

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
PARTISIPATIF DAN KOMITMEN
ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**
(Studi Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk divisi regional IV
Jateng DIY)



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk
menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi
Universitas Diponegoro

Disusun oleh:

Yuni Nurul Annisa
12010112120041

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2016**

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama : Yuni Nurul Annisa

Nomor Induk Mahasiswa : 12010112120041

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen

Judul Skripsi : **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
PARTISIPATIF DAN KOMITMEN
ORGANISASIONAL TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN
KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI (Studi Pada PT.
Telekomunikasi Indonesia Tbk divisi
regional IV Jateng DIY)**

Dosen Pembimbing : Dr. Edy Rahardja, S.E., M.Si.

Semarang, 23 September 2016

Dr. Edy Rahardja, S.E., M.Si.

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Yuni Nurul Annisa
Nomor Induk Mahasiswa : 120101121200041
Fakultas/Jurusan : FEB/ Manajemen
Judul Usulan Penelitian Skripsi : **PENGARUH GAYA
KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF
DAN KOMITMEN
ORGANISASIONAL TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN
KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI (Studi Pada
PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk
divisi regional IV Jateng DIY)**
Dosen Pembimbing : Dr. Edy Rahardja, S.E., M.Si.

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 30 September 2016

Tim Penguji:

1. Dr. Edy Rahardja, S.E., M.Si. (.....)
2. Dr. Mahfudz, SE., MT. (.....)
3. Mirwan Surya Perdhana, S.E., M.M., P.hD. (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertandatangan di bawah ini saya, Yuni Nurul Annisa, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Komitmen organisasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi, adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulisan lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan-tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik sengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 23 September 2016

Yang membuat pernyataan,

(Yuni Nurul Annisa)

1201012120041

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“Maka sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan, sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. Maka apabila kau telah selesai (dari suatu urusan), tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain), dan hanya kepada Tuhanmulah engkau berharap”.

(QS. Al-Insyirah: 5-8)

Skripsi ini dipersembahkan untuk:

Papa dan Mamaku tercinta

Adik-adik yang kusayangi

ABSTRACT

This research was conducted on PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk divisi regional IV Jateng DIY. The aim of this research is to determine the influence of the participative leadership style and organizational commitment to the employee performance and job satisfaction. Total sample of this research are 72 respondents. Furthermore from collecting data used questionnaire, interview, and literature. The independent variable are participative leadership style and organizational commitment, while the intervening variable is job satisfaction and dependent variable is employee performance.

For data processing techniques this research used PLS (Partial Least Square). The PLS steps are: specification models (outer model and inner model) and evaluation models (outer model and inner model).

The result of the analysis using the PLS showed that: 1) participative leadership style has significant and positive impact to job satisfaction, 2) organizational commitment has significant and positive impact to job satisfaction, 3) job satisfaction has no significant impact to employee performance, 4) participative leadership style has significant and positive impact to employee performance, 5) organizational commitment has no significant impact to employee performance.

Keyword: participative leadership style, organizational commitment, job satisfaction, employee performance

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk divisi regional IV Jateng DIY. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Jumlah sampel ditetapkan sebanyak 72 responden. Pengumpulan data menggunakan kuesioner, wawancara, dan studi pustaka. Variabel independen dalam penelitian ini yaitu gaya kepemimpinan partisipatif dan komitmen organisasional, sedangkan variabel intervening adalah kepuasan kerja, dan variabel dependen adalah kinerja karyawan.

Teknik pengolahan data dengan menggunakan PLS (*Partial Least Square*). Langkah dalam PLS yaitu: spesifikasi model (*outer model* dan *inner model*) dan evaluasi model (*outer model* dan *inner model*).

Hasil analisis menggunakan PLS menunjukkan bahwa: 1) Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja, 2) Komitmen organisasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja, 3) Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, 4) Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan, 5) Komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Komitmen organisasional, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan syukur Alhamdulillah kehadiran Allah SWT atas nikmat, rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk divisi regional IV Jateng DIY)”. Skripsi ini disusun guna memenuhi syarat untuk memperoleh gelar sarjana S-1 pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro. Penulis berharap skripsi ini dapat menambah wawasan dan pengetahuan bagi pembaca mengenai bidang manajemen sumber daya manusia. Penulis menyadari bahwa tanpa bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak, maka skripsi ini tidak dapat berjalan dengan baik. Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. Allah SWT. yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan baik.
2. Kedua orang tua penulis, yang tersayang papa Wawan Rickwanto dan yang tersayang mama Sri Khoiriyah yang telah memberi dukungan moral, motivasi, finansial, dan doa kepada penulis. Terima kasih atas semua yang engkau berikan.
3. Bapak Dr. Suharnomo SE., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang saya hormati.

4. Bapak Dr. Harjum Muharam, S.E., M.E. selaku Ketua Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
5. Bapak Dr. Edy Rahardja, S.E., M.Si. selaku dosen pembimbing yang saya hormati dan telah meluangkan waktu, tenaga, pikiran dan senantiasa sabar memberikan pengarahan, bimbingan, motivasi dalam pembuatan skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
6. Ibu Dr. Hj. Indi Djastuti, M.S. dan Bapak Dr. Sugiono selaku dosen wali yang selama ini telah meluangkan waktu untuk membimbing, mendidik dan memberikan saran pada penulis selama menempuh pendidikan di jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
7. Bapak Dr. Mahfudz, SE., MT. dan Bapak Mirwan Surya Perdana, S.E., M.M., P.hD. selaku dosen penguji atas saran, koreksi, dan bimbingan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
8. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah mengajar, membimbing serta memberikan ilmu dan pengetahuan kepada penulis selama menjadi mahasiswa. Serta seluruh staff dan karyawan baik perpustakaan, tata usaha dan laboratorium yang telah membantu dalam kelancaran proses belajar mengajar di kampus selama ini.
9. Manajer HR Service Bapak Yani Wibowo dan Bapak Tedi Martinda yang telah mengizinkan penulis untuk dapat melakukan penelitian dan pengambilan data dari PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk divisi regional IV Jateng DIY.

10. Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk divisi regional IV Jateng DIY yang telah bersedia untuk menjadi responden dalam penelitian ini.
11. Adik-adik penulis Faiz Alwan Rickwanto, Hilmi Humam Rickwanto, Ilham Muhammad Rickwanto, Muhammad Farraz Aryan Rickwanto. Terima kasih atas dukungan yang telah kalian berikan kepada penulis.
12. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah berkenan memberikan bantuan kepada penulis.

Semarang, 23 September 2016

Penulis,

Yuni Nurul Annisa

NIM. 12010112120041

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	26
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	29
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	29
1.3.2 Manfaat Penelitian.....	30
1.4 Sistematika penulisan.....	30
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	33
2.1 Landasan Teori	33
2.1.1 Kinerja Karyawan	33
2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan.....	33
2.1.1.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan	34
2.1.1.3 Penilaian Kinerja.....	35
2.1.1.4 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja.....	37
2.1.1.5 Indikator Kinerja Karyawan	38
2.1.2 Kepuasan Kerja	39
2.1.2.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	40
2.1.2.2 Respon Atas Ketidakpuasan Kerja.....	41

2.1.2.3	Indikator Kepuasan Kerja.....	43
2.1.3	Gaya Kepemimpinan	44
2.1.3.1	Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan	44
2.1.3.2	Ciri-ciri Kepemimpinan Partisipatif.....	46
2.1.3.3	Indikator Kepemimpinan Partisipatif	47
2.1.4	Komitmen organisasional	48
2.1.4.1	Pengertian Komitmen organisasional.....	48
2.1.4.2	Faktor Penentu Komitmen Organisasi	49
2.1.4.3	Indikator Komitmen Organisasional	51
2.2	Penelitian Terdahulu	52
2.3	Hubungan Variabel dan Pengembangan Hipotesis	69
2.3.1	Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Partisipatif dengan Kepuasan Kerja	69
2.3.2	Hubungan antara Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja .	69
2.3.3	Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan	71
2.3.4	Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Partisipatif dengan Kinerja Karyawan	72
2.3.5	Hubungan antara Komitmen organisasional dengan Kinerja Karyawan	73
2.4	Kerangka Pemikiran Penelitian	75
2.5	Hipotesis.....	76
BAB III METODE PENELITIAN		77
3.1	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	77
3.1.1	Variabel Penelitian	77
3.1.2	Definisi Operasional.....	78
3.2	Populasi dan Sampel.....	83
3.2.1	Populasi.....	83
3.2.2	Sampel	83
3.3	Jenis dan Sumber Data.....	85

3.4	Metode Pengumpulan Data	86
3.5	Metode Analisis dan Alat Analisis Data	90
3.5.1	Outer Model	92
3.5.1.1	Convergent Validity	93
3.5.1.2	Discriminant Validity	93
3.5.1.3	Uji Reliabilitas	94
3.5.2	Inner Model.....	94
3.5.2.1	R Square	95
3.5.2.2	Pengujian Hipotesis Analisis Jalur.....	96
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		97
4.1	Gambaran Umum PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Divisi Regional IV	97
4.1.1	Profil PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Divisi Regional IV	97
4.1.2	Visi dan Misi Perusahaan	99
4.1.3	Lokasi Perusahaan.....	100
4.2	Identitas Responden.....	100
4.3	Analisis Jawaban Responden Per Variabel	102
4.3.1	Analisis Indeks Jawaban Responden Tentang Gaya Kepemimpinan Partisipatif.....	103
4.3.2	Analisis Indeks Jawaban Responden Tentang Komitmen Organisasional	104
4.3.3	Analisis Indeks Jawaban Responden Tentang Kepuasan Kerja.....	106
4.3.4	Analisis Indeks Jawaban Responden Tentang Kinerja Karyawan.....	109
4.4	Analisis Data dan Pembahasan.....	110
4.4.1	Pengukuran Model (<i>Outer Model</i>)	110
4.4.1.1	Convergent Validity	113
4.4.1.2	Discriminant Validity	115
4.4.1.3	Uji Reliabilitas	117
4.4.2	Pengujian Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	118

4.4.2.1	R Square	119
4.4.2.2	Pengujian Hipotesis	120
4.5	Pembahasan	122
4.5.1	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	122
4.5.2	Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	123
4.5.3	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	124
4.5.4	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Karyawan	125
4.5.5	Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan. ...	125
BAB V PENUTUP		127
5.1	Kesimpulan.....	127
5.2	Implikasi Teoritis.....	128
5.3	Keterbatasan	130
5.4	Saran	131
5.4.1	Implikasi Manajerial.....	131
5.4.2	Agenda Penelitian yang akan Datang.....	132
DAFTAR PUSTAKA		133
LAMPIRAN.....		128

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Research Gap beberapa penelitian terdahulu	3
Tabel 1.2 Data kinerja individu karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk divisi regional IV Jateng DIY	24
Tabel 2.1 Faktor penentu komitmen organisasional pada setiap komponen	49
Tabel 2.2 Penelitian terdahulu	55
Tabel 4.1 Wilayah Usaha Kantor Telekomunikasi PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk divisi regional IV Jateng DIY.....	98
Tabel 4.2 Daftar Penghargaan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk divisi regional IV Jateng DIY.....	99
Tabel 4.3 Identitas Responden.....	100
Tabel 4.4 Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif.....	104
Tabel 4.5 Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Komitmen Organisasional.....	105
Tabel 4.6 Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Kepuasan Kerja.....	106
Tabel 4.7 Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Kinerja Karyawan.....	109
Tabel 4.8 Outer Loadings (Measurement Model).....	114
Tabel 4.9 Nilai Discriminant Validity (Cross Loading).....	116
Tabel 4.10 Composite Reliability dan Cronbachs Alpha.....	117
Tabel 4.11 R-Square.....	119
Tabel 4.12 Path Coefficients.....	120

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Respon-respon atas Ketidakpuasan	42
Gambar 2.2 Proses Komitmen.....	51
Gambar 2.3 Kerangka pemikiran penelitian	75
Gambar 3.1 Model variabel gaya kepemimpinan partisipatif	79
Gambar 3.2 Model variabel komitmen organisasional	80
Gambar 3.3 Model variabel kepuasan kerja	81
Gambar 3.4 Model variabel kinerja karyawan	83
Gambar 4.1 <i>Outer Model</i> (Model Pertama)	110
Gambar 4.2 <i>Outer Model</i> (Model Kedua).....	112
Gambar 4.3 <i>Outer Model</i> (Model Ketiga).....	113
Gambar 4.4 Inner Model.....	118

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran A Persetujuan Usulan Penelitian
- Lampiran B Surat Bukti Penelitian
- Lampiran C Surat Pernyataan Penelitian
- Lampiran D Kuesioner
- Lampiran E Hasil Kuesioner
- Lampiran F Hasil Pengolahan Data menggunakan PLS
- Lampiran G Hasil Wawancara

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam sebuah organisasi, sumber daya manusia (SDM) memegang peranan penting dalam menjalankan organisasi. Tanpa adanya sumber daya manusia organisasi tidak akan berjalan dengan semestinya, karena sumber daya manusia adalah yang membuat perencanaan dan menjalankan fungsinya demi tercapainya tujuan tersebut.

Sebuah organisasi akan memaksimalkan kinerja sumber daya manusia yang dimilikinya untuk mencapai tujuan organisasi. Keberhasilan dan kesuksesan organisasi ditentukan oleh kualitas dan kinerja sumber daya manusia yang dimilikinya. Sumber daya manusia harus mampu menjalankan fungsi-fungsi dan tugasnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai *et al.*, 2011). Menurut Schermerhorn, Hunt, and Osborn dalam (Rivai, *et al.*, 2011) kinerja sebagai kualitas dan kuantitas

dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan.

Untuk mengukur tingkat kinerja karyawan dilakukanlah penilaian kinerja. Penilaian kinerja dapat dilakukan dengan beberapa metode diantaranya adalah metode penilaian umpan balik 360-derajat, metode umpan balik 720-derajat, metode skala penilaian, metode skala penilaian berjangkar berperilaku, dan sistem berbasis-hasil.

Sebuah organisasi juga memerlukan pimpinan dan kepemimpinan yang kuat untuk mencapai hasil yang optimal. Peran pemimpin dan gaya kepemimpinannya akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Bagaimana hubungan pemimpin dengan karyawan; bagaimana pemimpin memberi penghargaan kepada karyawan yang berprestasi; dan bagaimana pemimpin mempengaruhi karyawannya, sangatlah berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu mengambil keputusan yang tepat dalam rangka tercapainya tujuan organisasi. Selain itu, seorang pemimpin yang baik juga harus mampu untuk mengarahkan karyawannya demi tercapainya tujuan organisasi.

Pemimpin adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain dan memiliki otoritas manajerial. Kepemimpinan adalah apa yang dilakukan pemimpin. Kepemimpinan merupakan proses memimpin sebuah kelompok dan mempengaruhi kelompok itu dalam mencapai tujuannya (Robbins dan Coulter, 2009).

Selain kepemimpinan, komitmen organisasional juga memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasional merupakan derajat di mana seorang karyawan mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi tertentu beserta tujuannya dan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotannya di dalam organisasi tersebut (Robbins dan Coulter, 2009). Komitmen organisasional dapat berpengaruh pada kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Semua orang ingin memiliki kepuasan dalam melakukan pekerjaannya. Menurut beberapa penelitian sebelumnya, kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang menentukan kinerja karyawan. Kepuasan kerja adalah perasaan individu terhadap pekerjaannya. Perasaan ini berupa suatu hasil penilaian mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan maupun memuaskan kebutuhannya (Rivai *et al.*, 2011). Kepuasan kerja adalah sikap yang lazim ditunjukkan seseorang terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan kepuasan yang tinggi memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang tidak puas memiliki sifat yang negatif (Robbins dan Coulter, 2009).

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu terdapat perbedaan dalam hasil penelitian yang telah dilakukan (*research gap*) yang akan digunakan sebagai dasar penelitian. *Gap* yang pertama adalah adanya perbedaan hasil penelitian tentang pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja yang dilakukan oleh Darwish A. Yousef (2000), Ega Praja Rimata (2014) dan

Muhammad Fauzan Baihaqi (2010) mengatakan bahwa pengaruhnya adalah signifikan positif sedangkan Lee Huey Yiing dan Kamarul Zaman Bin Ahmad (2009) mengatakan bahwa pengaruhnya adalah signifikan negatif. Kedua adalah adanya perbedaan hasil tentang pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan yang dilakukan oleh Darwish A. Yousef (2000), Muhammad Fauzan Baihaqi (2010), Selma Kalkavan dan Alev Katrinli (2014), Alfa Ardi Wijati (2016) dan Nurul Indayati, Armanu Thoyib dan Rofiaty (2011) yang mengatakan bahwa pengaruhnya adalah signifikan dan positif sedangkan Lee Huey Yiing dan Kamarul Zaman Bin Ahmad (2009) mengatakan bahwa komitmen organisasional tidak memiliki hubungan dengan kinerja karyawan. Ketiga adalah perbedaan hasil tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yang dilakukan oleh Keumala Hayati dan Indra Caniago (2012), Agustinus Numberi dan Margono Setiawan (2013) dan Muhammad Fauzan Baihaqi (2010) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan sedangkan Alf Crossman dan Bassem Abou-Zaki (2003) mengatakan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja.

Gap kedua yaitu adanya perbedaan sampel penelitian. Darwish A. Yousef (2000) melakukan penelitian pada 430 karyawan perusahaan di Uni Emirat Arab, Ega Praja Rimata (2014) melakukan penelitian pada 108 karyawan PT. Pos Indonesia Yogyakarta dan Muhammad Fauzan Baihaqi

(2010) melakukan penelitian pada 100 karyawan PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta serta Lee Huey Yiing dan Kamarul Zaman Bin Ahmad (2009) melakukan penelitian pada 238 Malaysian UM MBA *part-time students* dan rekan kerja peneliti. Selma Kalkavan dan Alev Katrinli (2014) melakukan penelitian pada 229 manajer senior perusahaan asuransi di Turki, Nurul Indayati, Armanu Thoyib dan Rofiaty (2011) melakukan penelitian pada 130 tenaga administratif Universitas Brawijaya, Alfa Ardi Wijati (2016) melakukan penelitian pada 170 karyawan BPU Rosalia Indah Solo. Keumala Hayati dan Indra Chaniago (2012) melakukan penelitian pada 172 karyawan bank syariah di Bandar Lampung, Agustinus Numberi dan Margono Setiawan (2013) melakukan penelitian pada 110 karyawan PT Bank Papua Kantor Pusat Jayapura serta Alf Crossman dan Bassem Abou-Zaki (2003) melakukan penelitian pada 202 karyawan Bank Swasta di Lebanon.

Gap ketiga yaitu adanya perbedaan pada instrumen yang digunakan. Darwish A. Yousef (2000) menggunakan instrumen kuesioner kepemimpinan Likert (1967), *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) dari Mowday et al (1979) kinerja karyawan menggunakan kualitas pekerjaan dan produktivitas, kepuasan kerja menggunakan 1 pertanyaan “secara keseluruhan, apakah anda merasa puas dengan pekerjaan anda sekarang?” (Bhuian dan Islam, 1996); Ega Praja Rimata (2014) komitmen organisasi menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh Allen Meyer (1990), kuesioner kepuasan kerja menggunakan indikator kepuasan dengan gaji,

pekerjaan itu sendiri, atasan, promosi dan rekan kerja yang dikembangkan oleh Celluci dan DeVries (1978), kuesioner motivasi kerja menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Steers dan Braunstein (1976); Muhammad Fauzan Baihaqi (2010) menggunakan instrumen gaya kepemimpinan oleh Behling, Orlando dan James M. McFillen (1996), komitmen organisasi oleh Meyer dan Allen (1991), kepuasan kerja oleh Menurut Celluci, Anthony J. dan David L. DeVries (1978), kinerja karyawan oleh Gomes (1995). serta Lee Huey Yiing dan Kamarul Zaman Bin Ahmad (2009) menggunakan instrumen budaya organisasi menggunakan OCI dari Wallach (1983), gaya kepemimpinan menggunakan 13 item pernyataan ACS, kepuasan kerja menggunakan *single global rating*, kinerja karyawan menggunakan penilaian diri sendiri terhadap standar kerja, performa dibandingkan dengan rekan kerja pada level yang sama, kontribusi terhadap organisasi. Selma Kalkavan dan Alev Katrinli (2014) pembinaan manajerial menggunakan instrumen The Supervisory Coaching Behavior (Ellinger, Ellinger and Keller, 2003), kepuasan terhadap pekerjaan menggunakan instrumen The Overall Job Satisfaction (Cammann et al., 1983), ambiguitas peran menggunakan instrumen The Role Conflict and Ambiguity instrumen (Rizzo et al., 1970), kepuasan terhadap atasan menggunakan The Job Diagnostic Survey instrumen (Hackman and Oldman, 1974), komitmen terhadap karir menggunakan instrumen The Career Commitment instrumen (Blau, 1989), kinerja karyawan menggunakan instrumen Job Performance (Porter and Lawler, 1968),

komitmen organisasi menggunakan instrumen The Organization Commitment instrumen (Meyer and Allen, 1997); Nurul Indayati, Armanu Thoyib dan Rofiaty (2011) kinerja karyawan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Mas'ud (2004), komitmen organisasional menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Ganesan dan Weitz (1996); Alfa Ardi Wijati (2016) Gaya kepemimpinan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Behling, Orlando dan James M. McFillen (1996), komitmen organisasi menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1991), kepuasan kerja menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Menurut Celluci, Anthony J. dan David L. DeVries (1978), kinerja karyawan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Gomes (1995). Keumala Hayati dan Indra Chaniago (2012) IWE menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Ali (2001), motivasi intrinsik menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Warr, et al (1979), kepuasan kerja menggunakan Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), komitmen Organisasi menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1997), kinerja karyawan diukur berdasarkan indikator ketergantungan, kreativitas, inisiatif, kualitas dan kuantitas kerja; Alf Crossman dan Bassem Abou-Zaki (2003) kuesioner kepuasan kerja menggunakan JDI yang dikembangkan oleh (Smith et al., 1969), kinerja karyawan menggunakan evaluasi diri mengenai performa dan produktivitas responden dan juga kinerja mereka dibanding rekan sekerja, kuesioner ini dikembangkan oleh Yousef (2000).

Gap keempat yaitu adanya perbedaan metode penelitian. Darwish A. Yousef (2000) menggunakan *Descriptive statistical analysis*, analisis regresi berganda; Ega Praja Rimata (2014) menggunakan analisis regresi linier berganda; Muhammad Fauzan Baihaqi (2010) dan Agustinus Numberi dan Margono Setiawan (2013) menggunakan analisis jalur; Lee Huey Yiing dan Kamarul Zaman Bin Ahmad (2009) menggunakan *Hierarchical multiple regression*. Selma Kalkavan dan Alev Katrinli (2014) menggunakan analisis faktor; Nurul Indayati, Armanu Thoyib dan Rofiaty (2011), Alfa Ardi Wijati (2016) serta Keumala Hayati dan Indra Chaniago (2012) menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM). Alf Crossman dan Bassem Abou-Zaki (2003) menggunakan ANOVA.

Tabel 1.1
Research Gap beberapa penelitian terdahulu

No.	Peneliti	Latar belakang penelitian	Variabel yang diteliti	Sampel	Instrumen	Metode penelitian	Hasil
1.	Darwish A. Yousef (2000)	Latar belakang penelitian ini adalah untuk meneliti peran mediasi dari komitmen organisasi pada hubungan gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan di Negara non barat.	Gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan	600 kuesioner disebar ke 30 perusahaan di Uni Emirat Arab. Kuesioner yang kembali sebanyak 500 tetapi yang bias digunakan hanya 430 kuesioner.	Kuesioner kepemimpinan Likert (1967). <i>Organizational Commitment Questionnaire</i> (OCQ) dari Mowday et al (1979) menggunakan skala Likert 7 poin. Kinerja karyawan menggunakan 2 kualitas pekerjaan dan produktivitas menggunakan skala 7 poin. Kepuasan kerja menggunakan 1 pertanyaan	<i>Descriptive statistical analysis.</i> Analisis regresi berganda.	Komitmen organisasi memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Karyawan yang dipimpin oleh pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif akan lebih berkomitmen pada organisasi, lebih puas

No.	Peneliti	Latar belakang penelitian	Variabel yang diteliti	Sampel	Instrumen	Metode penelitian	Hasil
					<p>“secara keseluruhan, apakah anda merasa puas dengan pekerjaan anda sekarang?” (Bhuiyan dan Islam, 1996)</p>		<p>terhadap pekerjaannya dan kinerja karyawan juga akan tinggi.</p>
2.	Keumala Hayati dan Indra Chaniago (2012)	Menganalisis pengaruh Islamic Work Ethic (IWE) pada motivasi intrinsik, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan pada karyawan bank syariah di Bandar Lampung.	<i>Islamic Work Ethic</i> , motivasi intrinsik, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan.	Kuesioner diberikan kepada 172 karyawan Bank Muamalat, Bank Syariah Mandiri, Bank BNI Syariah, Bank Syariah Bandar Lampung di Bandar Lampung, kuesioner yang kembali sebanyak 149 kuesioner.	Kuesioner menggunakan Skala Likert 7 poin, dimana poin 1 adalah sangat tidak setuju dan poin 7 adalah sangat setuju. IWE menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Ali (2001). Motivasi intrinsik menggunakan instrumen yang	<i>Structural Equation Modelling</i> (SEM)	Hubungan IWE pada motivasi intrinsik, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan adalah positif dan signifikan. Hubungan antara motivasi intrinsik dengan kepuasan kerja adalah positif .

No.	Peneliti	Latar belakang penelitian	Variabel yang diteliti	Sampel	Instrumen	Metode penelitian	Hasil
					<p>dikembangkan oleh Warr, et al (1979). Kepuasan kerja menggunakan Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ). Komitmen Organisasi menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1997). Kinerja karyawan diukur berdasarkan indikator ketergantungan, kreativitas, inisiatif, kualitas dan kuantitas kerja.</p>		<p>dan signifikan. Hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi adalah positif dan signifikan. Hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja adalah positif dan signifikan</p>

No.	Peneliti	Latar belakang penelitian	Variabel yang diteliti	Sampel	Instrumen	Metode penelitian	Hasil
3.	Lee Huey Yiing dan Kamarul Zaman Bin Ahmad (2009)	Meneliti efek moderasi budaya organisasi terhadap hubungan antara perilaku kepemimpinan dan komitmen organisasi dan antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja dan kinerja di Malaysia.	Gaya kepemimpinan (partisipatif, suportif, mengarahkan), komitmen organisasi, budaya organisasi, kepuasan kerja, kinerja karyawan.	400 kuesioner disebar kepada Malaysian UM MBA <i>part-time students</i> dan rekan kerja peneliti, kuesioner yang kembali sebanyak 238 kuesioner.	Budaya organisasi menggunakan OCI dari Wallach (1983). Gaya kepemimpinan menggunakan 13 item pernyataan ACS. Kepuasan kerja menggunakan <i>single global rating</i> . Kinerja karyawan menggunakan penilaian diri sendiri terhadap standar kerja, performa dibandingkan dengan rekan kerja pada level yang sama, kontribusi	<i>Hierarchical multiple regression</i>	Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Budaya organisasi memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Komitmen organisasi tidak berpengaruh

No.	Peneliti	Latar belakang penelitian	Variabel yang diteliti	Sampel	Instrumen	Metode penelitian	Hasil
					terhadap organisasi.		signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya suportif mempengaruhi hubungan antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja.
4.	Ega Praja Rimata (2014)	Rendahnya komitmen organisasi, menurunnya motivasi kerja karyawan, rendahnya semangat kerja karyawan PT. Pos Indonesia Yogyakarta, adanya	Komitmen organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja.	108 karyawan PT. Pos Indonesia Yogyakarta.	Kuesioner komitmen organisasi menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh Allen Meyer (1990). Kuesioner kepuasan kerja menggunakan indikator	Analisis regresi linier berganda.	Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan

No.	Peneliti	Latar belakang penelitian	Variabel yang diteliti	Sampel	Instrumen	Metode penelitian	Hasil
		ketidakpuasan terhadap gaji dan atasan			kepuasan dengan gaji, pekerjaan itu sendiri, atasan, promosi dan rekan kerja yang dikembangkan oleh Celluci dan DeVries (1978). Kuesioner motivasi kerja menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Steers dan Braunstein (1976).		terhadap kepuasan kerja. Komitmen organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
5.	Alfa Ardi Wijati (2016)	Penelitian ini mencoba untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap	Gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan.	170 karyawan BPU Rosalia Indah Solo	Gaya kepemimpinan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Singh-Sengupa dan Sunita (1997).	<i>Structural Equation Modelling</i> (SEM)	Gaya kepemimpinan berkontribusi positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional,

No.	Peneliti	Latar belakang penelitian	Variabel yang diteliti	Sampel	Instrumen	Metode penelitian	Hasil
		komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Biro Perjalanan Umum (BPU) Rosalia Indah Solo			Budaya organisasi diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Hofstede, Geert, Michael Harris Bond and Chung-Leuk Luk (1993). dengan instrumen yang dikembangkan oleh Meyer, J.P., Natalie J.Allen and Catherine A. Smith (1993). instrumen yang dikembangkan oleh Tsui, Anne S.Jone, L. Pearce dan Lyman W.Porter (1997)		budaya organisasi terbukti positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan terbukti positif dan signifikan, gaya kepemimpinan memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan budaya

No.	Peneliti	Latar belakang penelitian	Variabel yang diteliti	Sampel	Instrumen	Metode penelitian	Hasil
							organisasi terbukti positif dan signifikan.
6.	Muhammad Fauzan Baihaqi (2010)	Menginvestigasi pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja dan pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan PT Yudhistira Galia Indonesia Area Yogyakarta.	Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja.	100 karyawan PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta	Gaya kepemimpinan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Behling, Orlando dan James M. McFillen (1996). Komitmen organisasi menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1991). Kepuasan kerja menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Menurut Celluci, Anthony	Analisis regresi linear dan analisis jalur dan <i>Sobel Test</i>	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan; komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan; komitmen organisasi secara positif dan signifikan

No.	Peneliti	Latar belakang penelitian	Variabel yang diteliti	Sampel	Instrumen	Metode penelitian	Hasil
					J. dan David L. DeVries (1978). Kinerja karyawan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Gomes (1995).		memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan; dan komitmen organisasi secara positif dan signifikan juga memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
7.	Selma Kalkavan dan Alev Katrinli (2014)	Penelitian ini bertujuan untuk menguji efek langsung dari pembinaan manajerial pada	Perilaku pembinaan manajerial, ambiguitas peran, kepuasan	Kuesioner dikirimkan kepada 304 orang manajer senior perusahaan	Pembinaan manajerial menggunakan instrumen The Supervisory Coaching	Analisis Faktor.	Pembinaan manajerial di perusahaan asuransi di Turki memiliki pengaruh

No.	Peneliti	Latar belakang penelitian	Variabel yang diteliti	Sampel	Instrumen	Metode penelitian	Hasil
		prestasi kerja karyawan, kepuasan kerja, ambiguitas peran, dan kepuasan dengan manajer.	terhadap pekerjaan, kepuasan terhadap manager, komitmen karir, komitmen organisasi, kinerja karyawan.	asuransi di Turki, kuesioner yang kembali sebanyak 229 kuesioner.	Behavior (Ellinger, Ellinger and Keller, 2003). Kepuasan terhadap pekerjaan menggunakan instrumen The Overall Job Satisfaction (Cammann et al., 1983). Ambiguitas peran menggunakan instrumen The Role Conflict and Ambiguity instrumen (Rizzo et al., 1970). Kepuasan terhadap atasan menggunakan The Job Diagnostic		positif terhadap kejelasan peran karyawan, kepuasan terhadap pekerjaan, komitmen karir, kinerja karyawan dan komitmen organisasi. Kejelasan peran karyawan memberikan pengaruh yang positif terhadap komitmen karir, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Kepuasan

No.	Peneliti	Latar belakang penelitian	Variabel yang diteliti	Sampel	Instrumen	Metode penelitian	Hasil
					<p>Survey instrumen (Hackman and Oldman, 1974). Komitmen terhadap karir menggunakan instrumen The Career Commitment instrumen (Blau, 1989). Kinerja karyawan menggunakan instrumen Job Performance (Porter and Lawler, 1968). Komitmen organisasi menggunakan instrumen The Organization Commitment (Meyer and Allen, 1997).</p>		<p>terhadap pekerjaan memiliki pengaruh yang positif terhadap komitmen karir dan komitmen organisasi. Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Komitmen karir dan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</p>

No.	Peneliti	Latar belakang penelitian	Variabel yang diteliti	Sampel	Instrumen	Metode penelitian	Hasil
8.	Nurul Indayati, Armanu Thoyib dan Rofiaty (2011)	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keterlibatan karyawan, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja.	Keterlibatan karyawan, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, kinerja karyawan	130 tenaga administratif di Universitas Brawijaya.	Kinerja karyawan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Mas'ud (2004). Komitmen organisasional menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Ganesan dan Weitz (1996). Keterlibatan karyawan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh. Gaya kepemimpinan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh.	<i>Structural Equation Modelling</i> (SEM)	Ada pengaruh yang positif signifikan antara keterlibatan karyawan, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional, selain itu ada pengaruh yang positif signifikan antara keterlibatan karyawan, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan komitmen organisasional

No.	Peneliti	Latar belakang penelitian	Variabel yang diteliti	Sampel	Instrumen	Metode penelitian	Hasil
							terhadap kinerja karyawan.
9.	Agustinus Numberi dan Margono Setiawan (2013)	Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung kondisi kerja, kepuasan kerja terhadap kinerja tenaga kerja <i>outsourcing</i> di PT Bank Papua Kantor Pusat Jayapura.	Kondisi kerja, kepuasan kerja, kinerja tenaga kerja <i>outsourcing</i> .	110 orang karyawan PT Bank Papua Kantor Pusat Jayapura.	Kuesioner	Analisis Jalur	Kondisi kerja berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Peningkatan kondisi kerja yang lebih baik berpengaruh secara langsung secara signifikan terhadap kinerja tenaga kerja <i>outsourcing</i> . Kepuasan kerja

No.	Peneliti	Latar belakang penelitian	Variabel yang diteliti	Sampel	Instrumen	Metode penelitian	Hasil
							<p>berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja tenaga kerja <i>outsourcing</i>. Kepuasan kerja memediasi hubungan kondisi kerja dengan peningkatan kinerja, namun pengaruh tidak langsung tersebut bukan merupakan faktor yang dominan terhadap pengaruh antara kondisi kerja dengan kinerja tenaga</p>

No.	Peneliti	Latar belakang penelitian	Variabel yang diteliti	Sampel	Instrumen	Metode penelitian	Hasil
							kerja <i>outsourcing</i> .
10.	Alf Crossman dan Bassem Abou-Zaki	Penelitian bertujuan untuk meneliti pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan	Kepuasan kerja dan kinerja karyawan.	370 kuesioner disebar kepada karyawan bank swasta di Lebanon, kuesioner yang dapat digunakan sebanyak 202.	Kuesioner kepuasan kerja menggunakan JDI yang dikembangkan oleh (Smith et al., 1969). Kinerja karyawan menggunakan evaluasi diri mengenai performa dan produktivitas responden dan juga kinerja mereka dibanding rekan sekerja, kuesioner ini dikembangkan oleh Yousef (2000).	ANOVA	Tidak ada hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan.

Sumber: Beberapa penelitian terdahulu

PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk divisi regional IV Jateng DIY merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang layanan telekomunikasi dan jaringan yang beroperasi di daerah Jawa Tengah dan DIY.

Untuk menghadapi persaingan dengan perusahaan lainnya, kinerja karyawan sangatlah dibutuhkan. Untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan maka dilakukanlah penilaian kinerja. Di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk divisi regional IV Jateng DIY penilaian kinerja dilakukan dengan metode 360 derajat. Di bawah ini adalah data kinerja individu karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk divisi regional IV Jateng DIY di tahun 2014 dan tahun 2015.

Tabel 1.2
Data kinerja individu karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk
divisi regional IV Jateng DIY

Tahun 2014			Tahun 2015		
SKI	KINERJA		SKI	KINERJA	
P2	K1	7	P2	K1	0
	K2	475		K2	234
	K3	8		K3	148
	K4	0		K4	1
P3	K1	3	P3	K1	0
	K2	669		K2	565
	K3	89		K3	309
	K4	1		K4	2
Grand Total		1252	Grand Total		1259

Sumber: Bagian HR PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk divisi regional IV Jateng DIY, 2016

Data di atas menunjukkan adanya penurunan kinerja karyawan. Hal tersebut dapat dilihat dari adanya penurunan jumlah karyawan yang berada di kelompok P2 dan mendapatkan nilai K1. Pada tahun 2014 jumlah karyawan yang mendapatkan K1 adalah 7 orang, sedangkan pada tahun 2015 tidak ada yang mendapatkan nilai K1. Pada tahun 2015 terjadi penurunan jumlah karyawan yang mendapatkan nilai K2 dari 475 orang pada tahun 2014 menjadi 234 orang. Pada kelompok P3 terjadi penurunan jumlah karyawan yang mendapatkan nilai K1 dan K2, di tahun 2014 jumlah karyawan yang mendapatkan nilai K1 sebanyak 3 orang kemudian di tahun 2015 menurun menjadi 0 orang. Jumlah karyawan yang mendapatkan nilai K2 di tahun 2014 sebanyak 669 orang tapi di tahun 2015 jumlah tersebut menurun menjadi 565 orang.

Salah satu pendekatan yang sering dijadikan rujukan dalam memahami kepemimpinan adalah teori jalur-tujuan (*Path-Goal Theory*), yang menyatakan bahwa tugas pemimpin adalah membantu pengikutnya mencapai tujuan dan mengarahkan atau memberikan dukungan sesuai kebutuhan untuk memastikan bahwa tujuan mereka sejalan dengan tujuan kelompok atau organisasi. Teori ini dikembangkan oleh Robert House. House mengidentifikasi empat perilaku kepemimpinan: 1) Pemimpin yang mengarahkan (*directive leader*) yaitu pimpinan memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari mereka, jadwal pekerjaan yang harus diselesaikan, serta memberikan bimbingan/arahan secara spesifik tentang

cara-cara menyelesaikan tugas. 2) Pemimpin yang mendukung (*supportive leader*) yaitu pemimpin menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan pengikutnya dan bersifat ramah. 3) Pemimpin yang partisipatif (*participative leader*) yaitu pemimpin berkonsultasi dengan anggota kelompok dan menggunakan saran-saran dan ide mereka sebelum mengambil keputusan. 4) Pemimpin yang berorientasi prestasi (*achievement-oriented leader*) yaitu pemimpin menetapkan sekumpulan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahannya untuk berprestasi semaksimal mungkin.

Berdasarkan wawancara dengan Human Resource Service PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk divisi regional IV Jateng DIY kepemimpinan yang ada perusahaan tersebut adalah kepemimpinan demokrasi atau partisipatif, dimana atasan mengharapkan adanya partisipasi aktif dari bawahan dan dalam mengambil keputusan pimpinan melibatkan partisipasi dari bawahannya. Hal tersebut dapat ditunjukkan dengan adanya *weekly review* yang diadakan setiap minggu, baik yang tatap muka langsung maupun online, sehingga segala sesuatunya didiskusikan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, dapat diketahui bahwa terdapat dua permasalahan. Permasalahan pertama yaitu adanya penurunan kinerja karyawan yang dapat dilihat pada tabel 1.2 yang menunjukkan adanya penurunan kinerja karyawan dari tahun 2014 ke tahun

2015. Hal tersebut dapat dilihat dari adanya penurunan jumlah karyawan yang berada di kelompok P2 dan mendapatkan nilai K1. Pada tahun 2014 jumlah karyawan yang mendapatkan K1 adalah 7 orang, sedangkan pada tahun 2015 tidak ada yang mendapatkan nilai K1. Pada tahun 2015 terjadi penurunan jumlah karyawan yang mendapatkan nilai K2 dari 475 orang pada tahun 2014 menjadi 234 orang. Pada kelompok P3 terjadi penurunan jumlah karyawan yang mendapatkan nilai K1 dan K2, di tahun 2014 jumlah karyawan yang mendapatkan nilai K1 sebanyak 3 orang kemudian di tahun 2015 menurun menjadi 0 orang. Jumlah karyawan yang mendapatkan nilai K2 di tahun 2014 sebanyak 669 orang tapi di tahun 2015 jumlah tersebut menurun menjadi 565 orang.

Dari sudut pandang penelitian dapat dilihat dari hasil beberapa penelitian terdahulu. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, masih banyak terdapat perbedaan hasil diantara pengaruh komitmen organisasional, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Selain perbedaan hasil, penelitian sebelumnya juga memiliki metodologi penelitian, sampel penelitian dan instrumen penelitian yang berbeda.

Metodologi penelitian yang digunakan dalam penelitian sebelumnya adalah *Descriptive statistical analysis*, analisis regresi berganda, analisis jalur, *Hierarchical multiple regression*, analisis faktor, *Structural Equation Modelling* (SEM) dan ANOVA. Sampel pada penelitian sebelumnya yaitu karyawan di Uni Emirat Arab, PT. Pos Indonesia Yogyakarta, PT. Yudhistira

Ghalia Indonesia Area Yogyakarta, Malaysian UM MBA, perusahaan asuransi di Turki, BPU Rosalia Indah Solo, PT Bank Papua Kantor Pusat Jayapura, bank syariah di Bandar Lampung dan bank swasta di Lebanon. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian terdahulu adalah kepuasan: Celluci dan DeVries (1978), *single global rating*, The Overall Job Satisfaction (Cammann et al., 1983), Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), JDI yang dikembangkan oleh (Smith et al., 1969), gaya kepemimpinan: Likert (1967), Orlando dan James M. McFillen (1996), ACS, Behling, Orlando dan James M. McFillen (1996), komitmen: Mowday et al (1979), Allen Meyer (1990), Ganesan dan Weitz (1996), kinerja: Bhuian dan Islam (1996), Gomes (1995), Mas'ud (2004).

Penelitian ini berdasarkan pada latar belakang masalah mengenai penurunan kinerja karyawan metodologi yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Dalam penelitian ini sampel yang digunakan sebanyak 72 orang karyawan kantor pusat PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk divisi regional IV Jateng DIY. Perusahaan tersebut dipilih sebagai objek penelitian karena adanya masalah penurunan kinerja pada perusahaan tersebut.

Berdasarkan uraian masalah diatas, maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah komitmen organisasional memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah gaya kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah komitmen organisasional memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mencari jawaban atas masalah-masalah tentang:

1. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kepuasan kerja.
2. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja.
3. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan.

5. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Selain tujuan penelitian tersebut, dalam penelitian ini penulis mengharapkan adanya manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Dapat dijadikan bahan guna menambah pengetahuan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, maupun sebagai perbandingan untuk melanjutkan penelitian dengan topik yang serupa.

2. Manfaat Praktis

Data penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan perusahaan khususnya dibidang MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia) terkait dengan pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

1.4 Sistematika penulisan

Penulisan penelitian ini akan disusun berdasarkan sistematika sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini terdiri dari latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan teori-teori dan hasil penelitian terdahulu yang menjadi dasar untuk membentuk hipotesis yang akan diajukan.

Pada subbab pertama berisi tentang landasan teori. Pada subbab kedua berisi tentang penelitian terdahulu. Pada subbab ketiga berisi tentang hubungan variabel dan pengembangan hipotesis. Subbab keempat berisi tentang kerangka pemikiran atau model penelitian. Subbab kelima berisi tentang hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang metode penelitian yang meliputi variabel dan definisi operasional, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, serta metode analisis data dalam penelitian ini.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan tentang gambaran umum perusahaan yang diteliti, identitas responden, dan hasil penelitian lapangan dan pembahasan yang menghubungkan data yang diperoleh dari hasil penelitian lapangan maupun penelitian pustaka.

BAB V PENUTUP

Bab ini menguraikan mengenai kesimpulan yang merupakan jawaban dari permasalahan yang ada dan saran yang mungkin berguna bagi berbagai pihak.