

**PENGARUH PERILAKU KEPEMIMPINAN DAN KEDISIPLINAN TERHADAP
KEPUASAN KERJA DIMEDIASI OLEH
KOMITMEN ORGANISASI
(Studi Kasus pada Karyawan SAA Garmen di Sukoharjo)**

NASKAH PUBLIKASI



**Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Kelulusan
Pada Jenjang Strata Satu (S1) Program Studi
Manajemen**

**Bayu Aji Prasetyo
NIM. C0118026**

**Pembimbing 1 : Abdullah Zaelani, S.E, S.Ag, M.Pd, M.Si
Pembimbing 2 : Kurniawati Darmaningrum, S.E, M.M**

**FAKULTAS EKONOMI BISNIS
UNIVERSITAS TUNAS PEMBANGUNAN SURAKARTA**

2022



**UNIVERSITAS TUNAS PEMBANGUNAN SURAKARTA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

PERNYATAAN PENULISAN

Judul : Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Dan Kedisiplinan Terhadap Kepuasan Kerja Dimediasi Oleh Komitmen Organisasi (Studi Kasus Pada Karyawan Saa Garmen Di Sukoharjo)

**Nama : Bayu Aji Prasetyo
NIM : C0118026**

1. Saya menyatakan dan bertanggung jawab sebenarnya bahwa penelitian ini adalah hasil karya sendiri. Jika suatu saat ada pihak yang mengklaim bahwa penelitian ini sebagai karyanya yang disertai bukti yang cukup, maka saya bersedia membatalkan gelar saya beserta hak dan kewajiban yang melekat pada gelar tersebut.
2. Saya menyatakan bahwa hasil penelitian ini diperbolehkan untuk disebarluaskan dan dipublikasikan secara umum oleh Universitas Tunas Pembangunan Surakarta bersama dengan dosen pembimbing.

Surakarta, 28-07-2022



Bayu Aji Prasetyo



**UNIVERSITAS TUNAS PEMBANGUNAN SURAKARTA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

LEMBAR PERSETUJUAN NASKAH PUBLIKASI

Judul : Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Dan Kedisiplinan Terhadap Kepuasan Kerja Dimediasi Oleh Komitmen Organisasi (Studi Kasus Pada Karyawan Saa Garmen Di Sukoharjo)

**Nama : Bayu Aji Prasetyo
NIM : C0118026**

Naskah publikasi ini telah memenuhi syarat sebagai artikel ilmiah dan dapat diajukan dalam jurnal ilmiah, berdasarkan atas hasil karya/ ilmiah/penelitian Yang telah peneliti lakukan

Surakarta, 28-07- 2022
Disetujui dan diterima baik
untuk dipertahankan

Pembimbing II

**(Kurniawati Darmaningrum, S.E, M.M)
NIDN. 0621019302**

Pembimbing I

**(Abdullah Zailani, S.E, S.Ag, M.Pd, M.Si)
NIDN. 0010127201**



**UNIVERSITAS TUNAS PEMBANGUNAN SURAKARTA FAKULTAS EKONOMI DAN
BISNIS**

LEMBAR PENGESAHAN NASKAH PUBLIKASI

Judul : Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Dan Kedisiplinan Terhadap Kepuasan Kerja Dimediasi Oleh Komitmen Organisasi (Studi Kasus Pada Karyawan Saa Garmen Di Sukoharjo)

**Nama : Bayu Aji Prasetyo
NIM : C0118026**

Naskah publikasi ini telah diujikan di depan Dewan Penguji pada tanggal: 10 Agustus 2022

1. Dra. Mrihrahayu Rumaningsih, M.M. (Ketua) 
2. Zandra Dwanita Widodo, S.Pd. SE, M.M (Sekretaris) 
3. Abdullah Zailani, S.E, S.Ag, M.Pd, M.Si (Anggota) 

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



(Dra. Sriwijastuti, M.M)

Ketua Program Studi Manajemen



(Kurniawati Darmaningrum, SE, M.M)

PENGARUH PERILAKU KEPEMIMPINAN DAN KEDISIPLINAN TERHADAP
KEPUASAN KERJA DIMEDIASI OLEH KOMITMEN ORGANISASI
(Studi Kasus pada Karyawan SAA Garmen di Sukoharjo)

Bayu Aji Prasetyo, Abdullah Zaelani, Kurniawati Darmaningrum.
Program Studi Manajemen, Universitas Tunas Pembangunan Surakarta
Jl. Walanda Maramis No. 31 Surakarta
e-mail: bayuaji28102000@gmail.com

ABSTRAKSI: Tujuan dari penelitian ini adalah : 1) Menguji pengaruh perilaku kepemimpinan dan kedisiplinan terhadap komitmen organisasi karyawan. 2) Menguji pengaruh perilaku kepemimpinan dan kedisiplinan terhadap kepuasan kerja karyawan 3) Menguji dampak pengaruh komitmen organisasi pada perilaku kepemimpinan dan keisiplinan pada kepuasan kerja karyawan.

Penelitian ini dilakukan pada karyawan CV. SAA Garmen Sukoharjo dengan mengambil sampel sebanyak 92 karyawan dengan cara menggunakan tabel Krejcie dari 120 populasi yang ada.

Hasil penelitian ditemukan 1) terdapat pengaruh positif dan signifikan 2,236 perilaku kepemimpinan terhadap komitmen organisasi karyawan. 2) terdapat pengaruh positif dan signifikan 14,047 perilaku kedisiplinan terhadap komitmen organisasi karyawan. 3) terdapat pengaruh positif dan signifikan 6,384 perilaku kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan. 3) terdapat pengaruh positif dan signifikan 2,958 perilaku kedisiplinan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Diketahui bahwa komitmen organisasi tidak memediasi pengaruh pada kepemimpinan dan kedisiplinan terhadap kepuasan kerja karyawan karena $0,131 \times 0,385 = 0,0530435 < 0,348$ artinya terdapat pengaruh langsung yang lebih baik dari kepemimpinan ataupun kedisiplinan terhadap kepuasan kerja karyawan dari pada harus dimediasi oleh komitmen organisasi. Komitmen organisasi tidak memediasi pengaruh pada kedisiplinan terhadap kepuasan kerja karyawan karena $0,822 \times 0,385 = 0,3164 > 0,282$ artinya terdapat pengaruh langsung yang lebih baik dari kedisiplinan terhadap kepuasan kerja karyawan dari pada harus dimediasi oleh komitmen organisasi.

Kata kunci : kepemimpinan, *kedisiplinan*, *komitmen organisasi*, *kepuasan*, *analisis jalur*.

ABSTRACT: The aims of this study were: 1) To examine the effect of leadership behavior and discipline on employees' organizational commitment. 2) To examine the effect of leadership behavior and discipline on employee job satisfaction. 3) To examine the impact of organizational commitment on leadership behavior and discipline on employee job satisfaction.

This research was conducted on employees of CV. SAA Garmen Sukoharjo by taking a sample of 92 employees by using the Krejcie table from the existing 120 population.

The results of the study found 1) there was a positive and significant influence of 2,236 leadership behavior on employee organizational commitment. 2) there was a positive and significant influence of 14,047 discipline behavior on employee organizational commitment. 3) there is a positive and significant effect of 6,384 leadership behavior on employee job satisfaction. 4) there is a positive and significant effect of 2,958 discipline behavior on employee job satisfaction.

It is known that organizational commitment does not mediate the influence on leadership and discipline on employee job satisfaction because $0.131 \times 0.385 = 0.0530435 < 0.348$ means that there is a better direct effect of leadership or discipline on employee job satisfaction than must be mediated by organizational commitment. Organizational commitment does not mediate the effect of discipline on employee job satisfaction because $0.822 \times 0.385 = 0.3164 > 0.282$ means that there is a better direct effect of discipline on employee job satisfaction than must be mediated by organizational commitment.

Keywords: leadership, discipline, organizational commitment, satisfaction, path analysis.

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan aset penting dalam suatu organisasi karena merupakan sumber yang mengendalikan organisasi serta mempertahankan dan mengembangkan organisasi dalam menghadapi berbagai tuntutan zaman. Oleh karena itu sumber daya manusia harus diperhatikan, dijaga, dan dikembangkan. Demikian halnya dengan institusi kesehatan, harus memperhatikan, menjaga, dan mengembangkan sumber daya manusianya, khususnya para perawat, dokter serta karyawan. Sumber daya manusia perlu dikembangkan secara terus menerus agar diperoleh sumber daya manusia yang bermutu dalam artian sebenarnya yaitu pekerjaan yang dilaksanakan akan menghasilkan sesuatu yang dikehendaki.

Kepuasan kerja merupakan salah satu bahasan dalam manajemen SDM dalam organisasi. Selama bertahun-tahun, faktor kepuasan kerja dalam organisasi banyak menarik perhatian peneliti untuk dijadikan objek penelitian. Penelitian terkait dengan kepuasan kerja secara sistematis berkembang dengan pesat sejak tahun 1930-an (Locke, 1976). Banyak literatur yang menyebutkan pengertian dan konsep kepuasan kerja, misalnya Locke (1976) menyatakan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional positif atau menyenangkan yang dirasakan seseorang sebagai akibat dari pekerjaan atau pengalaman kerjanya. Sebaliknya, penilaian tersebut juga dapat menghasilkan ketidakpuasan kerja sebagai akibat dari harapan-harapan individu tersebut yang tidak terpenuhi. Selanjutnya, Robbins (2014:210) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang menghasilkan dari suatu evaluasi pada karakteristik-karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan yang tinggi memiliki perasaan positif mengenai pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan level yang rendah memiliki perasaan negatif. Oleh karena itu para peneliti perilaku organisasi menilai kepuasan kerja sangat penting.

Variabel kepuasan kerja sangat menarik untuk diteliti karena telaah literatur yang dilakukan oleh para akademisi menyebutkan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak yang besar terhadap pegawai dan organisasinya, misalnya Locke (1976) dalam Dwiyanti (2020) menyebutkan bahwa kepuasan kerja berdampak pada sikap lain pegawai (sikap dalam kerja, sikap dalam hidup, sikap dalam keluarga dan sikap di luar kerja lainnya, serta kepercayaan diri), kesehatan fisik dan usia pegawai, kesehatan mental pegawai, tindakan pegawai (kemangkiran, pengunduran diri, pengaduan, keluhan, produktivitas, inkonsistensi pada keluaran kerja, dan tingkat pembelajaran dalam pelaksanaan tugas), tingkat pembelajaran kerja dan tindakan lain pegawai (keterlambatan, kepulangan kerja yang lebih awal, ketidakpatuhan terhadap jam istirahat, dan kecelakaan kerja). Sementara itu, Robbins (2014:208) juga menjelaskan mengenai ketidakpahaman manager mengenai kepuasan kerja karyawan. Dengan penelitian yang baru saja ditinjau masih banyak ditemukan bahwa banyak manager yang tidak peduli mengenai kepuasan para kerjanya. Manager seolah tidak berpikir bahwa ada masalah dengan kerjanya disaat benar-benar ada masalah. Dalam penelitian dijelaskan 86% manager senior percaya bahwa mereka sudah memperlakukan para pekerja dengan baik, namun 55% pekerja yang setuju.

Pinder (1984) dalam Dwiyanti (2020) menyatakan bahwa salah satu faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja ialah sifat penyelia yang tidak mau mendengar keluhan dan pandangan pekerja dan mau membantu apabila diperlukan. Blakely (1993) membuktikan bahwa pekerja yang menerima penghargaan dari penyelia yang lebih tinggi dibandingkan dengan penilaian mereka sendiri akan lebih puas. Sumber ketidakpuasan kerja yang lain adalah sistem imbalan yang dianggap tidak adil menurut persepsi pegawai. Gaji yang diterima oleh setiap karyawan mencerminkan perbedaan tanggung jawab, pengalaman, kecakapan maupun senioritas. Selain itu, sistem karir yang tidak jelas serta perlakuan yang tidak sama dalam *reward* maupun *punishment* juga merupakan sumber ketidakpuasan pegawai, Tidak adanya penghargaan atas pengalaman dan keahlian serta jenjang karir dan

promosi yang tidak dirancang dengan benar dapat menimbulkan sikap apatis dalam bekerja karena tidak memberikan harapan lebih baik di masa depan.

Pemimpin yang memotivasi bawahan agar lebih mementingkan pencapaian tujuan perusahaan, akan berusaha menjalin kerjasama dengan para bawahan, dan melibatkan mereka dalam pencapaian-pencapaian tujuan perusahaan tersebut. Perilaku semacam ini akan meningkatkan perasaan satu kesatuan dan satu identitas dari para bawahan, serta menggerakkan pengikutnya untuk lebih peduli terhadap kebaikan organisasi melampaui kepentingan pribadinya, hingga secara sukarela akan melakukan perilaku-perilaku altruistik, demi tercapainya tujuan perusahaan secara umum (Bass, 1990) dalam Krisnaldy (2020).

Seorang pemimpin yang efektif harus tanggap terhadap perubahan, mampu menganalisis kekuatan dan kelemahan sumber daya manusianya sehingga mampu memaksimalkan kinerja organisasi dan memecahkan masalah dengan tepat. Pemimpin yang efektif sanggup mempengaruhi para pengikutnya untuk mempunyai optimisme yang lebih besar, rasa percaya diri, serta komitmen kepada tujuan dan misi organisasi (Gary Yukl, 1994 dalam Kreitner and Kinicki, 2014). Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pemimpin berkewajiban untuk memberikan perhatian sungguh-sungguh dalam membina, menggerakkan dan mengarahkan seluruh potensi karyawan di lingkungannya agar dapat mewujudkan stabilitas organisasi dan peningkatan produktivitas yang berorientasi pada tujuan organisasi.

Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mengakui kekuatan-kekuatan penting yang terkandung dalam individu. Setiap individu memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda-beda. Setiap individu memiliki tingkat keahlian yang berbeda-beda pula. Pemimpin harus fleksibel dalam pemahaman segala potensi yang dimiliki oleh individu dan berbagai permasalahan yang dihadapi individu tersebut. Dengan melakukan pendekatan tersebut, pemimpin dapat menerapkan segala peraturan dan kebijakan organisasi serta melimpahkan tugas dan tanggung jawab dengan tepat. Hal ini sejalan dengan usaha untuk menumbuhkan komitmen organisasi dari diri karyawan. Sehingga pemimpin nantinya dapat meningkatkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya serta dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan lebih efektif.

Menurut Arianto, (2018). dan Krisnaldy (2020) menemukan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta kinerja karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Menurut Sousa, (2017). Kepemimpinan juga berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Kemudian komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Dwiyanti, 2020).

Namun demikian ada beberapa penelitian yang menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja (Dewi, 2017), sedangkan penelitian Rinda, Hendri, dan Tia (2022) menyimpulkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Menurut Kambey, dan Irvan (2016), menemukan bahwa komitmen organisasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Telkom Manado, sedangkan Dunda, et al., (2020) menemukan komitmen organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

Studi ini merupakan suatu studi replikasi dengan mengambil model dari penelitian yang pernah dilakukan oleh Ismet Sahin, et.al pada tahun 2014 "*Assessment Of Effect Of Leadership Behaviour Perceptions And Organizational Commitment Of Hospital Employees On Job Satisfaction*". Penelitian ini menguji kembali tentang pengaruh perilaku kepemimpinan dan komitmen organisasi pegawai terhadap kepuasan kerja dengan mengambil sampel para karyawan bagian administrasi, dan produksi SAA Garmen Sukoharjo.

Para karyawan garmen memiliki peranan yang sangat penting untuk menciptakan image baik sebuah perusahaan garmen yang bonafide dimata para

konsumen. Kondisi tempat kerja, tak kenal waktu serta menuntut kecepatan, kesabaran dan pemberian layanan terbaik menjadi tempat kerja yang riskan untuk para pemimpin mampu menjaga kepuasan kerja karyawan serta komitmen mereka.

Peneliti mengambil lokasi studi penelitian di SAA Garmen Sukoharjo dengan responden karyawan didalamnya, karena SAA Garmen Sukoharjo memperkerjakan karyawan yang cukup banyak dan memproduksi garmen yang bervariasi. Hal ini menyebabkan SAA Garmen Sukoharjo tersebut harus melayani konsumen dalam jumlah yang relative besar setiap harinya.

Tujuan dari penelitian ini adalah : 1) Menguji pengaruh perilaku kepemimpinan dan kedisiplinan terhadap komitmen organisasi karyawan. 2) Menguji pengaruh perilaku kepemimpinan dan kedisiplinan terhadap kepuasan kerja karyawan 3) Menguji dampak pengaruh komitmen organisasi pada perilaku kepemimpinan dan keisiplinan pada kepuasan kerja karyawan.

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

➤ **Tinjauan Pustaka**

1. Perilaku Kepemimpinan

Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen organisasi. Kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan-keterbatasan tertentu pada diri manusia. Dari sinilah timbul kebutuhan untuk memimpin dan dipimpin.

Teori kepemimpinan perilaku mengatakan bahwa gaya kepemimpinan seorang manajer akan berpengaruh langsung terhadap efektivitas kelompok kerja (Kreitner and Kinicki, 2014: 111). Kelompok kerja dalam perusahaan merupakan pengelompokan kerja dalam bentuk unit kerja dan masing-masing unit kerja itu dipimpin oleh seorang manajer.

Robbins (2003) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Kepemimpinan adalah pengetahuan tentang pengumpulan sekelompok orang di bawah tujuan tertentu dan mendorong mereka untuk mewujudkan tujuan tersebut (Eren 2001 dalam Sahin, 2014).

Pendekatan pada kepemimpinan dapat dipelajari di bawah empat kategori utama: sifat, perilaku, kontingensi dan kepemimpinan transformasional. Teori sifat berfokus pada ciri-ciri pribadi para pemimpin yang diyakini mereka miliki semenjak lahir, teori perilaku berfokus pada jenis perilaku yang ditunjukkan pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya dan pendekatan kontingensi berfokus pada mengevaluasi perilaku kepemimpinan dalam hal faktor situasional. Berdasarkan kerangka yang digambarkan oleh Gibson, leadership behaviour memiliki enam komponen yang terdiri dari *task oriented*, *person oriented*, *initiating structure*, *consideration*, *transactional* dan *transformational*. Dalam penelitian ini akan lebih dikhususkan pada kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional merupakan konsep yang relatif baru dibandingkan dengan pendekatan lain dalam literatur kepemimpinan. Konsep ini pertama kali dikemukakan oleh Burns –pada tahun 1978 bersama dengan konsep kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional adalah jenis kepemimpinan yang dapat membawa visi karyawan dan dapat memberi mereka misi tambahan untuk berkontribusi dan membuat mereka percaya bahwa mereka dapat berbuat lebih baik saat ini atau mereka berpotensi bahwa mereka dapat melakukan dengan membuat perubahan dalam budaya organisasi (Eren 2001 dalam Sahin, 2014).

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional mencakup upaya perubahan terhadap bawahan untuk berbuat lebih positif atau lebih baik dari apa yang biasa dikerjakan yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Perilaku kepemimpinan transformasional memungkinkan bagi seorang pemimpin untuk menciptakan visi dan lingkungan yang dapat memotivasi bawahannya agar mampu berprestasi di atas standar minimum yang ditetapkan oleh organisasi. Pada dasarnya inti dari kepemimpinan transformasional adalah berbagai wewenang dengan bawahan untuk memberdayakan mereka agar bekerja secara efektif dengan cara membangun komitmen mereka terhadap nilai-nilai baru, pengembangan kemampuan, ketrampilan, rasa percaya diri serta melembagakan perubahan-perubahan organisasi. Bahkan ada beberapa perilaku dasar yang berkaitan dengan perilaku kepemimpinan transformasional. Perilaku dasar yang berkaitan dengan perilaku kepemimpinan transformasional tersebut menurut Podsakoff et. al., (1990) adalah:

- a. Mengidentifikasi dan mengartikulasi visi
Perilaku atau tindakan yang menjadi bagian dari pemimpin yang bertujuan untuk melakukan identifikasi peluang-peluang baru bagi divisi suatu organisasi atau organisasi itu sendiri yang bertujuan untuk mengembangkan, menyampaikan dan menginspirasi visi tentang masa depannya kepada orang lain.
- b. Memberikan sebuah model yang tepat
Perilaku yang menjadi bagian dari pemimpin didalam memberikan sebuah contoh kepada bawahan untuk bisa bekerja secara konsisten sesuai dengan nilai-nilai yang diberikan oleh pemimpin tersebut.
- c. Mendukung tujuan kelompok
Perilaku yang menjadi bagian dari pemimpin yang mendorong kerjasama diantara bawahannya dan membuat mereka bekerja sama secara kelompok untuk meraih sebuah tujuan.
- d. Harapan terhadap tingkat kinerja yang tinggi
Perilaku yang menunjukkan harapan pemimpin terhadap kinerja bawahannya yang unggul, berkualitas serta mempunyai tingkat kinerja yang tinggi.
- e. Memberikan dukungan pribadi
Perilaku atau tindakan yang menjadi bagian dari pemimpin yang mengindikasikan bahwa dia menghormati para bawahannya dan hal ini berkaitan dengan perasaan dan kebutuhan pribadi mereka.
- f. Dorongan intelektual
Perilaku yang menjadi bagian dari pemimpin dengan memberikan tantangan bagi bawahannya untuk bisa mengkaji ulang seberapa asumsi mereka tentang pekerjaan mereka, dan berpikir kembali bagaimana hal tersebut bisa dikerjakan kembali dengan lebih baik.

2. Kedisiplinan

Disiplin berasal dari bahasa latin *disco dishci* yang berarti belajar. Dari kata tersebut, kemudian muncul kata *discipulus* artinya murid, *disciplina* artinya aturan-aturan, atau juga sesuatu yang harus dipelajari. Sedangkan di dalam kamus pengertiannya antara lain "*condition of order based on obedience to authority*" (suatu kondisi keteraturan yang didasarkan pada kepatuhan terhadap suatu kewenangan), juga "*training inteded to elicit a specified patten of behavior or character*" (latihan yang dimaksudkan untuk membentuk pola perilaku atau kepribadian tertentu), juga "*set of method or rulers of conduct*" (seperangkat tata cara atau pedoman perilaku).

Jadi disiplin itu dapat berarti latihan keras, perilaku, bentuk keteraturan, hukuman, atau juga metode. Lebih lanjut disiplin ada dua jenis, yaitu disiplin alamiah dan disiplin buatan (artifisial). Didalam praktek kehidupan sehari-hari kedua bentuk disiplin tersebut selalu berdampingan bahkan saling melengkapi.

Menurut Vincent (2017: 11) bahwa disiplin diri adalah sesuatu yang digunakan oleh, bukan sesuatu yang dimiliki, maka orang itu pasti dapat menggunakannya untuk meraih semua tujuan yang pernah dia tetapkan, mereka dapat menggunakan kapan saja mereka mau, atau meninggalkannya bilamana dia ingin.

Disiplin merupakan bentuk ketaatan seseorang dalam menjalankan tugas yang sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. Peraturan yang mengatur tentang kedisiplinan, bertujuan menertibkan pegawai dalam bekerja (Flippo, 2011: 201).

Kedisiplinan adalah kesadaran dan sikap seseorang yang secara sukarela menanti semua peraturan, sadar akan tugas dan tanggung jawab. Kesiapan merupakan suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis yang dimiliki seseorang untuk mentaati semua peraturan institusi dan norma-norma sosial yang berlaku (Hasibuan, 2016:190).

Kesadaran pegawai dalam menjalankan tugasnya tanpa paksaan, akan membantu kelancaran mekanisme kerja. Ketaatan waktu kerja merupakan wujud kedisiplinan waktu, adapun bentuk kedisiplinan waktu kerja di antaranya :

- a. Pulang kerja sesuai jadwal kerja (disiplin pulang kerja).
- b. Masuk Kantor sesuai jadwal (disiplin masuk kerja)
- c. Tidak memanfaatkan waktu kerja untuk kegiatan lain.
- d. Tidak menggunakan waktu kerja untuk tidur atau membaca koran atau juga untuk bicara yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan (disiplin dalam memanfaatkan waktu kerja).

Faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai yang sesuai organisasinya, di antaranya : (Hasibuan, 2016:192)

- a. Tujuan dan kemampuan; Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan pegawai. Ini berarti tujuan/pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan/ pegawai harus sesuai dengan kemampuan pegawai yang bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakan.
- b. Teladan pemimpin; pimpinan harus memberikan contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun ikut baik.
- c. Balas jasa; Untuk mewujudkan kedisiplinan pegawai yang baik, organisasi harus memberikan balas jasa yang relatif besar. Kedisiplinan pegawai tidak mungkin baik apabila balas jasa yang mereka terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya dan keluarganya.
- d. Keadilan: Memperlakukan pegawai satu sama lain tidak membedakan dan menganggap satu kesatuan dalam organisasi.
- e. Pengawasan melekat (Waskat); Tindakan yang nyata dan efektif untuk mencegah dan mengetahui kesalahan, membetulkan kesalahan, memelihara kedisiplinan, meningkatkan prestasi kerja, mengaktifkan peran atasan dan bawahan, menggali sistem-sistem kerja yang efektif, serta menciptakan sistem internal kontrol yang terbaik dalam mendukung terwujudnya tujuan organisasi, pegawai/ karyawan dan masyarakat.
- f. Sanksi hukuman; Pemberian sanksi hukuman hendaknya cukup wajar untuk setiap tingkatan yang indiscipliner, bersifat mendidik, dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan dalam organisasi.
- g. Hubungan manusia: Hubungan yang harmonis ikut menciptakan kedisiplinan, baik secara vertikal maupun horisontal.
- h. Ketegasan: Pimpinan yang tegas mau menegur dan menghukum setiap pegawai yang indiscipliner akan mewujudkan kedisiplinan yang baik pada organisasi tersebut.

Salah satu tolak ukur dari kedisiplinan adalah kehadiran dan keplungaan tepat waktu sesuai jadwal yang ditentukan, cara yang ditempuh yaitu dengan segera menarik daftar hadir setelah jam kehadiran sudah lewat dan memberikan daftar hadir menjelang jam pulang.

Penelitian Collins dalam Supraktino (2016;14) mengatakan bahwa, suatu institusi perusahaan yang mengubah diri dari institusi perusahaan baik menjadi

hebat (*Good to great*) memiliki 6 temporal variabel di antara 6 temporal variable tersebut budaya disiplin dan pandai memanfaatkan teknologi pemercepat, hal ini terkait dengan figure-figur dengan komitmen professional tinggi sebagai asset menghasilkan kinerja individu yang luar biasa yang selanjutnya mampu secara bersama-sama bersinergi menghasilkan organisasi yang hebat.

Menurut Gaspersz Vincent (2011; 11) bahwa kita tidak “punya” disiplin diri, kita hanya menggunakan disiplin diri. Disiplin diri tidak pernah tertanam “dalam diri” seseorang sama sekali. Disiplin diri adalah alat yang digunakan oleh siapa saja, seperti palu, seperti kamus.

Bentuk disiplin yang lain adalah ketepatan dalam melaksanakan tugas kerja atau lebih menekankan pada *out put*. pegawai dituntut untuk menyelesaikan tugas sesuai jadwal yang ditentukan (Thoha, 2014 ; 76).

3. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan perwujudan psikologis yang mengkarakteristikan hubungan pekerjaan dengan organisasi dan memiliki implikasi terhadap keputusan untuk melanjutkan atau tidak melanjutkan keanggotaannya dalam suatu organisasi (Allen dan Meyer, 1990). Menurut Robbins (2011) dalam komitmen organisasi, seorang karyawan mengenali organisasi tertentu dengan tujuan dan keinginan untuk tetap menjadi anggota.

Setiap pegawai memiliki dasar dan perilaku yang berbeda tergantung pada komitmen organisasi yang dimilikinya. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan melakukan usaha yang maksimal dan keinginan yang kuat untuk mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya Pegawai yang memiliki komitmen rendah akan melakukan usaha yang tidak maksimal dengan keadaan terpaksa.

Meyer dan Allen (1990) merumuskan tiga dimensi komitmen dalam berorganisasi, yaitu: affective, continuance, dan normative. Ketiga hal ini lebih tepat dinyatakan sebagai komponen atau dimensi dari komitmen berorganisasi, daripada jenis-jenis komitmen berorganisasi. Hal ini disebabkan hubungan anggota organisasi dengan organisasi mencerminkan perbedaan derajat ketiga dimensi tersebut.

a. Komitmen afektif

Komitmen afektif merupakan suatu proses sikap dimana orang berfikir mengenai hubungan mereka dengan organisasi dalam bentuk kesesuaian nilai dan tujuan (Allen dan Meyer, 1990). Disisi lain, Allen dan Meyer (1997) menyatakan bahwa komitmen afektif mengacu pada kelekatan emosional, identifikasi dan keterlibatan karyawan dalam organisasi. Pekerja dengan komitmen afektif yang kuat akan tetap tinggal dalam organisasi karena mereka menginginkannya.

b. Komitmen berkesinambungan

Allen dan Meyer (1990) menggambarkan komitmen continuance sebagai kebutuhan untuk tinggal di organisasi yang didasarkan pada biaya yang harus ditanggung jika meninggalkan organisasinya. Biaya-biaya ini mencakup: (1) perolehan individu selama bergabung dalam organisasi, dalam bentuk rencana pensiun, senioritas, afiliasi lokal, hubungan kekeluargaan dan sebagainya, yang dapat hilang karena berpindah pekerjaan; (2) individu mungkin merasa mereka harus tetap dengan pekerjaan saat ini karena mereka tidak memiliki alternatif pekerjaan lain. Karyawan dengan komitmen berkesinambungan yang kuat akan tetap tinggal dalam organisasi karena mereka membutuhkannya.

c. Komitmen normatif

Komitmen normatif merujuk pada keinginan untuk tinggal di organisasi didasarkan pada rasa tugas, kesetiaan dan kewajiban moral (Allen dan Meyer, 1990). Komitmen ini berasal dari budaya individu atau etika kerja, yang menyebabkan mereka merasa memiliki kewajiban untuk tinggal dalam organisasi. Dengan demikian, rasa kesetiaan dan tugas melandasi komitmen ini

yang menyebabkan individu tetap tinggal dalam organisasi karena mereka merasa sebaiknya melakukan hal tersebut (Allen dan Meyer, 1997).

4. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mempunyai peran penting dalam rangka mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Kepuasan kerja memberikan sumbangan yang besar terhadap keefektifan organisasi, serta merangsang semangat kerja dan loyalitas karyawan. Kepuasan kerja adalah salah satu konsep yang diukur dan diteliti paling luas dalam perilaku organisasi dan literatur manajemen.

Seorang manajer harus dituntut agar memberikan suasana yang baik dan menyenangkan juga jaminan keselamatan kerja sehingga karyawan merasa terpuaskan. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan keinginan dan sistem nilai yang dianutnya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaannya yang sesuai dengan keinginan dan sistem nilai yang dianut individu, semakin tinggi pula tingkat kepuasan yang didapat. Demikian pula sebaliknya, semakin banyak aspek dalam pekerjaannya yang tidak sesuai dengan keinginan dan sistem nilai yang dianut individu, maka semakin rendah tingkat kepuasan yang didapat.

Kepuasan kerja tidak hanya mencakup tingkat kepuasan seseorang terhadap kegiatan pekerjaan, prestasi dan tanggungjawab mereka saat ini, tetapi juga tingkat kepuasan individu terhadap semua aspek yang terkait dengan pekerjaan mereka saat ini, yang tidak secara langsung berhubungan dengan apa yang ada didalam pekerjaan mereka (Chang dan Lee, 2007).

Hackman dan Oldham (1975) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki lima karakteristik, yaitu *job security, pay, social, supervisory* dan *growth*. Robbins (2006) juga mengemukakan tentang faktor-faktor yang umumnya menentukan kepuasan kerja, antara lain:

- a. Suasana pekerjaan
- b. Pengawasan
- c. Tingkat upah saat ini
- d. Peluang Promosi
- e. Hubungan dengan mitra kerja

Kepuasan kerja menggambarkan perilaku seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu, seseorang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaan itu (Robbins, 2012: 246).

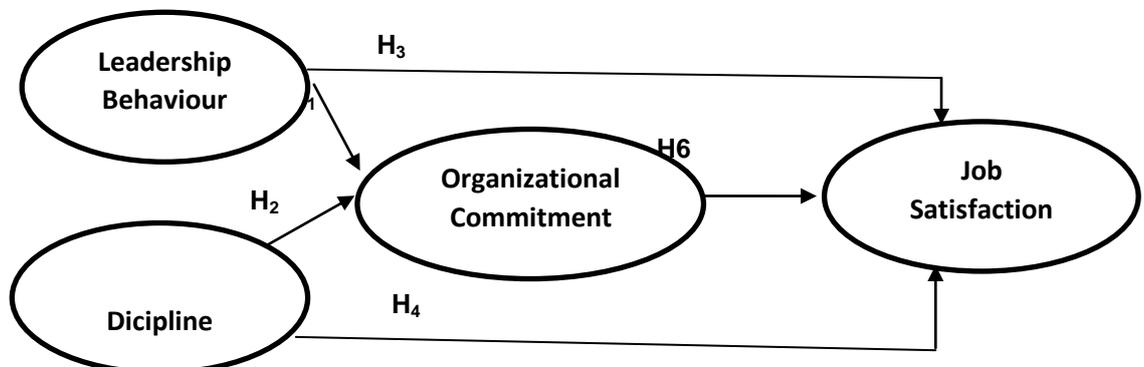
Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Robbins (2012: 247), yaitu:

- 1) Pekerjaan itu sendiri (Work It Self), setiap pekerjaan memerlukan suatu ketrampilan sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukarnya tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.
- 2) Atasan (supervisor), atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ ibu/ teman dan sekaligus atasannya.
- 3) Teman sekerja (Workers), merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.
- 4) Promosi (Promotion), merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja.
- 5) Gaji (Pay), merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

Aspek-aspek lain yang terdapat dalam kepuasan kerja, antara lain:

- 1) Kerja yang secara mental menantang. Kebanyakan karyawan menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baiknya mereka mengerjakan. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi terlalu banyak menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.
- 2) Reward yang pantas. Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan adalah adil, dan segaris dengan pengharapan mereka. Pemberian upah yang baik didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Tidak semua orang mengejar uang. Banyak yang bersedia menerima baik uang yang lebih kecil untuk bekerja dalam lokasi yang lebih diinginkan atau yang lebih besar dalam kerja yang mereka lakukan dan jam-jam kerja. Tetapi kunci yang menakutkan upah dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan, yang lebih penting adalah persepsi keadilan.
- 3) Kondisi kerja yang mendukung. Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya dan merepotkan.
- 4) Rekan kerja yang mendukung. Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari dalam kerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan sosial. Oleh karena itu bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan menyenangkan dapat menciptakan kepuasan kerja yang meningkat. Tetapi perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.
- 5) Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan. Pada hakikatnya orang yang tipe kepribadiannya kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka. Dengan demikian akan lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada kebolehdadian yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari dalam kerja mereka.

➤ **Kerangka Pemikiran**



Sumber: Sahin, 2014, dikembangkan.

Gambar 1

Kerangka Pemikiran

Keterangan:

→ Menunjukkan adanya pengaruh langsung

Variabel independen : Perilaku Kepemimpinan dan Disiplin Kerja

Variabel dependen : Kepuasan Kerja

Variabel Mediasi : Komitmen Organisasional

Perilaku Kepemimpinan (*Leadership behaviour*) berpengaruh pada kepuasan kerja secara langsung, Perilaku Kepemimpinan berpengaruh pada kepuasan kerja melalui mediasi komitmen organisasi serta komitmen organisasi berpengaruh langsung pada kepuasan kerja.

➤ Hipotesis

Menurut penjelasan hubungan antar variabel, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁ : Terdapat pengaruh positif dan signifikan perilaku kepemimpinan terhadap komitmen organisasi.

H₂ : Terdapat pengaruh positif dan signifikan kedisiplinan terhadap komitmen organisasi.

H₃ : Terdapat pengaruh positif dan signifikan perilaku kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan.

H₄ : Terdapat pengaruh positif dan signifikan kedisiplinan terhadap kepuasan kerja karyawan.

H₅ : Terdapat dampak pengaruh komitmen organisasi pada perilaku kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan SAA Garmen Sukoharjo.

H₆ : Terdapat dampak pengaruh komitmen organisasi pada Kedisiplinan terhadap kepuasan kerja karyawan SAA Garmen Sukoharjo.

METODE PENELITIAN

A. Ruang lingkup penelitian

Penelitian ini dilakukan pada karyawan CV SAA Garmen di Sukoharjo. yang berlokasi di Dukuh Tawang Sari Desa Gragjegan Kecamatan tawang sari Kabupaten Sukoharjo. Alasan penulis mengambil objek penelitian pada karyawan CV SAA Garmen karena belum pernah dilakukan penelitian pada karyawannya tentang pengaruh perilaku kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan CV SAA.

B. Variabel Penelitian

1. Variabel terikat (dependen variabel)

Variabel dependen adalah variabel yang nilainya terikat dan dipengaruhi oleh variabel bebas (independen variabel) yang biasanya diberi notasi Y₂. dalam penelitian ini yang dimaksud variabel dependen adalah kepuasan karyawan

2. Variabel bebas (independen variabel)

Variabel independen dalam penelitian ini terdiri dari dua variabel bebas (X₁, yang dikategorikan sebagai berikut :

X₁ = kepemimpinan

3. Variabel Intervening (variable mediasi)

Variabel Intervening (variable mediasi) dalam penelitian adalah:

X₂/Y₁ = Komitmen organisasi

C. Sumber Data

Sumber data yang peneliti kumpulkan terdiri dari data primer dan data sekunder.

1. Data primer
2. Sekunder

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah sekumpulan individu, peristiwa, atau hal-hal yang menarik lainnya yang ingin diteliti (Sekaran, 2013: 90). Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan karyawan CV SAA yang berjumlah 120 orang.

2. Sampel

. Pada penelitian ini cara menentukan ukuran sampel yaitu dengan Tabel Krejcie. Dengan cara tersebut tidak perlu dilakukan perhitungan yang rumit. Krejcie dalam melakukan perhitungan ukuran sampel didasarkan atas kesalahan 5%. Jadi sampel yang diperoleh itu mempunyai kepercayaan 95% terhadap populasi (Sugiyono, 2009).

Berdasarkan pada Tabel Krejcie, dapat terlihat jumlah populasi dan sampel yang sudah ditetapkan. Karena populasi penelitian ini sebesar 120, maka besarnya sampel ditetapkan 92 karyawan.

E. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini ada beberapa cara adalah sebagai berikut :

1. Kuesioner
2. Studi Pustaka

G. Uji Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Untuk menguji tingkat validitas tiap-tiap item pertanyaan, digunakan analisis korelasi *product moment*, dengan tingkat *critical value* atau kevalidan sebesar 1% (Purwanto, 2017:127).

Angka korelasi yang diperoleh akan dibandingkan dengan *critical value* menurut tabel dengan *level of significant* (α) sebesar 1%. Bila korelasi *product moment* lebih besar dari *critical value*, maka tiap item pertanyaan tersebut valid dan memenuhi syarat untuk pengujian selanjutnya.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk melihat apakah hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Teknik yang digunakan peneliti dalam uji reliabilitas penelitian ini adalah koefisien Alpha Cronbach's dengan bantuan program komputer SPSS for Windows Version 20,0, yang dikenakan pada item-item yang valid saja. Koefisien Alpha Cronbach's atau R_{tt} kurang dari 0,60 menunjukkan tingkat reliabilitas rendah, jika r_{tt} lebih dari 0,60 atau semakin mendekati angka 1,00 berarti memiliki reliabilitas tinggi/ reliabel (Husein Umar, 2015: 207).

H. Teknik Analisis data

1. Uji Asumsi Klasik
2. Uji Regresi Linier Berganda
3. Uji Hipotesis
4. Uji Mediasi

I. Hasil Analisis Data

1. Hasil Uji Asumsi Klasik

- a. Uji Normalitas
- b. Uji Multikolonieritas
- c. Uji Heteroskedastisitas

2. Hasil Analisis Regresi

- a. Hasil Analisis Regresi Persamaan Pertama

Tabel V. 9.
Hasil Analisis Regresi Persamaan Pertama

Coefficients^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1,538	1,724		-8,982	,375
	kepemimpinan	,164	,073	,131	2,236	,028
	Kedisiplinan	,850	,061	,822	14,047	,000

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Sumber: Hasil Olahan SPSS Th 2022

Diperoleh persamaan regresi jalur sebagai berikut: (diambil dari nilai *Standardized Coefficients* Beta).

$$Y_1 = 0,131 X_1 + 0,822 X_2 + \epsilon$$

Sig. (0,028) (0.000)

Keterangan :

Y_1 adalah komitmen organisasi

X_1 adalah kepemimpinan

X_2 adalah kedisiplinan

ϵ adalah *error of term*

Penjelasan dari persamaan pertama analisis regresi jalur

- 1) β_1 koefisien regresi variabel kepemimpinan sebesar 0,131, artinya apabila kedisiplinan tidak ada besarnya peningkatan komitmen organisasi sebesar konstanta ditambah 0,131.
- 2) β_2 koefisien regresi variabel kedisiplinan sebesar 0,822, artinya apabila kepemimpinan tidak ada besarnya peningkatan komitmen organisasi sebesar konstanta ditambah 0,822.

b. Hasil Analisis Regresi Persamaan Kedua

Tabel V. 10.
Hasil Analisis Regresi Persamaan Kedua

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0,863	1,482		0,582	,562
	Kepemimpinan	,411	,064	,348	6,384	,000
	Kedisiplinan	,278	,004	,282	2,958	,004
	Komitmen organisasi	,363	,091	,385	4,000	,000
a. Dependent Variable: Kepuasan Karyawan						

Sumber: Hasil Olahan SPSS Th 2022

Keterangan:

Y_2 adalah kepuasan kerja karyawan

X_1 adalah kepemimpinan

X_2 adalah kedisiplinan

X_3 adalah komitmen organisasi

Berdasarkan Tabel V.10. diperoleh persamaan regresi jalur sebagai berikut: (diambil dari nilai *Standardized Coefficients* Beta).

$$Y_2 = 0,348X_1 + 0,282X_2 + 0,385X_3 + e$$

$$\text{Sig.} = (0,003) \quad (0,004) \quad (0,000)$$

Penjelasan dari persamaan kedua analisis regresi jalur:

1) β_1 kofisien regresi variabel kepemimpinan sebesar 0,348, artinya apabila kedisiplinan dan komitmen organisasi tidak ada, besarnya kepuasan kerja karyawan adalah sebesar konstanta ditambah 0,348.

2) β_2 kofisien regresi variabel kedisiplinan sebesar 0,282, Artinya apabila kepemimpinan dan komitmen organisasi tidak ada besarnya peningkatan kepuasan kerja pegawai adalah konstanta ditambah 0,282.

3) β_3 kofisien regresi variabel komitmen organisasi sebesar 0,385, Artinya apabila kepemimpinan dan kedisiplinan tidak ada besarnya peningkatan kepuasan kerja karyawan adalah konstanta ditambah 0,385

3. Uji Hipotesis.

a. Hasil uji t (persamaan pertama)

1) Pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen organisasi.

Hasil regresi persamaan pertama menunjukkan bahwa t_{hitung} variabel kepemimpinan sebesar 6,384 dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,01$ berarti variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, sehingga hipotesis 1 diterima.

2) Pengaruh kedisiplinan terhadap komitmen organisasi

Hasil regresi persamaan pertama menunjukkan bahwa t_{hitung} variabel budaya organisasi sebesar 14,047 dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,01$ berarti variabel kedisiplinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi, sehingga hipotesis 2 diterima.

3) Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan

Hasil regresi persamaan kedua menunjukkan bahwa t_{hitung} variabel kepemimpinan sebesar 6,384 dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,01$ berarti variabel kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sehingga hipotesis 3 terbukti.

4) Pengaruh kedisiplinan terhadap kepuasan kerja.

Hasil regresi persamaan kedua menunjukkan bahwa t_{hitung} variabel komitmen organisasi sebesar 2,958 dengan nilai signifikansi $0,004 < 0,01$ berarti variabel kedisiplinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga hipotesis 4 terbukti.

5) Pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja

Hasil regresi persamaan kedua menunjukkan bahwa t_{hitung} variabel komitmen organisasi sebesar 4,000 dengan nilai signifikansi $0,00 < 0,00$ berarti variabel komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

b. Uji F

1) Uji F persamaan pertama

Tabel IV. 11.

Hasil Uji F Persamaan Pertama

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2020.662	2	1010.331	238.382	.000 ^b
	Residual	377.208	89	4.238		
	Total	2397.870	91			

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

b. Predictors: (Constant), Kedisiplinan, Kepemimpinan

Sumber: Hasil Olahan SPSS Th 2022

Hasil uji secara serempak (simultan) yaitu uji F pada persamaan pertama diketahui besarnya nilai $F_{hitung} = 238,382$ signifikansi $0,000 < 0,00$ sehingga dapat disimpulkan secara bersama-sama variabel bebas mempengaruhi perilaku kerja inovatif. Disamping itu dapat dinyatakan bahwa **model regresi persamaan ke 1 adalah "fit"**

2) Uji F persamaan kedua

Tabel IV. 12.

Hasil Uji F Persamaan Kedua

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1858.438	3	619.479	199.688	.000 ^b

Residual	272.997	88	3.102		
Total	2131.435	91			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

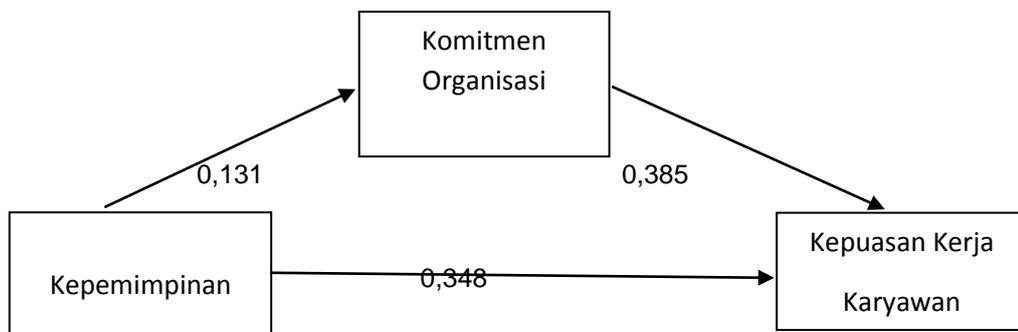
b. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Kepemimpinan, Kedisiplinan

Sumber: Hasil Olahan SPSS Th 2022

Hasil uji secara serempak (simultan) yaitu uji F pada persamaan kedua diketahui besarnya ni $F_{hitung} = 199,688$ signifikansi $0,000 < 0,00$ sehingga dapat disimpulkan secara bersama-sama variabel bebas mempengaruhi kinerja pegawai. Dapat dinyatakan bahwa **model regresi persamaan ke 2 adalah "fit"**.

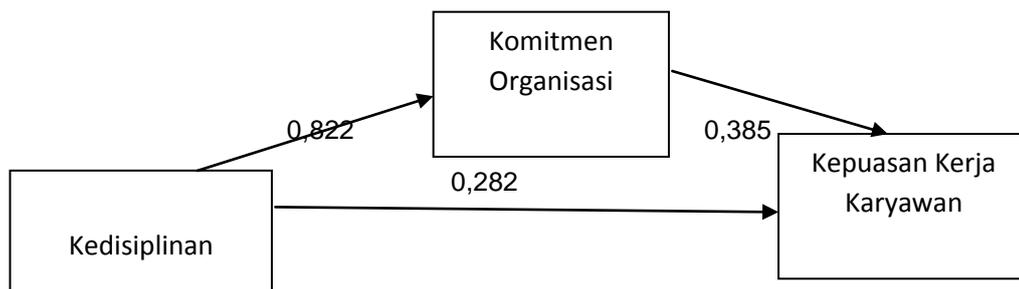
4. Uji Mediasi

a. Variabel komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan



Karena $P_1 \times P_2 < P_3$ ($0,131 \times 0,385 = 0,0530435 < 0,348$) maka komitmen organisasi tidak memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan

b. Variabel komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh kedisiplinan terhadap kepuasan kerja karyawan



Karena $P_1 \times P_2 < P_3$ ($0,822 \times 0,282 = 0,2318 < 0,282$) maka komitmen organisasi tidak memediasi pengaruh kedisiplinan terhadap kepuasan kerja karyawan.

D. Pembahasan

Berdasarkan analisis statistik yang telah dilakukan terhadap masing-masing variabel penelitian maka peneliti mencoba memberikan pembahasan terhadap permasalahan yang dibahas didalam penelitian ini yaitu:

1. Pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen organisasi.

Hasil penelitian menemukan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap komitmen organisasi. Artinya dengan hubungan seperti ini terkandung arti bahwa makin tinggi/ makin baik kepemimpinan yang ada maka akan makin baik/ tinggi pula komitmen organisasi karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Riana et al., (2017).

Pendidikan dan pelatihan secara teoritis memiliki pengaruh terhadap perilaku kerja inovatif karena dengan diklat maka ilmu pengetahuan dan keterampilan Personil akan bertambah. Dengan mengadopsi strategi pemberdayaan, diyakini bahwa karyawan akan merasakan diri mereka layak, dan pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja mereka. Pemberdayaan karyawan telah secara luas diakui sebagai kontributor kunci keberhasilan organisasi, dan banyak penulis mengamati hubungan langsung antara tingkat pemberdayaan karyawan dan produktivitas

2. Pengaruh kedisiplinan terhadap komitmen organisasi.

Hasil penelitian menemukan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan kedisiplinan terhadap komitmen organisasi. Artinya dengan hubungan seperti ini terkandung arti bahwa makin tinggi/ makin tingkat kedisiplinan karyawan maka akan makin baik/ tinggi pula komitmen organisasi. Hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian Wardhani, & Gulo, (2017). Manik & Megawati, (2019). Bahwa budaya atau iklim organisasi merupakan salah satu peluang untuk membangun sumber daya manusia melalui aspek perubahan sikap dan perilaku, yang diharapkan mampu menyesuaikan diri dengan tantangan yang sedang berjalan dan yang akan datang. Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Iklim organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan ataupun instansi pemerintahan. Budaya organisasi memiliki peranan penting dalam mengelola suatu organisasi karena merupakan persepsi yang sama dan utuh tentang makna hakiki kehidupan bersama dalam organisasi.

3. Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian menemukan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai. Artinya dengan hubungan seperti ini terkandung arti bahwa makin tinggi/ makin baik pengembangan SDM maka akan makin baik/ tinggi pula kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian **Yusran, Sodik (2018) dan Panjaitan, (2017)**. Program pengembangan sumber daya manusia diperlukan untuk setiap pegawai/petugas baik pada saat awal memasuki sebuah perusahaan maupun secara berkelanjutan mengikuti tuntutan pekerjaan. Pelatihan diawal pekerjaan bertujuan meningkatkan kompetensi yang harus dimiliki tenaga teknik, yang merupakan persyaratan yang ditetapkan oleh perusahaan. Pelatihan lanjutan dimaksudkan untuk meningkatkan kompetensinya ke jenjang keahlian yang lebih tinggi dibidangnya atau penyesuaian apabila ada teknologi baru yang harus ditangani dibidangnya atau membentuk kemampuan baru jika pindah bidang kerjanya. **Sedangkan menurut hasil penelitian** Karo-Karo dan Tamami, (2016). pengembangan SDM tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

4. Pengaruh kedisiplinan terhadap kepuasan kerja karyawan

Hasil penelitian diketahui bahwa ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Artinya dengan hubungan seperti ini terkandung arti bahwa makin tinggi/ makin baik budaya organisasi maka akan makin baik/ tinggi pula kinerja pegawai. Hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian Purwanto, et al., (2020). Bahwa budaya organisasi adalah salah satu peluang untuk mengembangkan sumber daya manusia melalui aspek perubahan sikap dan perilaku, yang diharapkan mampu menyesuaikan tantangan saat ini dan masa depan.

5. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan

Hasil penelitian diketahui bahwa ada pengaruh positif dan signifikan perilaku kerja inovatif terhadap kinerja pegawai. Artinya dengan hubungan seperti ini terkandung arti

bahwa makin tinggi/ makin baik perilaku kerja inovatif maka akan makin baik/ tinggi pula kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Purwanto, et al., (2020), Basrie (2008), Riana et al.,(2017). Seorang karyawan yang memiliki perilaku inovatif akan sangat kritis dan akan selalu mengusahakan apapun untuk memunculkan sesuatu yang baru dilingkungan sekitarnya agar lebih berguna dan mempunyai nilai tambah sehingga seorang yang berperilaku inovatif akan berusaha untuk berupaya memecahkan masalah dengan menggunakan cara yang lebih efektif dan efisien. Perilaku inovatif dari karyawan dibutuhkan oleh setiap perusahaan. Karyawan yang mempunyai perilaku inovatif, mereka dapat menciptakan atau mengkombinasikan ide-ide kreatif tersebut menjadi suatu hal yang baru dan mempunyai keberanian untuk mengembangkan ide tersebut pada perusahaan.

6. Variabel komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan pada analisis data diketahui bahwa perilaku kerja inovatif tidak memediasi pengaruh pada pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai artinya terdapat pengaruh langsung yang lebih baik pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan dari pada harus dimediasi oleh perilaku kerja inovatif. Hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian Nita dan Kistyanto, (2013). Bahwa penerapan konflik tugas terhadap kinerja tim tidak berjalan secara maksimal, karena saat terjadi perilaku inovatif pada konflik tugas terhadap kinerja tim, perilaku inovatif ini akan semakin memperumit kinerja tim, karena adanya ide-ide kreatif yang sering muncul pada saat pendiskusan tugas pekerjaan, menghambat kinerja karyawan karena memerlukan waktu yang lama untuk dapat menyelesaikan tugas pekerjaan mereka secara tepat waktu, sehingga perilaku inovatif tidak memediasi pengaruh konflik tugas terhadap kinerja.

7. Variabel komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh kedisiplinan terhadap kepuasan kerja karyawan

Berdasarkan pada analisis data diketahui bahwa perilaku kerja inovatif tidak memediasi pengaruh pada budaya organisasi terhadap kinerja pegawai artinya terdapat pengaruh langsung yang lebih baik budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dari pada harus dimediasi oleh perilaku kerja inovatif. Hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian Purwano et al., (2020), Lathifah, dan Kurniawati (2021). Perilaku kerja yang inovatif memiliki efek positif dan signifikan pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi adalah salah satu peluang untuk mengembangkan sumber daya manusia melalui aspek perubahan sikap dan perilaku, yang diharapkan mampu menyesuaikan tantangan saat ini dan masa depan.

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap komitmen organisasi pada karyawan SAA Garment di Sukoharjo. Kepemimpinan yang ada di SAA Garment dalam kategori baik sehingga mendukung komitmen organisasi.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kedisiplinan terhadap komitmen organisasi pada karyawan SAA Garment di Sukoharjo. Kepemimpinan yang ada di SAA Garment dalam kategori baik sehingga mendukung komitmen organisasi.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada karyawan SAA Garment di Sukoharjo. Kepemimpinan yang ada di SAA Garment dalam kategori baik sehingga mendukung kepuasan kerja karyawan.
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kedisiplinan terhadap kepuasan kerja pada karyawan SAA Garment di Sukoharjo. Kedisiplinan yang ada di SAA Garment dalam kategori baik sehingga mendukung kepuasan kerja karyawan.

5. Terdapat pengaruh langsung yang lebih baik kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan di SAA Garment dari pada harus dimediasi oleh komitmen organisasi.
6. Terdapat pengaruh tidak langsung kedisiplinan terhadap kepuasan kerja karyawan di SAA Garment yang dimediasi oleh komitmen organisasi.

B. Saran

Adapun saran yang penulis sampaikan adalah sebagai berikut:

1. Mengingat kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, maka hendaknya pimpinan harus mempunyai aturan-aturan atau *punishment* yang jelas terhadap disiplin kerja karyawan, maksudnya karyawan akan diberikan sanksi tegas ketika melanggar peraturan tetapi juga diberikan reward pada karyawan yang mempunyai disiplin kerja yang baik.
2. Mengingat kedisiplinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, maka perbaikan disiplin kerja harus dilakukan untuk meningkatkan komitmen kerja. Perbaikan yang dapat dilakukan adalah perusahaan harus meningkatkan lagi ketegasan pimpinan dalam menegur karyawan yang melakukan kesalahan, serta memberikan keadilan bagi setiap karyawan.
3. Mengingat kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, artinya masih diperlukannya keterlibatan pemimpin dalam membimbing karyawan menyelesaikan tugas-tugasnya. Oleh karena itu hendaknya pemimpin mau memberikan contoh-contoh serta mau memberikan tegoran pada karyawan yang salah.
4. Kedisiplinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, maka hal ini dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi perusahaan dan karyawannya selalu disiplin dalam bekerja sehingga memberikan hasil kerja yang baik, mengembangkan kreatifitas dan ide-ide inisiatif dalam mengerjakan tugas, dan berani bertanggung jawab apabila melanggar peraturan perusahaan.
5. Mengingat terdapat pengaruh langsung yang lebih baik kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan dari pada harus dimediasi oleh komitmen organisasi, maka hal yang perlu menjadi perhatian lebih adalah agar karyawan loyal terhadap perusahaan dengan lebih intens melakukan komunikasi baik formal maupun informal seperti selalu memonitor secara langsung pekerjaan karyawan sehingga permasalahan yang terjadi dilapangan lebih cepat terserap oleh pimpinan sebagai bahan pengambilan kebijakan..
6. Mengingat tidak adanya mediasi dari variabel komitmen organisasi pada kedisiplinan, maka kedisiplinan kerja sebaiknya dievaluasi secara tepat karena bila penerapannya terlalu ketat, kaku, dan kurang fleksibel akan menimbulkan sikap kontra produktif terhadap kepuasan kerja karyawan SAA Garment.

C. Implikasi

1. Implikasi Teoritis

Penelitian ini menghasilkan temuan-temuan bahwa faktor kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, faktor kedisiplinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan faktor komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, sedangkan faktor kepemimpinan disiplin kerja, dan komitmen organisasi secara bersama mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan SAA Garment Sukoharjo.

2. Implikasi Manajerial

- a. Peran pimpinan perusahaan harus lebih aktif agar lebih mendorong karyawan sebagai bentuk motivasi dalam pencapaian tujuan perusahaan. Hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan agar dapat meningkatkan kepuasan kerja antara lain pemberian penghargaan bagi karyawan yang berprestasi dengan memberikan beasiswa untuk

melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi atau kompensasi seperti hadiah yang dapat memacu kreatifitas kerja.

c. Perusahaan harus lebih meningkatkan perhatiannya terhadap pengawasandan meninjau kembali aturan disiplin kerja baik aturan waktu kerja, ketaatan terhadap peraturan serta kepatuhan terhadap hasil kerja agar dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

Arianto, N., (2018). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Gada Rajawali Dunia. *Jenius, Jurnal Ilmiah Manajemen Sumberdaya Manusia*, Vol 1, No 3 (2018).

Darmawan, A. , dan Marlinda A. P., (2017) Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Akuntabilitas: Jurnal Ilmu Akuntansi* Volume 10 (1), April.

Dewi, P. I.A., (2017). Pengaruh Kepemimpinan dan Pemberdayaan Pegawai Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Pegawai Pada PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung. *JAGADHITA:Jurnal Ekonomi & Bisnis*, Vol. 4, No 1. Maret 2017, Hal 1-10.

Dunda, N. Jeni K. Nurhayati, dan Muh N., (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Locus Of Control Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Kepuasan Karyawan Outsourching Pada PT. Sederhana Karya Jaya. Vol 6 No 1 (2020): *Jurnal Sosio Sains*.

Dwiyanti, I.A.K.A., (2020) Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja. *Prospek, Jurnal Manajemen dan Bisnis*, vol 2 No. 2.

Flippo, Edwin B. (2015). *Manajemen Personalia* Jilid 1 & 2 Edisi Ke-7. Jakarta; Erlangga

Hasan, Lenny. (2012). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Disiplin Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Dinas Perindustrian Perdagangan Pertambangan Dan Energi Kota Padang. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*.Vol.3 (1): h: 57-92.

Husein U., (2015). *Metodologi Penelitian: Aplikasi Dalam Pemasaran*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

- Iqbal, M. (2012). Impact of Job Satisfaction and Job Control on Organizational Commitment: A Case Study of Air Traffic Controllers of Pakistan Civil Aviation Authority. *Journal of Managerial Sciences*. Vol.6(2), pp: 139-154
- Jogiyanto. (2013). *Metodologi Penelitian Bisnis : Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman*. Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Kambey, F. dan Irvan T., (2016). Komitmen Organisasi, Kompensasi, Dan Iklim Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Studi Pada Pt. Telkom Tbk. Manado. *Jurnal Emba: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, vol, 4 No. 3.
- Krisnaldy (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Kelurahan Serua Indah, Tangerang Selatan. *Jurnal SeMaRaK : Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang*. Vol 3, No 1.
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo. (2014). *Perilaku Organisasi*. Terjemahan: Erly Suandy. Edisi Pertama. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Kuncoro, Mudrajad. (2013). *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Erlangga: Jakarta
- Lin, Li-Fen. (2013). The Influence Of Leadership Behavior And Psychological Empowerment On Job Satisfaction. *The International Journal of Organizational Innovation*. Vol.5, No 4.
- Prasetyo, J., Sri L. R., dan Lukmanul H., (2020). Analisis gaya kepemimpinan, komitmen organisasional, budaya organisasi, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal, Dimensi*, Vol 9, No 2.
- Purnomo, H., dan Cholil M., (2010). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Berdasarkan Motivasi Kerja Pada Karyawan Administratif di Universitas Sebelas Maret Surakarta. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*. Vol.4(1): h: 27-35.
- Purwanto, (2017). *Instrumen Penelitian Sosial, Pengembangan dan Pemanfaatan*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar.

- Rinda, R.T. Hendri M., dan Tia F., (2022) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Inovator, Jurnal Manajemen*, Vol 11, No 1.
- Robbins, S. P. (2014). *“Organizational Behaviour”*. Edisi 12. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hill, Inc.
- Sabir, M. S., *et al.* (2011). Impact of Leadership Style on Organization Commitment: In AA Mediating Role of Employee Values. 2011. *Journal of Economics and Behavioral Studies*. Vol. 3 (2), pp: 145-152,
- Sahin, I. (2014). Assessment of Effect of Leadership Behaviour Perceptions and Organizational Commitment of Hospital Employees on Job Satisfaction with Structural Equation Modelling. *Journal of Health management*.
- Sousa, E. A. D., (2017). Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Komitmen Organisasional Serta Dampaknya Pada Kualitas Layanan (Studi Pada Rumah Sakit Referral Maubessi, Timor Leste). *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 6.7 (2017): 2617-2634
- Sekaran, U. (2013). *Research methods for business. A skill building approach*, (3rd ed.) New York: Wiley
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Administrasi*. Alfabeta: Bandung.
- [Supriatna](#) (2018). Pengaruh Keadilan Organisasi, Perilaku epemimpinan, Kepercayaan dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis (Performa)*. Vol 15, No 1 .
- Thamrin, H.M. (2012). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance. *International Journal of Innovationl. Management and Technology*, Vol. 3 (5): h: 567-672
- Widyatmika, I. D. G. A. P. dan I Gede R. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional, Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *E-Jurnal Manajemen*, Vol. 9, No. 10, 2020 : 3486-3505.
- Wibowo . (2014) . *Perilaku Dalam Organisasi* . Edisi 1-2 . Jakarta : Rajawali Pers.