

# **PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN PEMBERDAYAAN PEGAWAI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN PEGAWAI PADA PDAM TIRTA MANGUTA- MA KABUPATEN BADUNG**

**Putu Indah Afsari Dewi**  
*Universitas Warmadewa*  
*Indahdewi30@gmail.com*

## **Abstrak**

Komitmen pegawai pada PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung mengalami permasalahan. Permasalahan dalam komitmen pegawai dikaitkan dengan beberapa konstruk seperti kepemimpinan, pemberdayaan pegawai dan kepuasan kerja pegawai. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui signifikansi pengaruh kepemimpinan dan pemberdayaan pegawai terhadap kepuasan kerja pegawai dan komitmen pegawai. Data penelitian didapatkan dari penyebaran angket, yang kemudian akan diolah melalui metode pengolahan statistik dengan metode *Partial Least Square (PLS)*. Sampel dalam penelitian berjumlah 65 orang dengan menggunakan metode *Propotionate Stratified Random Sampling*. Hasil penelitian menyatakan bahwa 1) Kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen pegawai. 2) Kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, 3) Pemberdayaan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. 4) Pemberdayaan pegawai berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen pegawai. 5) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pegawai.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan, Pemberdayaan Pegawai, Kepuasan Kerja, Komitmen Pegawai.

## **Abstract**

*There is problem about Employee commitment of Tirta Mangutama local water company (PDAM) in Badung Regency. The problem of commitment employee is related to several constructs such as : leadership, employee empowerment, and employee satisfaction. The aim of this study is understanding the influence of leadership and employee empowerment towards the employee satisfaction and employee commitment. The data is collected by questionnaire then will be treated by partial least square (PLS) in statistic method. There are 65 sample in this study and it collected by proportionate stratified random sampling method. The result of this study are : 1) leadership had negative effect and not significant with the employee commitment. 2) leadership had negative effect and not significant with employee satisfaction. 3) employee empowerment had positive effect and significant with employee satisfaction 4) employee empowerment had negative effect and not significant with employee commitment 5) employee satisfaction had positive effect and significant with employee commitment.*

**Keyword :** Leadership, Employee Empowerment, Employee Satisfaction, Employee Comitment.

## **PENDAHULUAN**

Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) adalah suatu badan usaha milik daerah yang bertugas dan bertanggungjawab mengelola kekayaan daerah untuk dapat memberikan kesejahteraan bagi masyarakat. Tentunya dengan tugas tersebut BUMD dituntut untuk dapat memberikan kualitas produk dan pelayanan yang baik bagi masyarakat. Dalam menciptakan produk yang berkualitas dan pelayanan yang baik dibutuhkan komitmen dalam suatu organisasi untuk dapat mencapai suatu tujuan organisasi.

Kepemimpinan yang sesuai dengan

lingkungan perusahaan akan memberikan kenyamanan kerja dan dapat memberikan motivasi bagi pegawainya untuk bekerja sehingga dapat memberikan kepuasan terhadap pekerjaannya. Anggraeni dan Antosa (2013) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Kepemimpinan yang baik akan menimbulkan komitmen pegawai Hariandja (2002) menyatakan bahwa apabila cara-cara atasan dapat tidak menyenangkan atau menyenangkan dan hal ini dapat mempengaruhi komitmen pegawai. Hal ini berarti pemimpin mempunyai

pengaruh dalam meningkatkan komitmen pegawainya.

Adanya kepemimpinan yang dapat menciptakan kepuasan kerja maka akan membentuk komitmen organisasi dalam diri pegawai. Pernyataan ini didukung oleh penelitian Kurniawan (2015) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh langsung antara kepemimpinan dengan kepuasan kerja dan komitmen pegawai dalam organisasi serta terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen yang dimediasi kepuasan kerja pegawai.

Lin *et al.*, (2013) menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan dan pemberdayaan menjadi suatu hal yang penting dan berdampak positif bagi kepuasan. Pemberdayaan pegawai adalah proses memberikan pegawai kemampuan dan wewenang sehingga memudahkan pegawai untuk mengambil tindakan pribadi, berkarya dan perilaku yang memberikan kontribusi positif bagi misi organisasi (Nongkeng *et al.*, 2011).

Pada Perusahaan Air Minum Daerah (PDAM) Tirta Mangutama Kabupaten Badung dari hasil pra survei diperoleh informasi bahwa beberapa tahun terakhir banyak sikap pegawai yang berubah, dari pegawai yang sering masuk kerja menjadi pegawai yang sering membolos, terlambat hadir pada saat istirahat siang para karyawan terlambat hadir ke kantor yang seharusnya jam 13.00 hingga 13.30 bahkan lebih, atau tidak berada di tempat. Kebanyakan pegawai hanya sekedar absen dan selanjutnya meninggalkan tempat kerja tanpa ada alasan yang jelas. Komitmen pegawai yang rendah juga dapat dilihat dari tingkat absensi yang tinggi. Pegawai juga kurang merasa peka terhadap permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan karena merasa kurang dilibatkan dalam pemecahan masalah yang dihadapi oleh perusahaan.

Kepuasan pegawai yang menurun juga dipicu adanya ketidakpuasan pegawai terhadap sikap atasan seperti: Sikap pimpinan sangat jarang mendengar dan merespon keluhan pegawainya, selama ini kepemimpinan belum dapat memberikan

motivasi kerja yang inspiratif kepada pegawainya, kepemimpinan juga belum dapat mengarahkan pegawai agar bekerja lebih keras sehingga dapat menonjolkan prestasinya. Pemberdayaan pegawai juga belum dilakukan secara terus-menerus oleh perusahaan sehingga pegawai tidak mempunyai kebebasan untuk melakukan pekerjaan secara inovatif yang menimbulkan kejenuhan dalam bekerja sehingga komitmen dan kepuasan kerja dalam organisasi menjadi menurun.

Dengan fenomena dan *reaserch gap* maka dilakukan penelitian mengenai Pengaruh Kepemimpinan dan Pemberdayaan pegawai Terhadap kepuasan dan Komitmen pegawai. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui signifikansi pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen pegawai, Untuk mengetahui signifikansi pengaruh pemberdayaan pegawai terhadap komitmen pegawai, untuk mengetahui signifikansi pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai, untuk mengetahui signifikansi pengaruh pemberdayaan pegawai terhadap kepuasan kerja pegawai, untuk mengetahui signifikansi pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen pegawai.

### **Tinjauan Pustaka Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan faktor terpenting dalam suatu organisasi. Sutikno (2014:15), menyatakan bahwa terdapat hampir sama banyaknya definisi tentang kepemimpinan dengan jumlah orang yang telah mencoba mendefinisikannya. Kepemimpinan sebagai konsep manajemen dapat dirumuskan dalam berbagai macam definisi tergantung dari mana titik tolak pemikirannya.

Menurut Ratnaningsih (2009:126) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia inginkan. Ratnaningsih (2009:126) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dapat dikelompokkan ke

dalam dua tipe yang berbeda yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional. Kedua gaya kepemimpinan tersebut merupakan dua hal yang berbeda (saling bertentangan) namun sangat penting dan dibutuhkan setiap organisasi.

Ratnaningsih (2009:129) mendeskripsikan bahwa *transformational leadership* adalah “*a process in which leaders and followers raise one another to higher levels of morality and motivation*”. Yaitu merupakan sebuah proses dimana pemimpin dan bawahan mengembangkan satu sama lain tingkat moralitas dan motivasi yang tinggi. Mengembangkan satu sama lain tingkat moralitas dan motivasi yang tinggi.

Pradana *et al.* (2016) mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai bentuk hubungan yang mempertukarkan jabatan atau tugas tersebut. Jadi, kepemimpinan transaksional menekankan proses hubungan pertukaran yang bernilai ekonomis untuk memenuhi kebutuhan biologis dan psikologis sesuai dengan kontrak yang telah mereka setujui bersama. Bass *et al* (2003) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional menjelaskan harapan dan menawarkan suatu pengakuan ketika tujuan tercapai. Klarifikasi mengenai tujuan dan pengakuan dalam mencapai satu tujuan harus dihasilkan oleh individu atau kelompok yang mencapai kinerja yang diharapkan.

A. Indikator Kepemimpinan transformasional

1. *Idealized Influence – Charisma*, yaitu memberi wawasan serta kesadaran misi, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan pada para bawahannya.
2. *Inspirational Motivation*, yaitu menumbuhkan ekspektasi yang tinggi melalui pemanfaatan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana.
3. *Intellectual Stimulation*, yaitu

meningkatkan intelegensi, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara seksama.

4. *Individualized Consideration*, yaitu memberikan perhatian, membina, membimbing, dan melatih setiap orang secara khusus dan pribadi.

B. Indikator Kepemimpinan transaksional

1. Imbalan Kontingen (*Contingent Reward*), Faktor ini dimaksudkan bahwa bawahan memperoleh pengarahannya dari pemimpin mengenai prosedur pelaksanaan tugas dan target-target yang harus dicapai.
2. Manajemen eksepsi aktif (*active management by exception*), Faktor ini menjelaskan tingkah laku pemimpin yang selalu melakukan pengawasan secara direktif terhadap bawahannya.
3. Manajemen eksepsi pasif (*passive management by exception*), Seorang pemimpin transaksional akan memberikan peringatan dan sanksi kepada bawahannya apabila terjadi kesalahan dalam proses yang dilakukan oleh bawahan yang bersangkutan.

### Pemberdayaan Pegawai

Wibowo (2008:112) menyatakan bahwa pemberdayaan merupakan perubahan yang terjadi pada filsafah manajemen yang dapat membantu menciptakan suatu lingkungan dimana setiap individu dapat menggunakan kemampuan dan energinya untuk meraih tujuan organisasi. Pemberdayaan menurut Damanik dan Pattiasina (2009:93), adalah suatu proses bagaimana orang semakin cukup kuat untuk berpartisipasi dalam berbagi kendali dan mempengaruhi peristiwa dan institusi yang mempengaruhi kehidupan mereka.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Yulianie *et al.* (2003), menyatakan beberapa aspek pemberdayaan pegawai sebagai berikut:

- A. *Trust*, sikap percaya bahwa saling berbagi kinerja (*shared performance*) antara pegawai satu dengan lainnya

- akan menciptakan pada hasil kerja yang efektif.
- B. *Meaningfulness*, tingkat kemanfaatan pekerjaan bagi orang lain, baik didalam organisasi maupun di luar organisasi, pegawai secara bersama-sama membangun dan berbagi arti dari pentingnya tugas mereka.
- C. *Autonomy*, yaitu sejauh mana pekerjaan dapat memberikan kebebasan, yaitu independensi dan keleluasaan dalam melakukan perencanaan pekerjaan dan penentuan untuk melakukan prosedur kerja.
- D. *Impact*, yaitu tingkat dimana suatu pekerjaan itu dapat memberikan pengaruh yang besar pada kehidupan atau pekerjaan orang lain. Dengan kata lain sejauh mana tingkat kepentingan tersebut.

### **Kepuasan Kerja**

Menurut Malthis and Jackson (2011) kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja muncul saat harapan-harapan ini tidak terpenuhi. Kepuasan kerja mempunyai banyak dimensi, secara umum adalah kepuasan dalam pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, hubungan antara supervisor dengan tenaga kerja, dan kesempatan untuk maju.

Indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja menurut Robbins (2008) :

#### ***Kepuasan terhadap Gaji***

Gaji merupakan upah yang diperoleh seseorang sebanding dengan usaha yang dilakukan dan sama dengan upah yang diterima oleh orang lain dalam posisi yang sama.

#### ***Kepuasan terhadap Pekerjaan Itu Sendiri***

Sejauh mana pekerjaan menyediakan kesempatan seorang untuk belajar memperoleh tanggung jawab dalam suatu tugas tertentu dan tantangan untuk pekerjaan yang menarik.

#### ***Kepuasan terhadap Sikap Atasan***

Sejauh mana perhatian bantuan teknis dan dorongan ditunjukkan oleh supervisor

terdekat terhadap bawahan

#### ***Kepuasan terhadap Rekan Kerja***

Tingkat dimana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial.

#### ***Kepuasan terhadap Promosi***

Mengacu pada sejauh mana pergerakan atau kesempatan maju diantara jenjang berbeda dalam organisasi.

### **Komitmen Pegawai Dalam Organisasi**

Lamidi (2009) menyatakan bahwa "Komitmen dapat diartikan dedikasi dan dalam arti yang luas diartikan sebagai suatu kepercayaan yang kuat dari pegawai untuk menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi, keinginan untuk memajukan demi organisasi, dan mempunyai suatu keinginan yang kuat untuk tinggal di dalam organisasi".

Dikarenakan komitmen pegawai bersifat multidimensi, maka terdapat perkembangan dukungan untuk model komponen yang diajukan oleh Luthans (2006: 249). Ketiga indikator tersebut adalah:

- A. Komitmen afektif (affective commitment) adalah suatu pendekatan emosional dari individu dalam keterlibatan dengan organisasi, sehingga individu akan merasa dihubungkan dengan organisasi. Komponen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan pegawai di dalam suatu organisasi.
- B. Komitmen berkelanjutan (continuance commitment) adalah hasrat yang dimiliki oleh individu untuk bertahan dalam organisasi, sehingga individu merasa membutuhkan untuk dihubungkan dengan organisasi.
- C. Komitmen normatif (normative commitment) adalah suatu perasaan wajib dari individu untuk bertahan dalam organisasi. Normatif merupakan perasaan-perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus dia berikan kepada organisasi, dan tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan. Karyawan

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini mengambil lokasi penelitian di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Mangutama Kabupaten Badung yang berlokasi di Jalan Bedahulu No 3 Denpasar. Berdasarkan pokok masalah dan hipotesis yang diajukan, variabel-variabel dalam analisis ini dapat diidentifikasi secara garis besar sebagai berikut: variabel exogenous adalah variabel kepemimpinan dan pemberdayaan pegawai, variabel intervening adalah variabel kepuasan kerja. Variabel endogenous adalah variabel komitmen pegawai. Cara pengumpulan data dengan menggunakan metode angket dan wawancara. Jenis data adalah data kuantitatif berupa jawaban yang diperoleh dari penyebaran angket, dan karakteristik responden. Data kualitatif dalam penelitian ini adalah karakteristik responden antara lain: nama, jenis kelamin, status pekerjaan. Sumber data adalah sumber data primer yang didapat dari penyebaran angket kepada responden dan sumber data sekunder seperti jumlah pegawai dalam perusahaan, informasi mengenai kepemimpinan, pemberdayaan pegawai, kepuasan kerja dan komitmen pegawai. Teknik pengambilan sampel adalah Propotionate Stratified Random Sampling dimana teknik ini membagi populasi atas beberapa bagian ( subpopu-

lasi ). Sampel dalam penelitian ini adalah berjumlah 65 orang yang merupakan pegawai tetap PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung. Dalam penelitian ini skala Likert yang digunakan adalah skala dengan lima tingkatan. masing-masing alternatif jawaban akan diberi skor numerik sebagai berikut: sangat tidak setuju (1), tidak setuju (2), netral (3), setuju (4), sangat setuju (5). Uji Instrumen dengan menggunakan uji validitas dan reliabelitas. Validitas merupakan hal yang penting bagi suatu alat ukur, karena pengujian ini menunjukkan bahwa instrumen atau alat ukur yang digunakan untuk mengukur suatu konsep benar-benar melakukan fungsinya, yaitu mengukur konsep yang diinginkan, Data dapat dikatakan Valid jika  $r > 0,3$  dan signifikan ( $\alpha < 0,05$ ) (Cooper andSchindler, 2006: 720). Reliabilitas adalah pengukuran derajat konsistensi antara beberapa ukuran dari sebuah variabel (Hair et al., 2006). Uji Reliabilitas bertujuan untuk mengetahui kestabilan dan tingkat konsistensi alat ukur yang digunakan dalam mengukur sebuah konsep. Banyak pendapat menyatakan bahwa angka  $\alpha$  (Cronbach Alpha) minimal 0,6 untuk menyatakan bahwa pertanyaan dapat dikatakan reliabel (Santosa, 2006: 134).

Tabel 1  
Hasil Uji Validitas dan reliabelitas

Variabel	Indikator/ Item	Koefisien Korelasi	Keterangan	Reliabilitas	Keterangan
<b>Kepemimpinan (X1)</b>	Karisma	0,934	Valid	0,918	Reliabel
	Motivasi inspiratif	0,949	Valid		
	Stimulasi intelektual	0,947	Valid		
	Individual Consideration	0,934	Valid		
	Imbalan Kontigen	0,912	Valid		
	Manajemen Eksepsi Aktif	0,880	Valid		
<b>Pemberdayaan (x2)</b>	Trust	0,784	valid	0,725	Reliabel
	Meaningfulness	0,814	valid		
	Autonomy	0,779	valid		
	Impact	0,576	valid		
<b>Kepuasan Pegawai (Y1)</b>	Kepuasan terhadap gaji	0,864	valid	0,840	Reliabel
	Kepuasan terhadap pekerjaan	0,838	valid		
	kepuasan terhadap sikap atasan	0,864	valid		
	Kepuasan terhadap rekan kerja	0,717	valid		

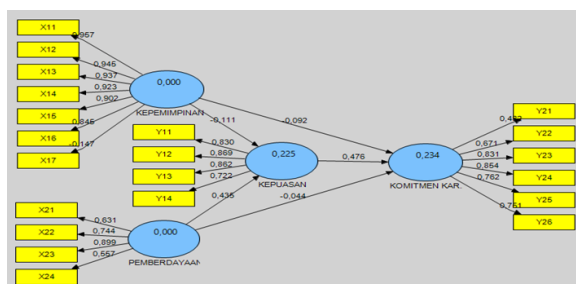
<b>Komitmen Pegawai (Y2)</b>	Menghabiskan sisa karir di perusahaan	0,639	valid	0,839	Reliabel
	Ikut merasakan permasalahan perusahaan	0,722	valid		
	Bertahan dalam perusahaan	0,836	valid		
	Berat meninggalkan perusahaan	0,816	valid		
	Tidak wajib meninggalkan atasan	0,716	valid		
	Tidak tepat meninggalkan perusahaan	0,729	valid		

Tabel 1 menunjukkan bahwa seluruh konstruk adalah reliabel, terlihat dari nilai Cronbachs Alpha based on standardized item lebih besar dari 0,60 (kriteria Nunnaly, 1969). Tabel diatas juga di atas menunjukkan seluruh hubungan (korelasi) antara masing-masing item/indikator dengan total skor konstruk adalah valid karena nilai korelasinya > 0,30 dan signifikan pada level 0,05.

Metode analisis data dengan menggunakan:

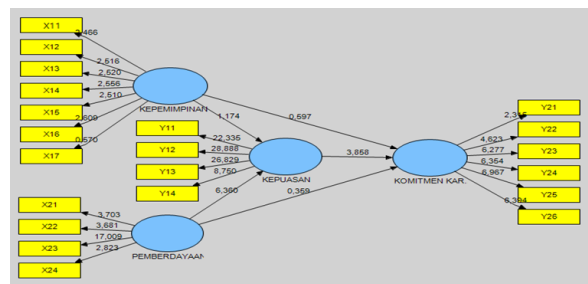
- A. Analisis deskriptif, Analisis deskriptif yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah untuk menggambarkan karakteristik responden penelitian.
- B. Analisis inferensial dipergunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel dalam penelitian ini, antara lain kepemimpinan, pemberdayaan pegawai, kepuasan kerja dan komitmen pegawai. Dalam menganalisis pengaruh variabel eksogen dengan variabel endogen dalam penelitian ini dipergunakan statistik Partial Least Square (PLS).
- C. Analisis peran mediasi kepuasan kerja, Pengaruh mediasi yang dianalisis meliputi analisis direct dan indirect effect peran mediasi kepuasan kerja, dengan metode pemeriksaan.

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

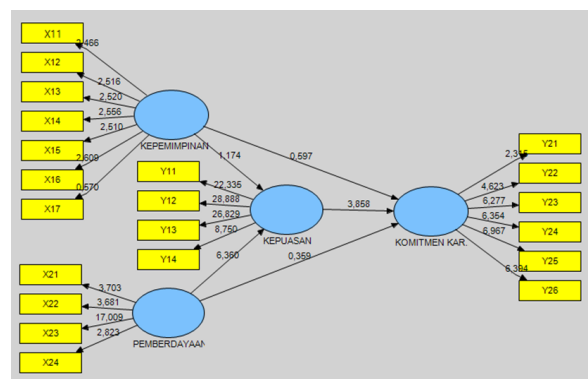


Gambar 1  
Diagram Path (Sebelum reskonstruksi)  
Pengaruh Kepemimpinan dan Pemberdayaan Pegawai Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Pegawai

Pada Gambar 1 dari hasil Output PLS Tersebut menunjukkan bahwa terdapat indikator-indikator kepemimpinan (X17) dan komitmen organisasi (Y21) yang memiliki *outer loading* <0,60, sehingga model tersebut perlu direkonstruksi. Dengan demikian hasil rekonstruksi ditunjukkan pada Gambar 2 berikut:



Gambar 2  
Diagram Path (Setelah reskonstruksi)



Gambar 3  
Diagram Path (Bootsrapping) Pengaruh Kepemimpinan dan Pemberdayaan Pegawai Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Pegawai

Dalam bentuk Tabel, seluruh koefisien path pada Gambar 3 dan signifikansi uji statistik yang menghubungkan analisis antar konstruk yang diteliti pada Gambar 3 dirangkum

pada Tabel 2 berikut ini.

Tabel 2  
Path Analisis dan Pengujian Statistik

KONSTRUK	Original Sample (O)	T Statistics (O/STERR)	Keterangan
KEPEMIMPINAN -> KEPUASAN	-0,11	1,19	Tidak signifikan
KEPEMIMPINAN -> KOMITMEN PEGAWAI	-0,08	0,77	Tidak signifikan
KEPUASAN -> KOMITMEN PEGAWAI	0,48	4,70	Signifikan
PEMBERDAYAA N -> KEPUASAN	0,44	8,06	Signifikan
PEMBERDAYAA N -> KOMITMEN PEGAWAI	-0,04	0,39	Tidak signifikan

Tabel 2 menunjukkan bahwa :

#### **Pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen pegawai**

Hasil perhitungan mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai sesuai dengan Gambar 5.2 dan Gambar 5.3 , serta Tabel 5.17 menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif sebesar 0,08 terhadap komitmen, dan hubungan tersebut tidak signifikan dengan nilai t sebesar  $0,77 < 1,96$ . Hasil pengujian ini membuktikan bahwa hipotesis 1 (H1), yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pegawai secara statistik tidak dapat diterima.

#### **Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai**

Hasil perhitungan mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai sesuai dengan Gambar 5.2 dan Gambar 5.3 , serta Tabel 5.17 menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif sebesar 0,11 terhadap kepuasan kerja, dan hubungan tersebut tidak signifikan pada level 0,05, karena nilai t-Statistik lebih kecil dari 1.96 yakni sebesar 1,19. Hasil pengujian ini membuktikan bahwa hipotesis 2 (H2), yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai secara statistik tidak dapat diterima.

#### **Pengaruh Pemberdayaan pegawai terhadap kepuasan kerja pegawai**

Hasil perhitungan mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai sesuai dengan Gambar 5.2 dan Gambar 5.3 , serta Tabel 5.17 menunjukkan bahwa pemberdayaan berpengaruh positif sebesar 0,44 terhadap kepuasan kerja dan signifikan dengan nilai t sebesar 8,06. Hasil pengujian ini membuktikan bahwa hipotesis 3 (H3), yang menyatakan bahwa pemberdayaan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai secara statistik dapat diterima.

#### **Pengaruh Pemberdayaan pegawai terhadap komitmen pegawai**

Hasil perhitungan mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai sesuai dengan Gambar 5.2 dan Gambar 5.3 , serta Tabel 5.17 menunjukkan bahwa pemberdayaan berpengaruh negatif sebesar 0,04 terhadap komitmen pegawai dan tidak signifikan dengan nilai t sebesar 0,39. Hasil pengujian ini membuktikan bahwa hipotesis 4 (H4), yang menyatakan bahwa pemberdayaan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pegawai secara statistik tidak dapat diterima.

#### **Pengaruh Kepuasan kerja terhadap komitmen pegawai**

Hasil perhitungan mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai sesuai dengan Gambar 5.2 dan Gambar 5.3 , serta Tabel 5.17 menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif sebesar 0,48 terhadap komitmen pegawai,

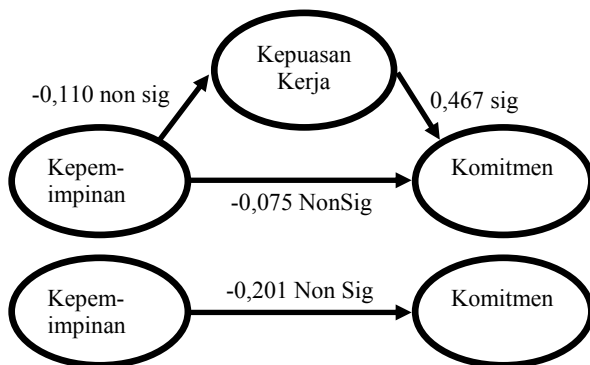
dan hubungan tersebut signifikan dengan nilai t hitung sebesar 4,70. Hasil pengujian ini membuktikan bahwa hipotesis 5 (H5), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pegawai secara statistik dapat diterima.

**Peran Mediasi Kepuasan Kerja**

Pengaruh mediasi yang dianalisis meliputi analisis *direct* dan *indirect effect* sebagai berikut: 1) peran mediasi kepuasan kerja atas kepemimpinan terhadap komitmen pegawai; dan 2) peran mediasi kepuasan kerja atas pemberdayaan pegawai terhadap komitmen pegawai. Peran mediasi kepuasan kerja dapat dilihat sebagai berikut.

**Peran mediasi kepuasan kerja atas kepemimpinan terhadap komitmen pegawai.**

Peran mediasi kepuasan kerja atas kepemimpinan terhadap komitmen pegawai dapat dilihat pada Gambar 4

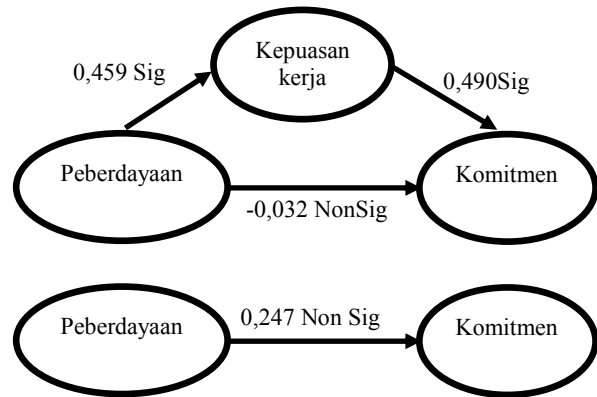


Gambar 4  
Peran Mediasi Kepuasan Kerja Atas Kepemimpinan Terhadap Komitmen Pegawai.

Gambar 4 menunjukkan bahwa kepuasan memediasi kepemimpinan terhadap komitmen pegawai, hal ini karena hubungan antara kepemimpinan terhadap kepuasan negatif tidak signifikan (-0,110), hubungan kepuasan kerja terhadap komitmen pegawai positif dan signifikan (0,467) dan hubungan antara kepemimpinan terhadap komitmen negatif tidak signifikan (-0,075), sehingga berdasarkan kriteria Hair *et al.* (2010) dimana kepuasan kerja bukan merupakan variabel mediasi antara kepemimpinan terhadap komitmen.

**Peran mediasi kepuasan kerja atas pemberdayaan pegawai terhadap komitmen pegawai**

Peran mediasi kepuasan kerja atas pemberdayaan pegawai terhadap komitmen pegawai dapat dilihat pada Gambar 5



Gambar 5  
Peran Mediasi Kepuasan Kerja Atas Pemberdayaan Terhadap Komitmen

Gambar 5 menunjukkan bahwa kepuasan memediasi pemberdayaan pegawai terhadap komitmen pegawai, hal ini karena hubungan langsung antara pemberdayaan pegawai terhadap kepuasan kerja berpengaruh signifikan (0,459), hubungan kepuasan terhadap komitmen pegawai berpengaruh signifikan (0,409) sedangkan hubungan antara pemberdayaan pegawai terhadap komitmen pegawai berpengaruh tidak signifikan. Berdasarkan kriteria Hair *et al.* (2010) dimana kepuasan merupakan mediasi penuh antara pemberdayaan pegawai terhadap komitmen pegawai.

**KESIMPULAN**

Kesimpulan terhadap hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan mengenai pengaruh kepemimpinan dan pemberdayaan pegawai terhadap kepuasan kerja dan komitmen pegawai pada PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung adalah sebagai berikut.

1. Kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen pegawai.
2. Kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap



- kepuasan kerja pegawai.
3. Pemberdayaan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.
4. Pemberdayaan pegawai berpengaruh tidak signifikan terhadap komitmen pegawai dikarenakan kepuasan kerja merupakan variabel mediasi penuh diantara keduanya.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pegawai.

#### UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar besarnya kepada reviewer dan semua pihak yang telah membantu dalam pembuatan artikel ini baik dalam bentuk kritik ataupun masukan yang membangun untuk perbaikan artikel ini agar menjadi lebih baik.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Anggraeni, Yenny dan T Elisabeth Cintya Santosa. 2013. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Dinamika dan Bisnis. Vol 10, No 1. Pp: 51-68*
- Bass, B.M., B.J. Avolio, D.I. Jung & Y. Berson. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology. Vol. 88, No. 2, pp. 207-218.*
- Cooper, D.R., and Schindler, P.S. 2006. *Business Research Method. 9<sup>th</sup> edition*, New York: McGraw-Hill.
- Damanik, Juda, & Pattiasina, Cynthia. 2008. *Buku Pintar Pekerja Sosial. Jilid 2*. Jakarta: Gunung Mulia
- Hariandja, Marihot T.E, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo
- Kurniawan, Mey Lucky. 2015. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen organisasi yang dimediasi Kepuasan Kerja Karyawan Pada Bagian Produksi PT. Kurnias Bumi Pertiwi. 2015. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
- Lamidi. 2008. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan variabel intervening komitmen organisasi, Universitas Slamet Riyadi, Surakarta.
- Lin, li-Fen Tseng, Cihun-chieh. 2013. The Influence of Leadership Behavior and Psychological Empowerment on Job Satisfaction. *International Journal of Organizational Innovation. Vol 5 No. 4, pp: 21-29*
- Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, Yogyakarta: Penerbit Andi
- Mathis, R.L dan Jackson. 2011. *Human Resource Management*. Jakarta : Salemba Empat.
- Nongkeng Hasan, Arwanu, Eka Afnan Troena dan Margono Setiawan. 2011. Pengaruh Pemberdayaan, Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Dosen (Persepsi Dosen di Pekerja PTS Kopertis Wilayah IX Sulawesi di Makasar). *Jurnal manajemen, Vol 10, No. 3, pp: 574-585.*
- Nunnally, 1969. *Using Mutivariate Statistics*, Third edition, Harper Collin. New York.
- Pradana, Martha Andy; Bambang Swasto Sunuharyo; Djamhur Hamid. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan. [www.administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/.../237](http://www.administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/.../237). Diunduh tanggal 5 Desember 2016.
- Ratnaningsih, E. 2009. Persepsi Gaya Kepmimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Dengan Motivasi Sebagai Intervening Variable. *Jurnal Ekonomi Janavisi. Vol 2, No 2.*
- Robbins dan Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi Duabelas, Penerbit

Salemba Empat: Jakarta

*Sutikno, M. Sobry. 2014. Pemimpin & Kepemimpinan. Lombok : Holistica.*

*Wibowo. 2008. Manajemen Kinerja.*

Jakarta: Rajagrafindo Persada

*Yulianie. 2003. Rasa Percaya, Komitmen Organisasi, dan Rasa Berdaya tim (empowered team) pada Karyawati Instansi Pemerintah di Surabaya. Anima. Indonesian psychological Journal. Vol. 18, no. 3, 255-273.*

---