

# Pengaruh Disiplin Kerja, Kepemimpinan Transformasional dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kepuasan dan Kinerja PNS Pada Bagian Umum dan Protokol Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur

**Meita Sondang Riski**

*Program Studi Manajemen, STIE Nusantara Sangatta, meitasondang@yahoo.com*

**Ausy Riana**

*Program Studi Manajemen, STIE Nusantara Sangatta, ausy.riana@yahoo.com*

## Abstrak

**Tujuan\_** Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja, kepemimpinan transformasional, kecerdasan emosional, baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kepuasan dan kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Bagian Umum dan Protokol Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur.

**Desain/Metode\_** Penelitian yang dilakukan ini termasuk penelitian lapangan (Field Research), yaitu penelitian yang langsung dilakukan di lapangan atau pada responden dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Metode yang digunakan adalah metode survei yaitu metode yang mengambil contoh data dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang dikumpulkan dan bersumber dari Bagian Umum dan Protokol Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur.

**Temuan\_** Disiplin kerja, kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional secara langsung berpengaruh positif, namun hanya disiplin kerja yang memberi pengaruh signifikan terhadap kepuasan pegawai. Kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional berpengaruh tidak signifikan. Sedangkan pengaruh terhadap kinerja pegawai, disiplin kerja dan kecerdasan emosional secara langsung berpengaruh signifikan. Kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan. Kepuasan secara langsung berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai pada Bagian Umum dan Protokol Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur. Untuk pengaruh tidak langsung, hanya kecerdasan emosional yang memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan pegawai.

**Implikasi\_**

**Originalitas\_** belum pernah dilakukan penelitian variabel ini di sekretariat daerah kabupaten kutai timur.

**Tipe Penelitian\_** Studi Empiris

**Kata Kunci :** disiplin, kepemimpinan transformasional, kecerdasan emosional, kepuasan dan kinerja

## I. Pendahuluan

Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor utama yang mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu organisasi. Dessler (2009) berpendapat kinerja karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Namun, tidak semua karyawan mempunyai kemampuan dan kualitas yang sama dalam penyelesaian tugasnya karena mengingat kemampuan manusia berbeda-beda. Berbagai cara dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan

kinerja karyawan meskipun cara dari satu perusahaan dengan perusahaan lain berbeda-beda. Gupta et al. (2013) menjelaskan bahwa perusahaan membutuhkan karyawan yang mampu bekerja lebih baik dan lebih cepat, sehingga diperlukannya karyawan yang mempunyai kinerja (job performance) yang tinggi. Gungor (2011) menjelaskan bahwa sangat penting berinvestasi dalam pengembangan karyawan untuk meningkatkan keterampilan atau kemampuan karyawan dan organisasi. Kinerja pegawai yang baik juga harus didukung oleh seorang pemimpin yang baik. Seorang pemimpin menjadi sorotan dan contoh bawahannya, Becker et al (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan faktor utama pada pengembangan diri bawahan, mendorong bawahan berpikir dan bertindak inovatif untuk menyelesaikan masalah dan mencapai tujuan serta sasaran organisasi, memacu optimisme dan antusiasme terhadap pekerjaan sehingga seringkali kinerja karyawan yang ditunjuk melebihi harapan. Salah satu gaya kepemimpinan yang mampu meningkatkan kinerja para karyawan adalah kepemimpinan transformasional. Komardi (2009) dan Suryo (2010) mengemukakan hasil dari penelitian yang telah dilakukannya bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi pengikutnya guna mencapai tujuan organisasi. Oleh sebab itu setiap pemimpin memiliki gaya (style) yang berbeda dalam memimpin perusahaan (Demet, 2012). Yulk (2010:305) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional itu dimana para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pimpinan dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya mereka harapkan. Kinerja pegawai yang baik harus didukung juga dengan disiplin kerja pegawai yang tinggi, terutama dilihat dari tingkat kehadiran pegawai. Menurut Hasibuan (2012:112), disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang secara teratur, tekun, terus-menerus, dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan. Ardana dkk (2012: 52) menjelaskan rata-rata tingkat absensi 2-3 persen adalah gejala yang buruk dari disiplin kerja pegawai. Pada dasarnya faktor disiplin merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa adanya disiplin maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal (Susilaningsih, 2008). Brahmasari mengatakan bahwa kinerja organisasi tergantung dari kinerja individu atau dengan kata lain kinerja individu akan memberikan kontribusi pada kinerja organisasi. Ardana, dkk (2012:134) mengemukakan disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya. Fenomena yang terjadi pada Bagian Umum dan Protokol yang berkaitan dengan disiplin kerja adalah banyaknya pegawai yang absen tanpa alasan yang jelas, datang tidak tepat waktu, mangkir, lambat menyelesaikan tugas. Tingkat kehadiran pegawai negeri sipil masih tergolong rendah. Hal ini dibuktikan dengan hasil finger print pegawai negeri sipil Bagian Umum dan Protokol yang belum memuaskan pada bulan Agustus sampai bulan Oktober tahun 2016. Sebagai fungsi dari pelayan publik, pegawai negeri sipil wajib berada dikantor pada saat jam kerja, sebab seorang pelayan publik tidak pernah tahu kapan masyarakat akan datang dan perlu untuk dilayani. Ketika masyarakat datang dan minta untuk dilayani lalu seorang PNS tersebut tidak berada dikantor, maka hal ini akan menghambat kinerja dan membuat citra buruk bagi pegawai negeri sipil. Kajian empiris Porter dan Steets menyatakan bahwa ketidak hadirannya pegawai sifatnya lebih spontan dan tergantung pada isu-isu internal seperti transportasi dan keluarga, contohnya seperti merawat anak yang sedang sakit. Selain disiplin kerja dan kepemimpinan transformasional, terdapat faktor lain yang ikut menentukan kinerja, yaitu kecerdasan emosional. Goleman (1999) mengatakan bahwa orang yang pandai atau berhasil dalam prestasi akademik sewaktu pendidikan formal ternyata banyak yang gagal dalam menempuh karir profesional. Penelitian Daniel Goleman menunjukkan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan yang dibutuhkan dalam dunia kerja saat ini yaitu sekitar 75-96 persen. Sedangkan peran IQ atau ketrampilan kognitif dalam keberhasilan di dunia kerja hanya menempati posisi kedua sesudah kecerdasan emosional dalam menentukan peraih prestasi kerja, yaitu sekitar 4-25 persen. Kecerdasan emosional ini sangat mempengaruhi kehidupan seseorang secara keseluruhan mulai dari kehidupan dalam keluarga, pekerjaan sampai interaksi dengan lingkungan sosialnya. Oleh karena itu kecerdasan emosional berpengaruh pada cara seseorang menyelesaikan masalah dalam kehidupan sehari-hari. Goleman (1995) menyatakan bahwa seseorang yang memiliki kecerdasan emosi yang tinggi adalah mereka yang mampu mengelola emosinya dengan baik. Menurut Bar-On (dalam Setiadi, 1999) kemampuan mengatur perasaan

dengan baik, mampu memotivasi diri sendiri, berempati ketika menghadapi gejala emosi dari diri maupun dari orang lain. Manusia juga harus dapat memecahkan masalah, fleksibel dalam situasi dan kondisi yang kerap berubah. Hal ini merupakan kemampuan yang seharusnya dimiliki oleh setiap sumber daya manusia untuk dapat berprestasi di bidang pekerjaannya. Fakta yang ada pada Bagian Umum dan Protokol salah satunya masalah kecerdasan emosional pegawai seringkali terjadi karena pegawai membawa masalah di rumah tangganya ke kantor. Selain itu, fakta yang ada pada Bagian Umum dan Protokol menunjukkan bahwa pegawai mudah tersinggung untuk hal-hal kecil yang kemudian menjadi pemicu kemarahan dalam menyelesaikan tugas kantor sehari-harinya. Selain ketiga faktor di atas, kepuasan juga mempengaruhi kinerja pegawai. Kepuasan kerja merupakan tanggapan emosional seorang pegawai terhadap situasi dan kondisi kerja. Apabila seorang pegawai merasa puas terhadap pekerjaannya, maka kinerjanya akan semakin meningkat, hal ini disebabkan karena pegawai tersebut merasa nyaman dan menyukai pekerjaannya. Dengan demikian kepuasan kerja merupakan hal yang harus diperhatikan dengan serius oleh atasan, karena apabila pegawai sudah merasa puas atau dengan kata lain pegawai tersebut merasa nyaman dengan pekerjaan masing-masing, maka tidak diragukan lagi mereka akan bekerja dengan sepenuh hati dan akan menghasilkan output yang memuaskan, namun ketika pegawai telah berusaha secara maksimal dan mendapat hasil yang baik maka instansi hendaknya tidak diam begitu saja karena mereka butuh untuk dihargai jerih payahnya. Instansi harus menghargai jerih payah pegawai yang sudah bekerja baik dengan memberikan dampak balik yang dapat membuat pegawai makin semangat bekerja.

## II. Kajian Teori

### 2.1 Kinerja

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Stolovitch and Keeps, 1992:34). Kinerja merupakan ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai misinya (Simamora, 2003:45). Dari pendapat tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan capaian kerja. Kinerja yang tinggi dapat diwujudkan apabila dikelola dengan baik. Itulah sebabnya setiap pimpinan wajib untuk menerapkan manajemen kerja agar para pegawainya mendapat capaian kerja yang maksimal. Berkaitan dengan manajemen kerja, seringkali orang membuat kesalahan dan mengira bahwa manajemen kerja merupakan evaluasi kerja. Padahal mengevaluasi kinerja atau memberikan penilaian kerja hanyalah merupakan sebagian saja dari sistem manajemen kerja.

### 2.2 Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah kesediaan seseorang dalam menaati semua peraturan organisasi dan norma sosial yang berlaku dalam lingkup pekerjaan (Hasibuan, 2006:193). Bagi para pegawai negeri sipil, ketentuan disiplin kerja diatur berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010, dan bagi PNS di Kabupaten Kutai Timur didukung dengan adanya edaran Bupati Kutai Timur Nomor 60/29/ORG.III tentang Penerapan Disiplin Jam Kerja. Dalam edaran Bupati Kutai Timur dijelaskan bahwa seluruh pegawai PNS wajib mentaati jam masuk kerja serta wajib melaksanakan apel pagi sesuai ketentuan yang berlaku mulai jam 07.30 sampai dengan 16.30 wita untuk hari Senin sampai dengan Kamis dan hari Jum'at dari jam 07.30 sampai dengan 11.30 wita.

### 2.3. Kepemimpinan Transformasional

Istilah *transformational leadership* dimunculkan pertama kali pada tahun 1973 oleh Downton. Kemudian James McGregor Burns, seorang sosiolog politik yang menulis dalam buku *leadership* di tahun 1978 bahwa pemimpin menangkap motivasi pada pengikutnya dengan tujuan untuk mencapai tujuan bersama (Lensufiie, 2010). Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi. Kepemimpinan ini juga didefinisikan sebagai kepemimpinan yang lebih menekankan pada kegiatan pemberdayaan (*empowerment*) melalui peningkatan konsep diri bawahan/anggota organisasi yang positif (Nawawi 2006).

Kepemimpinan transformasional memiliki pengertian kepemimpinan yang bertujuan untuk perubahan. Sesuai dengan aturan kepemimpinan yaitu adanya pergerakan untuk mencapai tujuan, maka tujuan yang dimaksud disini adalah perubahan. Perubahan yang dimaksud diasumsikan sebagai perubahan ke arah yang lebih baik, menentang status quo dan aktif (Lensuifiie, 2010). Dengan demikian kepemimpinan transformasional ini memotivasi para bawahan agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran tingkat yang lebih tinggi yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya pada saat itu. Para bawahan memiliki konsep diri positif sehingga mampu mengatasi permasalahan dengan mempergunakan potensinya masing-masing tanpa tertekan atau ditekan, akhirnya mereka mempunyai komitmen yang tinggi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dengan kepemimpinan transformasional para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka.

#### 2.4. Kecerdasan Emosional

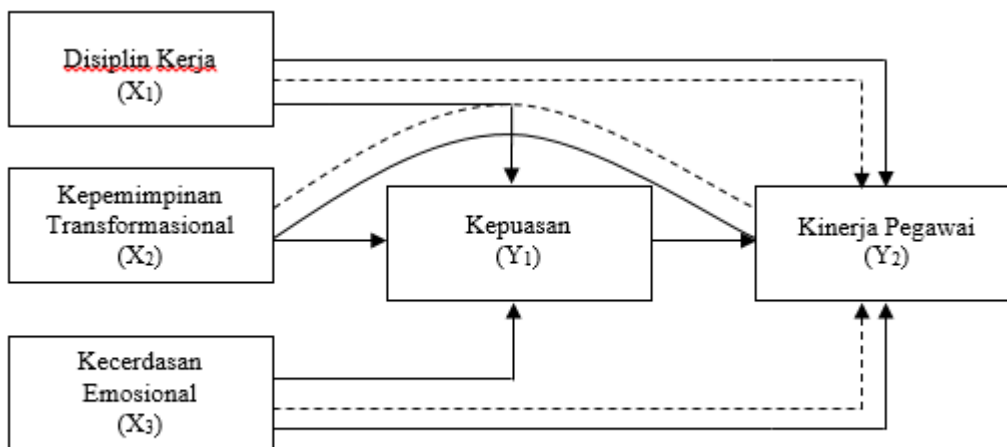
Teori mengenai kecerdasan emosional pertama kali dicetuskan oleh Salovey dan Mayer pada tahun 1990. Sejak itu aspek emosional sebagai salah satu kecerdasan pada diri manusia banyak diteliti, baik di bidang psikologi, neurosains dan berbagai bidang terapan. John Mayer dan Peter Salovey mendefinisikan EQ (emotional quotient) sebagai “kemampuan untuk memahami perasaan diri sendiri, untuk berempati terhadap perasaan orang lain dan untuk mengatur emosi yang secara bersama berperan dalam peningkatan taraf hidup seseorang”. Semula ide ini hanya diperkenalkan di sekitar lingkungan pendidikan saja. Dan mungkin saja tetap hanya akan beredar di sekeliling tembok sekolah jika saja Goleman tidak memperkenalkan teori EQ ini dalam bukunya “Emotional Intelligence. Why It Can More Than IQ?” yang terbit pada tahun 1995 dalam Mangkunegara (2005). Kecerdasan emosional telah diterima dan diakui kegunaannya. Studi-studi menunjukkan bahwa seorang eksekutif atau profesional yang secara teknik unggul dan memiliki EQ yang tinggi adalah orang-orang yang mampu mengatasi konflik, dapat melihat kesenjangan yang perlu dijembatani, dapat melihat hubungan yang tersembunyi yang menjanjikan peluang, berinteraksi, penuh pertimbangan untuk menghasilkan yang lebih berharga, lebih siap, lebih cekatan, dan lebih cepat dibanding orang lain.

#### 2.5. Kepuasan Kerja

Robbins dan Judge (2009:113) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai perasaan yang positif tentang pekerjaan seseorang sebagai hasil dari penilaian pada karakteristik-karakteristik dari pekerjaan tersebut. Jadi pegawai yang merasa puas akan pekerjaannya akan memiliki perasaan positif terhadap pekerjaannya. Husain Umar (2008:213), menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan dan penilaian seorang atas pekerjaannya, khususnya mengenai kondisi kerjanya, dalam hubungannya dengan apakah pekerjaannya mampu memenuhi harapan, kebutuhan, dan keinginannya. Dari beberapa pendapat diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah tanggapan seseorang atas apa yang mereka harapkan pada saat bekerja dengan apa yang mereka dapatkan setelah mereka bekerja. Dimana dalam hal ini berhubungan dengan situasi kerja, kerjasama antar pegawai, imbalan dan faktor-faktor lainnya. Jika terdapat selisih yang kecil antar apa yang diharapkan dengan apa yang didapatkan maka orang tersebut akan merasa puas begitu pula sebaliknya.

2.6 Kerangka Konsep Penelitian

Gambar 1. Kerangka Konseptual Hubungan variabel independen (X) dengan variabel dependen (Y)



Sumber : Sugiyono, 2014

III. Metode Penelitian

Penelitian ini termasuk penelitian lapangan (Field Research) menggunakan pendekatan kuantitatif. Metode yang digunakan adalah metode survei. Data yang digubakan ada dua, yaitu : data primer dan sekunder. Teknik yang digunakan untuk menentukan populasi adalah menggunakan total sampling atau umumnya dikenal dengan sebutan metode sensus. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai negeri sipil di bagian Umum dan Protokol berjumlah 71 orang. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi kepustakaan, observasi, kuesioner, wawancara dan dokumentasi. Untuk analisa, model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model Analisis Jalur (Path Analysis). Model ini dikembangkan oleh Sewall Wright (1934). Menurut sugiyono (2008:287) analisis jalur digunakan bertujuan untuk melukiskan dan menguji model hubungan antar variabel yang berbentuk sebab akibat (bukan bentuk hubungan interaktif/receiprocal). Dengan demikian dalam model hubungan antar variabel tersebut, terdapat variabel independen yang dalam hal ini disebut variabel Eksogen (Exogenous), dan variabel dependen yang disebut variabel Endogen (Endogenous). Melalui analisis jalur ini akan dapat ditemukan jalur mana yang paling tepat dan singkat suatu variabel independent menuju variabel dependent yang terakhir. Data yang telah dikumpulkan diberikan nilai-nilai atau skor menggunakan skala Likert (Sugiyono, 2010:133) dengan perincian sebagai berikut:

Sangat setuju/selalu/sangat positif diberi skor :

- 5 sangat setuju
- 4 setuju
- 3 netral
- 2 tidak setuju
- 1 sangat tidak setuju

Selanjutnya, nilai-nilai rata-rata masing-masing responden dikelompokkan dalam kelas interval dengan jumlah kelas 5 maka intervalnya dapat dihitung sebagai berikut:

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai terendah}}{\text{Jumlah Kelas}} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Dari informasi tersebut dapat ditentukan skala distribusi criteria pendapat sebagai berikut:

- 1.00 – 1.79 = Sangat tidak setuju
- 1.80 – 2.59 = Tidak setuju
- 2.60 – 3.39 = Netral
- 3.40 – 4.19 = Setuju
- 4.20 – 5.00 = Sangat setuju

Teknis analisis jalur dalam penelitian ini digunakan untuk menguji besarnya sumbangan yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan masing-masing struktur yang terdiri dari:

Sub struktur 1: melihat pengaruh langsung variabel disiplin kerja (X1), variabel kepemimpinan transformasional (X2), dan variabel kecerdasan emosional (X3) terhadap kepuasan (Y1) dengan persamaan sebagai berikut:

$$Y1 = \rho Y1X1X1 + \rho Y1X2X2 + \rho Y1X3X3 + \epsilon 1$$

Sub struktur 2: melihat pengaruh langsung variabel disiplin kerja (X1), variabel kepemimpinan transformasional (X2), dan variabel kecerdasan emosional (X3) terhadap kinerja (Y2) dengan persamaan sebagai berikut:

$$Y2 = \rho Y2X1X1 + \rho Y2X2X2 + \rho Y2X3X3 + \epsilon 2$$

Selanjutnya menentukan koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) dan Adjusted R Square, yaitu untuk mengetahui seberapa besar kontribusi seluruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel tidak bebasnya dengan nilai koefisien determinasi ganda (R<sup>2</sup>) dan untuk melihat seberapa model yang digunakan dapat mempunyai korelasi (hubungan) dengan Adjusted R Square.

Priyanto (2009:78) "koefisien ini digunakan untuk menunjukkan seberapa besar hubungan yang terjadi antara variabel independen (X1, X2, X3, .... Xn) secara serentak terhadap variabel dependen (Y)". Nilai R dapat dicari dengan rumus sebagai berikut:

$$R_y = \sqrt{\frac{b_1 \sum X_1 Y + b_2 \sum X_2 Y + b_3 \sum X_3 Y}{\sum Y^2}}$$

Untuk melihat tingkat kekuatan hubungan antara variabel X dengan Y, dapat dilihat melalui tabel 3.1 berikut ini:

**Tabel 2**  
**Pedoman Interpelasi Koefisien Korelasi**

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat Rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat Kuat

Sumber : Sugiyono (2010:231)

Priyatno (2009:79), "analisis determinasi dalam regresi berganda digunakan untuk mengetahui presentase sumbangan pengaruh variabel independen (X1,X2,X3 .... Xn) secara serentak terhadap variabel dependen (Y)". Semakin besar nilai R<sup>2</sup>, maka semakin besar pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Nilai R<sup>2</sup> dapat dicari dengan rumus sebagai berikut (Sunnyoto, 2010:79):

$$R^2 = \frac{b_1 \sum X_1 Y + b_2 \sum X_2 Y}{\sum Y^2}$$

Apabila koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) mendekati angka satu (1) berarti terdapat hubungan yang kuat (Djarwanto dan Pangestu S, 2008:324).

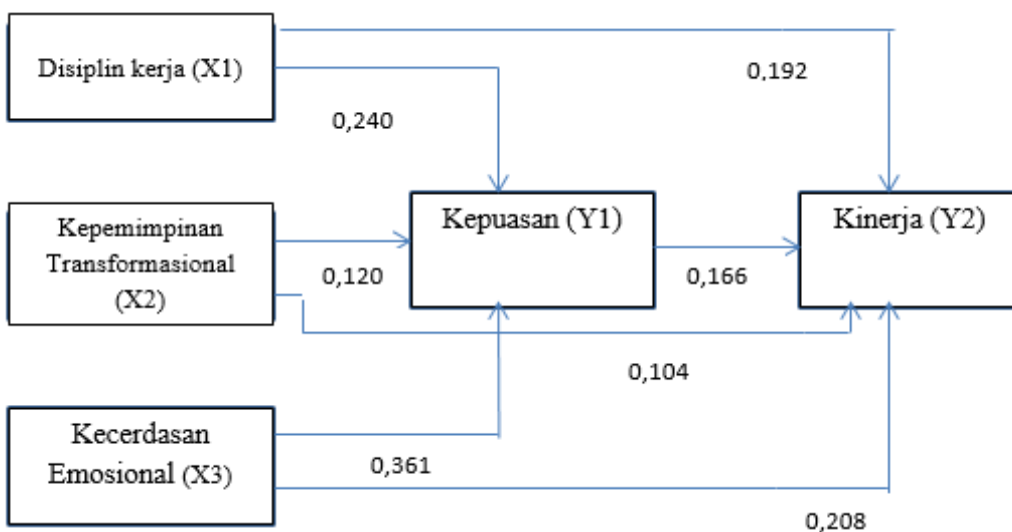
**IV. Hasil dan Pembahasan**

Hasil pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung serta pengaruh total tersebut dapat diringkas sebagai berikut :

1. Pengaruh langsung (direct effect) terhadap kepuasan :
  - a. Pengaruh langsung disiplin kerja terhadap kepuasan =0,240
  - b. Pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan = 0,120

- c. Pengaruh langsung kecerdasan emosional terhadap kepuasan = 0,361
- 2. Pengaruh langsung (direct effect) terhadap kinerja :
  - a. Pengaruh langsung disiplin kerja terhadap kinerja = 0,192
  - b. Pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja = 0,104
  - c. Pengaruh langsung kecerdasan emosional terhadap kinerja = 0,208
  - d. Pengaruh langsung kepuasan terhadap kinerja = 0,166
- 3. Pengaruh tidak langsung (indirect effect) terhadap kinerja melalui kepuasan :
  - a. Pengaruh tidak langsung disiplin kerja terhadap kinerja melalui kepuasan =  $0,240 \times 0,166 = 0,039$
  - b. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui kepuasan =  $0,120 \times 0,166 = 0,019$
  - c. Pengaruh tidak langsung kecerdasan emosional terhadap kinerja melalui kepuasan =  $0,361 \times 0,166 = 0,059$
- 4. Pengaruh Total (total effect)
  - a. Pengaruh langsung disiplin kerja terhadap kinerja dan pengaruh tidak langsung disiplin kerja terhadap kinerja melalui kepuasan =  $(0,240 \times 0,166) + 0,192 = 0,232$
  - b. Pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan dan pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui kepuasan =  $(0,120 \times 0,166) + 0,104 = 0,124$
  - c. Pengaruh langsung kecerdasan emosional terhadap kepuasan dan pengaruh tidak langsung kecerdasan emosional terhadap kinerja melalui kepuasan =  $(0,361 \times 0,166) + 0,208 = 0,268$

Jadi dapat diketahui dari analisis di atas model persamaan analisis regresi untuk dua jalur adalah sebagai berikut:



**V. Penutup**

**5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, dalam penelitian ini dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu sebagai berikut:

- 1. Disiplin kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pegawai pada Bagian Umum dan Protokol Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur
- 2. Kepemimpinan transformasional secara langsung berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan pegawai pada Bagian Umum dan Protokol Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur

3. Kecerdasan emosional secara langsung berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan pegawai pada Bagian Umum dan Protokol Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur
4. Disiplin kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Bagian Umum dan Protokol Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur
5. Kepemimpinan transformasional secara langsung berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai pada Bagian Umum dan Protokol Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur
6. Kecerdasan emosional secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Bagian Umum dan Protokol Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur
7. Kepuasan secara langsung berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai pada Bagian Umum dan Protokol Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur
8. Disiplin kerja secara tidak langsung berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan pegawai pada Bagian Umum dan Protokol Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur
9. Kepemimpinan transformasional secara tidak langsung berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan pegawai pada Bagian Umum dan Protokol Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur
10. Kecerdasan emosional secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan pegawai pada Bagian Umum dan Protokol Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur
11. Nilai koefisien korelasi ( $R$ ) sebesar 0,749 atau 74,9 %. Hal ini berarti terdapat hubungan antara disiplin kerja ( $X_1$ ), kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ), kecerdasan emosional ( $X_3$ ) terhadap kepuasan dengan tingkat hubungan "kuat" karena berada pada interval 0,60 – 0,799. Selanjutnya koefisien Determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,561 artinya bahwa sebesar 56,1 % variasi dari kepuasan dapat dijelaskan oleh disiplin kerja, kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional. Pengaruh yang dijelaskan oleh variabel disiplin kerja ( $X_1$ ), kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ) dan kecerdasan emosional ( $X_3$ ) secara bersama-sama terhadap kepuasan pegawai sebesar 74,9 %, sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang belum masuk dalam model penelitian. sedangkan sebesar 25,1 % dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak masuk dalam variabel yang diteliti.
12. Nilai korelasi  $R$  sebesar 0,715 dan koefisien diterminasi  $R^2$  sebesar 0,511 memberikan gambaran bahwa hubungan antara variabel disiplin kerja ( $X_1$ ), kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ) dan kecerdasan emosional ( $X_3$ ) terhadap kinerja pegawai tergolong "kuat". Pengaruh yang dijelaskan oleh variabel disiplin kerja ( $X_1$ ), kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ) dan kecerdasan emosional ( $X_3$ ) secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai sebesar 71,5 %, sisanya sebesar 28,5 % dijelaskan oleh variabel lain yang belum masuk dalam model penelitian.

## 5.2. Saran

Saran yang dapat diberikan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengingat disiplin adalah salah satu faktor yang penting dalam mewujudkan kepuasan dan kinerja pegawai yang baik, maka disarankan kepada pihak pimpinan agar menerapkan dan mengawasi dengan ketat disiplin pegawai pada bagian Umum dan Protokol Sekretariat kabupaten Kutai Timur .
2. Kecerdasan emosional berdampak positif dan signifikan terhadap kepuasan dan kinerja pegawai pada bagian Umum dan Protokol Sekretariat kabupaten Kutai Timur, sehingga disarankan kepada pimpinan agar memberikan pelatihan atau training kepada pegawainya yang berhubungan dengan kecerdasan emosional (ESQ). Pegawai yang memiliki kinerja yang berhasil yaitu pegawai yang menguasai 75 % kecerdasan emosi dan 25 % kecerdasan intelektual.
3. Meskipun SOP sudah menjadi acuan pegawai bagian Umum dan Protokol Sekretariat kabupaten Kutai Timur, fungsi kepemimpinan tetap harus jalan. Pada penelitian ini belum terlihat pengaruh signifikan dari variabel kepemimpinan terhadap kepuasan dan kinerja pegawai. Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berupaya



mentransformasikan nilai-nilai yang dianut oleh bawahan untuk mendukung visi dan tujuan organisasi.

4. Koefisien korelasi kepuasan terhadap kinerja pada bagian Umum dan Protokol Sekretariat kabupaten Kutai Timur berpengaruh positif tapi tidak signifikan. Disarankan kepada pimpinan agar menjalankan performance appraisal untuk menilai kinerja pegawai. Sistem reward dan punishment juga perlu dijalankan agar kinerja pegawai dapat tercapai.

#### Daftar Pustaka

- Algifari. 2000. *Analisis Regresi, Teori, Kasus & Solusi*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Ayu Desi Indrawati. 2010. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Pelanggan pada Rumah Sakit Swasta di Kota Denpasar. *Jurnal Ekonomi*. Universitas Udayana Bali.
- Bacal, Robert. 2005. *Performance Management*. Terjemahan Surya Dharma. Jakarta: SUN.
- Bass, 1990. *Transformasional Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*, Erlbaum, Mahwah, NJ. Terjemahan Hadyana Pudjaatmaka. Jakarta: Erlangga.
- Bass. 1998. *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*, *Organizational Dynamics*. Vol 18 pp.19-31. Terjemahan Swandari, Fifi. 2003. Bandung: Erlangga.
- Bass. 1981. *Transformational Leadership: Charisma and Beyond*. In J. Hunt, B. Baliga, H. Dachler, and C. Shriesheim (eds.), *Emerging Leadership Vistas* (pp.29-49). Toronto: Lexington Books.
- Behling O dan Mc Fillen, JM. 1996. A Syncretical Model of Charismatic Transformasional Leadership. *Group and Organizational Management Studies*. *Journal of Organization behavior*, 15 : 439 – 452.
- Bitsch, V. 2008. *Spirituality and Religion Developments in the management literature Relevant to agribusiness and Entrepreneurship? Annual World and symposium of the International Food and agribusiness Management Association*. Alih Bahasa Mu'tadin. (<http://bitsch@msu.edu>), diakses 4 Oktober 2016).
- Case. Aviolo. 2003. *Fungsi Utama Seorang Pemimpin Transformasional*. New York: Mail:acase@acsu. Buffalo. Edu.
- Dalyono. 2009. *Psikologi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta. (hal: 6,9, 13, 103, 107).
- Davis K & Newstorm J. W. 1985. *Perilaku dalam organisasi*. Jilid 2 (ed 7). Jakarta: Erlangga.
- Dessler, Gary. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Indeks.
- Djarwanto PS, dan Subagyo, Pangestu. 2008. *Statistik Induktif*. Edisi Kelima. Yogyakarta : BPFE.
- Effendi. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Karyawan*. Jakarta: Penerbit PT. Grasindo.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, dkk. 1987. *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi Kelima, Jilid 1. Alih Bahasa Djarkasih. Jakarta: Erlangga.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. dan Donnelly J.H. 1996. *Organisasi : Prilaku, Struktur, Prose*. Penerjemah : Ir. Nunuk Adiarni MM, Jakarta : Binarupa Aksara.
- Goleman, Daniel. 1998. *Kecerdasan Emosional (edisi bahasa Indonesia)*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Goleman, Daniel. 2000. *Emotional Intelligence (terjemahan)*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Goleman, Daniel. 2002. *Emotional Intelligence*. Terjemahan T. Hermany. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Goleman, Daniel. 2005. *Emotional Intelligence*. Terjemahan Dapsari. Jakarta: Gramedia.
- Goleman, Daniel. 2005. *Working With Emotional Intelligence: Kecerdasan Emosi Untuk mencapai Puncak Prestasi*. Alih Bahasa Alex Tri K. Widodo. Jakarta: PT Gramedia.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Hadi. S. Edisi Kedua. Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. 2003. *Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work*. 8th edition. Alih bahasa Alex Tri K. Widodo. New Jersey: Pearson Education, Inc.

- Gunduz, et al. 2012. *Effects Of Emotional Intelligence On Job Satisfaction: An Empirical Study On Call Center Employees*. Terjemahan Arifin. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 58 Pages 363-369.
- Hapsari. 1998. *Hubungan Orientasi Nilai Hidup Dengan Disiplin Kerja Pada Pegawai Negeri*. Tesis. Yogyakarta. Fakultas Psikologi UGM.
- Hasan, Iqbal. *Analisis Data Penelitian Dengan Statistik*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2004, hlm. 13.
- Hasibuan, M. S. P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Cetakan Keenam. Jakarta: Bumi Aksara.
- Husein, Umar. 2008. *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan*. Seri Desain Penelitian Bisnis –No 1. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Irawan, Prasetya. 2004. *Metode Penelitian*. Jakarta : Universitas Terbuka.
- Judge, T. A., J. E. Bono, C. J. Thoresen, and G. K. Patton. 2001. *The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review*. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407.
- Kartini Kartono. 2003. *Pemimpin Dan Kepemimpinan*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo. 2003. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan: Erly Suandy. Edisi Pertama. Jakarta: Salemba Empat.
- Leli Nirmalasari. 2016. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Kautsar Utama Bandung*. Tesis. STIE STEMBI.
- Lensufiie, Tikno. 2010. *Leadership untuk Profesional dan Mahasiswa*. Jakarta: Erlangga.
- Malhotra. 2005. *Riset Penelitian*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Matondang, 2008. *Kepemimpinan: Budaya Organisasi Dan Manajemen Strategik*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Mawahibir Rohman, Sumadi, Trias Setyowati. 2015. *Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Komitmen dan Kinerja Karyawan Pada PT. Adira Finance Lumajang*. *Jurnal Ekonomi*. Universitas Muhammadiyah Jember.
- Nair et al. 2010. *Impact of Emotional Intelligence on Job Satisfaction at Globus India Ltd*. Alih bahasa Hartono. *Symbiosis Centre for Management and HRD Vol 3, No. 2*.
- Nawawi. 2006. *Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Jakarta: Prehalindo.
- Ni Luh Putu Nuraningsih, Made Surya Putra. 2015. *Jurnal, Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kepuasan Kerja dan Stres Kerja Pada The seminyak Beach Resort And Spa, Bali*. (<http://www.Jurnal Ni Luh Putu Nurainingsih.ac.id>), diakses 2 oktober 2016).
- O'Leary, Elizabeth. 2001. *Kepemimpinan*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Andi.
- Palaria Sianturi. 2011. *Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN Persero Distribusi Jawa Barat dan Banten*. Tesis. Universitas Telkom Bandung.
- Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.
- Priyatno. 2009. *5 Jam Belajar Olah Data dengan SPSS 17*. Yogyakarta : Andi.
- Rivai, H. V. 2005. *Manajmen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke praktek*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P, 2003. *Organizational Behavior*. Alih bahasa Benyamin. Jakarta: Kelompok Gramedia.
- Robbins, Stephen P, Judge. 2009. *Perilaku Organisasi*. Alih bahasa Benyamin. Jakarta: Salemba Empat.
- Roy Juhan Agung Tucunan, Wayan Gede Supartha, I Gede Riana. 2013. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Pandawa)*. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*.
- Simamora, Bilson. 2003. *Penilaian Kinerja dalam Manajemen Perusahaan*. Jakarta: Gramedia Pustaka.
- Simamora, Henry, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga, Cetakan Pertama, Bagian Penerbitan STIE YKPN, Yogyakarta.
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: alfabeta.
- Sugiyono. 2006. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2012. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

- Surakhmad, Winarno. 1989. *Pengantar Penelitian – Penelitian Ilmiah, Dasar Metode Teknik*. Edisi 7. Bandung: Tansito.
- Stolovitch, D, and Keeps, Erica J. 1992. *Handbook of Human Performance Technology A Comprehensive Guide for Analysis and Solving*. Amerika Serikat.
- Sunyoto, Danang. 2010. *Analisis Regresi dan Uji Hipotesis*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Media Pressindo.
- Sutrisno, Edy. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Swaminathan S. dan P. David Jawahar. 2013 *Job Satisfaction as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior: an Empirical Study*. *Global Journal of Business Research*, 7(1), 71-77.
- Tiffin, J. and McCormick, E.J. 1961. *Industrial Psychology*. Terjemahan Sukasah. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, Inc.
- Thoha, Muharto dan Darmanto. 2011. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Turner, Jonathan H., dalam Habibie 1992. *The Structure of Sociological Theory*. Homewood, Illinois; The Dorsey Press.
- Virk dan Kaur, Harjeet. 2011. *Impact Of Emotionel Intelligence On Job Satisfication, Oorganizational Commitment and Perveived Sucess*. *Journal of Arts & Sciences* : 4.22: 297-312. ProQuest.
- Yukl, Gary A, 1989, *Leadership in Organization, Second Edition*, Prentice Hall International Inc. Terjemahan Yusuf Udaya. 1996. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Yukl, Gary A., 1998, *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Terjemahan Bahasa Indonesia, Jakarta: Prenhallindo.