLUD di RSUD Dr. Moewardi dijelaskan oleh variabel kepemimpinan, komitmen organisasional dan kepuasan kerja sebesar 59.2% dan sisanya 40,8% dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian.

d. Peran Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi

Analisis keempat meregresikan variabel independen (X) terhadap (Y) dengan memasukkan variabel mediasi (M). Pada analisis ini terdapat dua persamaan. Persamaan pertama meregresikan kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja yang disajikan pada Tabel 13, sedangkan persamaan ke dua meregresikan komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja yang disajikan pada Tabel 14.

Tabel 13. Kepuasan Kerja Memediasi Kepemimpinan Terhadap Kinerja
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,607 ^a	,368	,360	2,263

a. Predictors: (Constant), KEPUASAN_KERJA, KEPEMIMPINAN

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	474,639	2	237,320	46,339	,000 ^b
Residual	814,305	159	5,121		
Total	1288,944	161			

a. Dependent Variable: KINERJA

b. Predictors: (Constant), KEPUASAN_KERJA, KEPEMIMPINAN

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,464	2,355		1,046	,297
	KEPEMIMPINAN	,559	,108	,348	5,166	,000
	KEPUASAN_KERJA	,812	,141	,388	5,753	,000

a. Dependent Variable: KINERJA

Sumber : Data primer diolah, 2017

Dari Tabel 13 dapat diketahui bahwa secara signifikan kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan pada kinerja pegawai. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi kepemimpinan sebesar 0,348 dengan nilai signifikansi 0,000. Sedangkan pada Tabel 7 menunjukkan bahwa nilai koefisien kepemimpinan terhadap kinerja sebesar 0,487 dengan nilai signifikansi 0,000. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa peran mediasi kepuasan kerja pada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja adalah partial.

Tabel 14. Kepuasan Kerja Memediasi Komitmen Organisasional pada Kinerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,572 ^a	,327	,318	2,336

a. Predictors: (Constant), KEPUASAN_KERJA, KOMITMEN_ORGANISASIONAL

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	421,207	2	210,604	38,590	,000 ^b
Residual	867,737	159	5,457		
Total	1288,944	161			

a. Dependent Variable: KINERJA

b. Predictors: (Constant), KEPUASAN_KERJA, KOMITMEN_ORGANISASIONAL

Coefficients ^a						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	
	B	Std. Error				
1	(Constant)	5,435	2,291		2,372	,019
	KOMITMEN_ORGANISASIONAL	,373	,095	,280	3,906	,000
	KEPUASAN_KERJA	,823	,150	,394	5,481	,000

a. Dependent Variable: KINERJA

Sumber : Data primer diolah, 2017

Dari Tabel 14 dapat diketahui bahwa secara signifikan kepuasan kerja memediasi komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai BLUD di RSUD Dr. Moewardi dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,280 dan signifikansi 0,000. Pada Tabel 4.17 menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh langsung terhadap kinerja sebesar 0,447 dengan signifikansi 0,000.

Berdasarkan hal tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa peran variabel mediasi kepuasan kerja pada kepemimpinan dan komitmen organisasional terhadap kinerja adalah partial. Hal tersebut sebabkan karena setelah memasukkan variabel kepuasan kerja nilai koefisien kepemimpinan dan komitmen organisasional pada kinerja mengalami penurunan dengan nilai signifikansi 0,000. Hal tersebut juga berarti bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai BLUD di RSUD Dr. Moewardi dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kepemimpinan dan komitmen organisasional baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja pegawai.

Pembahasan Hasil Analisis

Berdasarkan pada tujuan dalam penelitian ini bahwa dalam analisis jalur akan dipilih jalur pengaruh antara variabel - variabel penelitian sehingga diperoleh keputusan jalur mana yang akan dipilih berkaitan dengan upaya manajemen dalam peningkatan kinerja pegawai RSUD Dr. Moewardi, dengan hasil sebagai berikut :

1. Pengaruh kepemimpinan pada kepuasan kerja
 Variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap variabel kepuasan kerja. Yang berarti bahwa apabila kepemimpinan semakin tinggi maka kepuasan kerja juga semakin tinggi dan sebaliknya jika kepemimpinan semakin rendah maka kepuasan kerja juga makin rendah. Hal ini berarti bahwa H1 yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai BLUD RSUD Dr. Moewardi diterima. Hal ini dapat terjadi karena seorang pemimpin mempunyai kualifikasi sebagai seorang pemimpin, mampu memberikan solusi atas masalah dalam pekerjaan, dan selalu memberikan bimbingan dan arahan untuk meningkatkan kinerja para pegawai. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Sadasa (2013) dan Chan & Lee (2007) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
2. Pengaruh kepemimpinan pada kinerja
 Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini dapat terjadi karena pemimpin mampu memberikan pengaruh dalam memotivasi individu agar mencapai tujuan organisasi. Hasil dari penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Sadasa (2013) dan Sunadji *et al.*, (2013) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.
3. Pengaruh komitmen organisasional pada kepuasan kerja
 Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Komitmen organisasional adalah tingkat dimana individu mengidentifikasi dan terlibat dalam organisasinya yang ditunjukkan

dengan sikapnya terhadap organisasi dan keinginan untuk tidak meninggalkan organisasi. Hasil penelitian pengaruh komitmen organisasional pada kepuasan kerja ini didukung penelitian yang dilakukan oleh Gupito (2014) dan Syauta *et al.*, (2012).

4. Pengaruh komitmen organisasional pada kinerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh komitmen organisasional adalah positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BLUD RSUD Dr. Moewardi. Hal ini menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di RSUD Dr. Moewardi, apabila komitmen organisasional ditingkatkan maka kinerja pegawai BLUD RSUD Dr. Moewardi akan meningkat.

Signifikansi pengaruh antara komitmen organisasional terhadap kinerja ditunjukkan oleh penelitian Sudadji *et al.*, (2012) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hal tersebut maka H4 yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja diterima.

5. Pengaruh kepuasan kerja pada kinerja

Data hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja pegawai. Kepuasan kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya dapat dilihat dari kepuasan terhadap kompensasi yang diterima, pengawasan atasan terhadap pekerjaan, serta kondisi fisik lingkungan kerja. Hasil penelitian ini didukung penelitian yang dilakukan oleh Dian Yulinar (2016) dan Indah Puji Astuti (2015) tentang kepuasan kerja dan kinerja yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan.

6. Pengaruh kepemimpinan pada kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi kepemimpinan pada kinerja. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Sudadji, *et al* (2013) dan Syauta, *et al* (2012) yang menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan berpengaruh pada kinerja pegawai dengan dimediasi oleh kepuasan kerja.

Penggunaan variabel mediasi kepuasan kerja dalam rangka peningkatan kinerja, untuk variabel kepemimpinan bersifat parsial, karena koefisien jalur kepemimpinan terhadap kinerja mengalami penurunan setelah melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

7. Pengaruh komitmen organisasional pada kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh pada kinerja dengan dimediasi oleh kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penggunaan variabel mediasi kepuasan kerja dalam rangka peningkatan kinerja bersifat parsial, karena pengaruh tidak langsung komitmen organisasional pada kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja menghasilkan nilai koefisien jalur yang lebih rendah daripada pengaruh langsung komitmen organisasional pada kinerja. Temuan penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Sudadji, *et al* (2013) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan dimediasi oleh kepuasan kerja.

SIMPULAN

Berdasarkan analisis dan pembahasan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja pegawai BLUD di RSUD Dr. Moewardi.
2. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja pegawai BLUD di RSUD Dr. Moewardi.
3. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja pegawai BLUD di RSUD Dr. Moewardi.
4. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja pegawai BLUD di RSUD Dr. Moewardi.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja pegawai BLUD di RSUD Dr. Moewardi.
6. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja pegawai BLUD di RSUD Dr. Moewardi dengan dimediasi oleh kepuasan kerja.
7. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja pegawai BLUD di RSUD Dr. Moewardi dengan dimediasi oleh kepuasan kerja.
8. Peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara kepemimpinan pada kinerja, serta komitmen organisasional pada kinerja adalah bersifat parsial. Hal ini mengandung arti bahwa kepemimpinan dan komitmen organisasional dapat berpengaruh secara langsung pada kinerja, maupun dapat secara tidak langsung berpengaruh pada kinerja melalui kepuasan kerja.

Saran

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian di atas, saran atau rekomendasi yang dapat diberikan adalah sebagai berikut :

1. Kepuasan kerja secara langsung mempunyai pengaruh paling besar terhadap kinerja pegawai BLUD RSUD Dr. Moewardi daripada variabel kepemimpinan dan komitmen organisasional. Meskipun mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap kinerja, kepuasan kerja juga merupakan variabel mediasi yang bersifat parsial pada kepemimpinan terhadap kinerja, dan komitmen organisasional terhadap kinerja. Kepuasan kerja pegawai BLUD RSUD Dr. Moewardi antara lain dipengaruhi oleh besarnya kompensasi dan juga kondisi fisik lingkungan kerja, sehingga apabila ingin meningkatkan kinerja pegawai dengan menggunakan kepuasan kerja sumber daya yang dibutuhkan akan sangat besar mengingat jumlah seluruh pegawai di RSUD Dr. Moewardi lebih dari 2000 pegawai. Mengingat peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi yang bersifat parsial dan besarnya sumber daya yang dibutuhkan apabila menggunakan kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja, maka akan lebih baik jika menggunakan variabel kepemimpinan dan komitmen organisasional untuk meningkatkan kinerja.
2. Kepemimpinan merupakan variabel yang secara langsung maupun tidak langsung mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja pegawai BLUD di RSUD Dr. Moewardi. Pengaruh kepemimpinan pada kinerja pegawai secara langsung lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung kepemimpinan pada kinerja melalui kepuasan kerja, oleh sebab itu apabila kinerja pegawai BLUD di RSUD Dr. Moewardi ingin ditingkatkan akan lebih efisien jika melakukan peningkatan atau perbaikan langsung pada kepemimpinan. Peningkatan kinerja melalui kepemimpinan dapat dilakukan dengan cara memberikan pelatihan – pelatihan kepemimpinan secara rutin dan berkala agar setiap pimpinan dapat memiliki kualifikasi seorang pemimpin yang bagus dan baik, mempunyai visi dan misi yang jelas, mampu memberikan solusi atas semua permasalahan dalam setiap pekerjaan, serta mampu membimbing dan mengarahkan para pegawainya.

- Kinerja pegawai dalam penelitian ini dipengaruhi oleh kepemimpinan, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja. Secara langsung kepuasan kerja mempunyai pengaruh paling besar
3. Komitmen organisasional merupakan variabel yang berpengaruh pada kinerja pegawai BLUD di RSUD Dr. Moewardi baik secara langsung maupun tidak langsung. Peningkatan kinerja pegawai BLUD di RSUD Dr. Moewardi dapat dilakukan dengan cara melakukan evaluasi secara berkala untuk melihat komitmen organisasional para pegawai, memberikan penghargaan pada para pegawai yang mempunyai komitmen organisasional yang baik sehingga pegawai yang lain akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.
 4. Bagi penelitian yang akan datang hendaknya dapat mengembangkan model atau menguji kembali model konseptual penelitian agar diperoleh penguatan atas temuan pada penelitian ini.

Keterbatasan

Penulis menyadari dalam penelitian ini masih ada keterbatasan. Namun peneliti berharap keterbatasan ini dapat dijadikan sebagai sumber ide bagi penelitian mendatang. Beberapa keterbatasan pada penelitian ini antara lain :

1. Keterbatasan jumlah sampel yang diambil menyebabkan kemungkinan tingkat keakuratan yang terjadi mungkin belum cukup untuk dijadikan dasar pengambilan keputusan secara tepat.
2. Hasil penelitian hanya berdasarkan pada jawaban responden terhadap kuesioner yang dibagikan, sehingga jawaban yang diberikan mungkin tidak sesuai atau belum dapat menggambarkan keadaan yang sebenarnya.
3. Penelitian ini hanya menggunakan variabel kepemimpinan, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja yang berpengaruh pada kinerja, sehingga dimungkinkan ada variabel lain yang dapat digunakan pada kepuasan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : PT Asdi Mahasatya.
- Arizona Dika, Riniwati Harsuko, dan Harahap Nuddin. 2013. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai. *API Student Journal* Universitas Brawijaya Vol. I No. 1 pp 1-11.
- Baron, R.M and Kenny, D.A. 1986. The Moderator – Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research : Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 50 P. 1173 – 1182.
- Blanchard, K dan Hersey P. 2005. *Manajemen Perilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Erlangga.
- Dessler, G. 2007. *Manajemen Personalialia. Edisi Ketiga*. Jakarta: Erlangga.
- Ghozali, I. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- 2005. *Model Persamaan Struktural*. Semarang : UNDIP.
- Gibson, J.L. 2009. *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses, (Terj)*. Jakarta : Erlangga.
- Greenberg, J. and Baron, R. A. 2003. *Behavior in Orgaization : Managing the Human Side of Work*. New Jersey : Prentice Hall International, Inc.
- Gupito, E. 2014. *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Komitmen Organisasional Pada Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Karyawan Pt. Bank Indonesia (Persero) Tbk Cabang Klaten*. Tesis. Surakarta : Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNS

- Handoko, T. H. 1997. *Manajemen dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Penerbit Liberty.
- Hanna, Elizabeth dan Firnanti, Frizka. 2013. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Auditor”. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*. Vol.15 No.1 hlm.13-28.
- Hasibuan, M.S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Kelima. Edisi Revisi*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Kurniasari, D. dan Halim, A. 2013. Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Pada Dinas Pasar Unit Pasar Tanjung Kabupaten Jember. *Jurnal Ilmu Ekonomi*, Vol. 8: No 2.
- Luthans, F. 1998. *Organisasi Behavior, Eighth Edition*. New York : McGraw-Hill Internasional Book Company.
- Muhidin, S.I. 2007. *Analisis Korelasi, Regresi, dan Jalur Dalam Penelitian*. Bandung : CV Pustaka Setia
- Preacher, K.J., dan Hayes, A.F. 2008. Asymptotic and Resampling Strategies For Assessing And Comparing Indirect Effects In Multiple Mediator Models. *Behavior Research Methods*, Vol. 40 Pp. 879-891
- Rivai, Veithzal dan Basri. 2005. *Performance Appraisal : Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Robbin, S. 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : SalembaEmpat.
- Rusman, T. 2015. *Statistika Penelitian; Aplikasinya Dengan SPSS*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sadasa, K. 2013. The Influence of Organizational Culture Leadership Behaviour, and Job Satisfaction Towards Teacher Job Performance. *Indian Jurnal of Health and Weelbwing*. Vol.4 No.9, Pp 1637 - 1642.
- Sugiyono. 2011. *Statistik Untuk Penelitian*. Bandung : Alfabeta.
- Sukatrini, D. 2014. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Konveksi 1 Pt. Dan Liris Sukoharjo*. Tesis. Surakarta : Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNS.
- Syauta, J.H., Eka A.T, Margono S, and Solimun. 2012. “The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia)”. *International Journal of Business and Management Invention*, Vol. 1, No.I, December 2012, p. 69-76.
- Tsui, Anne S, Jone L. and Lyman W. Porter. 1997. Alternative Approaches to the Employee Organization Relationship: Does Investment in Employee Pay off?. *Academy of Management Journal*. Vol. 40. No. 5. Pp 1089 – 1121.
- Wicaksono, A.B. 2014. *Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja pada Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Pegawai Dinas Pendidikan Sukoharjo)*. Tesis. Surakarta : Fakultas Ekonomi dan Bisnis.