



Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada KPPBC TMP C Pangkalan Bun Kalimantan Tengah

Ryan Arist

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Dharmaputra Semarang

Haryani Haryani

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Dharmaputra Semarang

Abstract. *The purpose of this research is to find out the influence of leadership style, organizational commitment, and job satisfaction on the performance of KPPBC TMP C Pangkalan Bun employees. The population in this study were 60 employees of KPPBC TMP C Pangkalan Bun. This sample was determined using a saturated sampling technique. The number of samples used in this research was 60 employees. This research data analysis tool uses multiple linear regression. The research results show that leadership style has no effect on employee performance. Organizational commitment has a positive effect on employee performance. Job satisfaction has a positive effect on employee performance.*

Keywords: *Leadership Style, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Employee Performance*

Abstrak. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui tentang pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai KPPBC TMP C Pangkalan Bun. Populasi dalam penelitian ini adalah 60 pegawai KPPBC TMP C Pangkalan Bun. Penentuan sampel ini menggunakan teknik sampling jenuh. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sejumlah 60 pegawai. Alat analisis data penelitian ini menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai

PENDAHULUAN

Manusia tidak terlepas dari kehidupan berorganisasi karena pada hakikatnya manusia merupakan makhluk sosial yang hidup bermasyarakat. Untuk memenuhi tujuan bagi setiap organisasi diperlukan sumber daya untuk mencapainya. Dalam organisasi pemerintah kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintah tergantung pada kesempurnaan aparatur negara yaitu Pegawai Negeri Sipil (PNS). PNS berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional. Pengelolaan dan penilaian kinerja PNS pada Kementerian Keuangan didasarkan pada nilai perilaku pegawai dan kontrak kinerja. Kontrak kinerja merupakan dokumen kesepakatan antara pegawai dengan atasan langsung yang berisi kesanggupan, trajectory target, serta sasaran kerja pegawai. Nilai perilaku merupakan nilai yang berdasarkan atas penilaian perilaku sehari-hari setiap pegawai untuk pencapaian kerjanya.

Pengelolaan kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan diatur dalam KMK Nomor 467/KMK.01/2014 Tentang Pengelolaan Kinerja Di Lingkungan Kementerian Keuangan, hal ini menjadi acuan bagi instansi di bawah naungan Kementerian Keuangan dalam mengukur dan pengelolaan kinerja.

Kinerja merupakan hasil dari pekerjaan yang telah dilakukan oleh seorang dalam menjalankan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan tanggung jawabnya, yang didasarkan pada pengalaman, kecakapan dan keunggulan serta waktu yang telah dilakukan dengan baik. Kinerja karyawan adalah suatu tindakan yang lakukan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan (Handoko, 2015). Kinerja seringkali diartikan sebagai suatu pencapaian dari pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat dapat 3 tercermin dari output yang dihasilkan baik kualitas kerja, kuantitas kerja, waktu (jangka waktu), kerjasama antar karyawan dan pengawasan.

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. misalnya seperti gaya kepemimpinan, komitmen organisasi serta kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan merupakan hal yang berkaitan dengan sikap seorang pemimpin dalam memimpin suatu organisasi. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (Ali & Agustian, 2018). Menurut (Saklit, 2017) kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Mulyono, (2018) memberikan pandangan bahwa kepemimpinan merupakan gaya dalam mengembangkan motif tentang cara dalam memimpin secara memaksa (*cursive style*), mengembangkan otokrasi (*authoritative style*), sesuai tingkat kemampuan kendali bebas (*affiliate style*), tanpa mengabaikan metode demokrasi memimpin (*demorcative style*), dengan cepat melakukan tindakan (*pacesetting style*), dansenantiasa mendidik atau memberikan pelatihan (*coaching style*).

Faktor lain dalam kinerja pegawai adalah komitmen organisasi dalam menjaga independensi lembaga yang akan berdampak pada tingkat kepercayaan publik pada proses pelayanan bea cukai. Menurut Ardiansyah et al (2021) komitmen adalah suatu bentuk kebulatan tekad atas sesuatu yang diyakini dari sebuah persepsi, sehingga kebijakan yang baik harus lahir dari sebuah komitmen. Menurut Setiyanto & Selvi (2018) peningkatan komitmen, kemampuan dan keterampilan sumberdaya manusia sangat dibutuhkan untuk peningkatan kinerja pegawai, oleh karena itu sangat diperlukan kebijakan-kebijakan yang tepat untuk mendukung hal tersebut. Ginanjar & Berliana (2021) mengartikan komitmen

organisasional yaitu situasi keterkaitan antara pegawai terhadap organisasi dan hal tersebut dapat berpengaruh pada pilihan pegawai apakah akan lanjut bekerja dalam perusahaan tersebut atau bahkan berhenti. Komitmen organisasi dapat menjadi suatu dorongan bagi pegawai untuk bertahan dalam perusahaannya, salah satu cara yaitu pegawai menunjukkan kemampuannya dalam mencapai target yang ditentukan oleh perusahaan (Firdaus & Lusiana, 2020)

Disaat komitmen pegawai menjadi tantangan ketika melakukan pengorganisasian sumber daya manusia dalam suatu organisasi, maka perlu dipecahkan bagaimana solusi terbaiknya. Dalam pengelolaan komitmen organisasi pegawai tersebut, tidaklah mudah karena pegawai adalah manusia dan bukanlah mesin. Memang secara praktis dan teori kita harus cermat memandang hal ini untuk memberikan arti penting pada makna memanusiakan manusia. Mesin memang memberikan keunggulan kompetitif namun sifatnya hanya terbatas dan tentu saja melebihi dari hal itu (*"Machines don't make things, people do"* Preffer dalam Mangkunegara, 2015).

Seorang pegawai yang professional tidak dapat melepaskan diri dari kenyataan bahwa mereka adalah individu yang juga mempunyai kebutuhan, keinginan, dan harapan dari tempatnya bekerja. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan inilah yang akan mempengaruhi kepuasan kerja yang ada pada setiap individu untuk melakukan segala sesuatu yang lebih baik dari lainnya di dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan. Pegawai yang memiliki tingkat kepuasan baik, akan bekerja dengan rajin dan inovatif sedangkan pegawai yang memiliki tingkat kepuasan buruk, akan melakukan pekerjaan secara malas, tidak disiplin, dan berperilaku negatif. Untuk itu, kinerja pegawai harus dijaga dan diperhatikan dengan baik oleh manajemen perusahaan, selain untuk dapat mencapai tujuan perusahaan juga agar perusahaan mampu bersaing dengan perusahaan lain. Kepuasan kerja menurut Fauzan (2022) yaitu sikap perasaan yang menopang dalam diri pegawai dan berhubungan dengan pekerjaan ataupun kondisi kerjanya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan yang mengaitkan aspek-aspek lain seperti usaha, kesempatan kompensasi, hubungan dengan pekerja lain, penempatan kerja, serta struktur organisasi. Sementara itu, perasaan yang berkaitan dengan dirinya seperti umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan. Sedangkan pengertian lain kepuasan kerja atau *job satisfaction* menurut Aniversari & Sanjaya (2022), adalah sebuah tanggapan efektif atau emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Sedangkan Bachtiar et al (2022) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan.

Penelitian yang dilakukan oleh Indriyani *et al.*, (2021) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian Candra, (2020) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Prabowo *et al.*, (2021) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian Angraini *et al.*, (2021) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian Safitri & Susanto, (2019) bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Kinerja pegawai dapat diketahui dari penilaian kualitas, kuantitas hasil pekerjaan, kemandirian, kedisiplinan, efektifitas dan kerjasama seorang pegawai dalam bekerja. Berikut data kinerja pegawai KPPBC TMP C Pangkalan Bun tahun 2021:

Tabel 1.
Data Kinerja Pegawai KPPBC TMP C Pangkalan Bun Tahun 2021

No	Kinerja Pegawai	Nilai (Realisasi)	Bobot Standar (Target)
1	Kualitas Hasil Kerja	85%	100%
2	Kuantitas Hasil Kerja	84%	100%
3	Kemandirian Pegawai	80%	100%
4	Kedisiplinan Pegawai	80%	100%
5	Efektifitas & Efisiensi Kerja	70%	100%
6	Integritas & Tanggungjawab	85%	100%
7	Pengembangan Diri	87%	100%
8	Pengetahuan & Keahlian Teknis	88%	100%
9	Kerjasama	89%	100%
10	Kemampuan	89%	100%

Sumber: Laporan Tahunan KPPBC TMP C Pangkalan Bun, 2021

Berdasarkan data di atas menunjukkan bahwa capaian kinerja pegawai KPPBC TMP C Pangkalan Bun periode 2023 belum optimal. Realisasi kinerja pegawai berupa pengembangan diri, pengetahuan dan keahlian teknis, serta kemampuan yang merupakan komponen utama dari kompetensi belum menunjukkan hasil yang maksimal. Kondisi ini menunjukkan bahwa telah terjadi permasalahan terkait kinerja pegawai.

Dari uraian tersebut penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dan mengambil judul yaitu “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada KPPBC TMP C Pangkalan Bun”.

LANDASAN TEORI

Manajemen Sumber Daya Manusia

Rivai (2014) menyatakan bahwa dalam suatu organisasi hal yang paling penting yang perlu diperhatikan adalah sumber daya manusia yang menjadi pendukung utama tercapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia menempati posisi strategis dalam suatu organisasi,

maka dari itu sumber daya manusia harus digerakkan secara efektif dan efisien sehingga mempunyai tingkat hasil daya guna yang tinggi. Manajemen SDM adalah rangkaian strategis, proses dan aktivitas yang di desain untuk menunjang tujuan perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan perusahaan dan individu SDMnya.

Kinerja Pegawai

Menurut Saputri et al., (2022) kinerja pegawai adalah tingkat pencapaian hasil atau pelaksanaan tugas tertentu. Berdasarkan definisi tersebut kinerja karyawan adalah tingkat pencapaian hasil atau pelaksanaan tugas seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai tenaga fungsional akademik pada suatu program studi.

Menurut Daulay & Hikmah, (2020) kinerja pegawai adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang telah dicapai seorang pegawai atas tanggung jawab yang telah diberikan baik secara kualitas maupun kuantitas guna mencapai tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen serta memberikan kontribusi pada kemajuan ekonomi.

Menurut Heryenzus & Laia (2018) kinerja karyawan adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut dan tentang apa yang harus dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan atau *leadership* merupakan ilmu terapan dari ilmu-ilmu sosial, sebab prinsip-prinsip dan rumusannya diharapkan dapat mendatangkan manfaat bagi kesejahteraan manusia. Ada banyak pengertian yang dikemukakan oleh para pakar menurut sudut pandang masing-masing, definisi-definisi tersebut menunjukkan adanya beberapa kesamaan.

Menurut (Saklit, 2017) kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

(Mulyono, 2018) memberikan pandangan bahwa kepemimpinan merupakan gaya dalam mengembangkan motif tentang cara dalam memimpin secara memaksa (*cursive style*), mengembangkan otokrasi (*authoritative style*), sesuai tingkat kemampuan kendali bebas (*affiliate style*), tanpa mengabaikan metode demokrasi memimpin (*demorcative style*), dengan cepat melakukan tindakan (*pacesetting style*), dansenantiasa mendidik atau memberikan pelatihan (*coaching style*).

Komitmen Organisasi

Ginanjar & Berliana (2021) mengartikan komitmen organisasional yaitu situasi keterkaitan antara pegawai terhadap organisasi dan hal tersebut dapat berpengaruh pada pilihan pegawai apakah akan lanjut bekerja dalam perusahaan tersebut atau bahkan berhenti. Komitmen organisasi dapat menjadi suatu dorongan bagi pegawai untuk bertahan dalam perusahaannya, salah satu cara yaitu pegawai menunjukkan kemampuannya dalam mencapai target yang ditentukan oleh perusahaan (Firdaus & Lusiana, 2020)

Seorang pegawai yang memiliki maksud untuk memelihara keanggotaan dalam suatu organisasi merupakan suatu komitmen organisasional dimana seseorang berpihak kepada organisasi (Mariana Tampubolon & Basid, 2019). Komitmen organisasi dapat dinilai dari keterlibatan seorang pegawai serta loyalitasnya terhadap organisasi. Seorang yang berpartisipasi terhadap seluruh aktivitas organisasinya untuk mencapai tujuan yang ditetapkan memiliki komitmen organisasi yang tinggi (Lukmawati, 2020).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja ialah penilaian positif seorang pegawai terhadap pekerjaannya, jabatan, lingkungan kerja, rekan kerja, atasan dan balas jasa yang terpenuhi sesuai dengan kebutuhannya (Aniversari & Sanjaya, 2022). Kepuasan kerja merupakan poin yang penting dalam sebuah organisasi, hal ini dapat menjadi penentu dalam kesuksesan suatu organisasi (Rusdin et al., 2021). Dalam organisasi sudah semestinya sebuah organisasi menumbuhkan suasana lingkungan kerja yang nyaman dan memperhatikan kebutuhan pegawainya. Kepuasan kerja dijelaskan sebagai sikap seseorang yang menyukai serta puas terhadap pekerjaannya (Suhardi & Yunita, 2019). Perilaku tersebut dapat ditunjukkan melalui moral kerja, kedisiplinan serta pencapaian kerja pada perusahaan (Lestari, 2022).

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu penelitian kuantitatif. Dalam penelitian ini populasi yang digunakan adalah 60 pegawai KPPBC TMP C Pangkalan Bun. teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh. Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil. Istilah lain dari sampel adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel. Sehingga sampel yang digunakan sama dengan populasinya yaitu 60 orang. Berdasarkan skala, jenis data yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel yang diuji adalah data berskala ordinal. Berdasarkan sumber perolehannya, data dapat dibedakan menjadi data primer dan sekunder. Metode pengumpulan data dalam

penelitian ini dilakukan dengan cara wawancara tak langsung, yaitu dengan menyampaikan kuesioner kepada responden yang dijadikan sampel. Namun demikian untuk melengkapi data juga dilakukan wawancara langsung kepada pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean Pangkalan Bun. Analisis data menggunakan analisis regresi berganda.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Tanggapan Responden

1. Analisis Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan

Analisis deskriptif variabel gaya kepemimpinan dilakukan berdasarkan hasil pernyataan responden pada setiap pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel gaya kepemimpinan. Berdasarkan hasil pernyataan responden, kemudian dicari nilai indeks, untuk selanjutnya disimpulkan berdasarkan nilai kategori rentang skala yang telah ditentukan. Hasil perhitungan nilai indeks pernyataan responden dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2
Tanggapan Responden Tentang Gaya Kepemimpinan di KPPBC TMP C
Pangkalan Bun

Pernyataan	TS	KS	CS	S	SS	Jumlah	Indeks
	1	2	3	4	5		
	F	F	F	F	F		
Pimpinan senantiasa membatu kesulitan pegawai	1	1	17	25	16	234	3,90
	1	2	51	100	80		
Pimpinan senantiasa mendengarkan keluhan pegawai	1	1	13	27	18	240	4,00
	1	2	39	108	90		
Pimpinan memberikan tugas kepada pegawai dengan rinci	1	1	13	27	18	240	4,00
	1	2	39	108	90		
Pimpinan senantiasa mengawasi pegawai	1	1	14	28	16	237	3,95
	1	2	42	112	80		
Nilai Indeks Gaya Kepemimpinan							3,96

Sumber: Data primer diolah 2023

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa nilai indeks gaya kepemimpinan sebesar 3,96. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diberikan kepada pegawai KPPBC TMP C Pangkalan Bun dikategorikan baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa pimpinan senantiasa membatu kesulitan pegawai, pimpinan senantiasa mendengarkan keluhan pegawai, pimpinan memberikan tugas kepada pegawai dengan rinci, serta pimpinan senantiasa mengawasi pegawai.

2. Analisis Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi

Analisis deskriptif variabel komitmen organisasi dilakukan berdasarkan hasil pernyataan responden pada setiap pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel komitmen organisasi. Berdasarkan hasil pernyataan responden, kemudian dicari nilai indeks, untuk selanjutnya disimpulkan berdasarkan nilai kategori rentang skala yang telah ditentukan. Hasil perhitungan nilai indeks pernyataan responden dapat dilihat pada tabel 3.

Tabel 3.
Tanggapan Responden Tentang Komitmen Organisasi di KPPBC TMP C Pangkalan Bun

Pernyataan	TS	KS	CS	S	SS	Jumlah	Indeks
	1	2	3	4	5		
	F	F	F	F	F		
Saya merasa bangga menjadi pegawai di KPPBC TMP C Pangkalan Bun	0	0	1	24	35	274	4,57
	0	0	3	96	175		
Saya senantiasa mencurahkan perhatian kepada instansi untuk kemajuan bersama	0	0	3	33	24	261	4,35
	0	0	9	132	120		
Saya sangat membutuhkan pekerjaan ini	0	0	3	22	35	272	4,53
	0	0	9	88	175		
Saya akan mengikuti semua prosedur instansi	0	0	2	32	26	264	4,40
	0	0	6	128	130		
Nilai Indeks Komitmen Organisasi							4,46

Sumber: Data primer diolah 2023

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa nilai indeks komitmen organisasi sebesar 4,46. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang diciptakan KPPBC TMP C Pangkalan Bun dikategorikan sangat baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai merasa sangat bangga menjadi pegawai di KPPBC TMP C Pangkalan Bun, pegawai senantiasa mencurahkan perhatian kepada instansi untuk kemajuan bersama, pegawai sangat membutuhkan pekerjaan ini, serta pegawai akan mengikuti semua prosedur instansi.

3. Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja

Analisis deskriptif variabel kepuasan kerja dilakukan berdasarkan hasil pernyataan responden pada setiap pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel kepuasan kerja. Berdasarkan hasil pernyataan responden, kemudian dicari nilai indeks, untuk selanjutnya disimpulkan berdasarkan nilai kategori rentang skala yang telah ditentukan. Hasil perhitungan nilai indeks pernyataan responden dapat dilihat pada tabel 4.

Tabel 4.**Tanggapan Responden Tentang Kepuasan Kerja di KPPBC TMP C Pangkalan Bun**

Pernyataan	TS	KS	CS	S	SS	Jumlah	Indeks
	1	2	3	4	5		
	F	F	F	F	F		
Kompensasi yang diterima sesuai dengan yang saya harapkan	0	0	9	46	5	236	3,93
	0	0	27	184	25		
Setiap pegawai yang berprestasi mendapat penghargaan dari instansi	0	0	10	42	8	238	3,97
	0	0	30	168	40		
Suasana lingkungan menjadikan saya betah	0	0	9	48	3	234	3,90
	0	0	27	192	15		
Nilai Indeks Kepuasan Kerja							3,93

Sumber: Data primer diolah 2023

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa nilai indeks kepuasan kerja sebesar 3,93. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang diberikan kepada pegawai KPPBC TMP C Pangkalan Bun dikategorikan baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa kompensasi yang diterima sesuai dengan yang pegawai harapkan, setiap pegawai yang berprestasi mendapat penghargaan dari instansi, serta suasana lingkungan menjadikan pegawai betah.

4. Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai

Analisis deskriptif variabel kinerja pegawai dilakukan berdasarkan hasil pernyataan responden pada setiap pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja pegawai. Berdasarkan hasil pernyataan responden, kemudian dicari nilai indeks, untuk selanjutnya disimpulkan berdasarkan nilai kategori rentang skala yang telah ditentukan. Hasil perhitungan nilai indeks pernyataan responden dapat dilihat pada tabel 5.

Tabel 5**Tanggapan Responden Tentang Kinerja Pegawai di KPPBC TMP C Pangkalan Bun**

Pernyataan	TS	KS	CS	S	SS	Jumlah	Indeks
	1	2	3	4	5		
	F	F	F	F	F		
Saya mampu bekerja sesuai dengan kuantitas yang ditetapkan instansi	0	1	11	41	7	234	3,90
	0	2	33	164	35		
Saya mampu bekerja sesuai dengan kualitas yang ditentukan instansi	0	1	5	45	9	242	4,03
	0	2	15	180	45		
Saya senantiasa hadir tepat waktu dalam bekerja	0	0	16	36	8	232	3,87
	0	0	48	144	40		
Saya mampu bekerja sama untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik	0	0	14	41	5	231	3,85
	0	0	42	164	25		
Nilai Indeks Kinerja Pegawai							3,91

Sumber: Data primer diolah 2023

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa nilai indeks kinerja pegawai sebesar 3,91. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai KPPBC TMP C Pangkalan Bun dikategorikan baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai mampu bekerja sesuai dengan kuantitas yang ditetapkan instansi, pegawai mampu bekerja sesuai dengan kualitas yang ditentukan instansi, pegawai senantiasa hadir tepat waktu dalam bekerja, serta pegawai mampu bekerja sama untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Analisis Data

1. Uji Instrumen

Uji instrument ini digunakan untuk menguji apakah kuesioner cukup valid atau reliabel dalam mengukur data. Uji instrument meliputi:

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dinyatakan valid jika pernyataan pada kuesioner mampu mengungkapkan suatu yang akan diukur kuesioner tersebut (Ghozali, 2011). Hasil perhitungan uji validitas dapat dilihat pada tabel 6 berikut ini:

Tabel 6
Uji Validitas

Variabel, indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
Gaya kepemimpinan (X ₁)			
X1.1	0,797	0,254	Valid
X1.2	0,816	0,254	Valid
X1.3	0,797	0,254	Valid
X1.4	0,754	0,254	Valid
Komitmen organisasi (X ₂)			
X2.1	0,637	0,254	Valid
X2.2	0,627	0,254	Valid
X2.3	0,678	0,254	Valid
X2.4	0,401	0,254	Valid
Kepuasan kerja (X ₃)			
X3.1	0,790	0,254	Valid
X3.2	0,786	0,254	Valid
X3.3	0,732	0,254	Valid
Kinerja pegawai (Y)			
Y1	0,689	0,254	Valid
Y2	0,749	0,254	Valid
Y3	0,639	0,254	Valid
Y4	0,508	0,254	Valid

Sumber : Data primer diolah 2023

Berdasarkan hasil uji validitas sebagaimana tabel diatas variabel gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai menunjukkan bahwa nilai r hitung > r tabel untuk semua variabel, hasil ini menunjukkan bahwa semua item pernyataan dalam kuesioner adalah valid untuk mengukur data.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menunjukkan seberapa jauh suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran dilakukan dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat ukur yang sama. Konsistensi jawaban ditunjukkan oleh tingginya cronback alpha. Nilai alpha di atas 0,6 dinyatakan reliabel dan nilai alpha kurang dari 0,6 dikategorikan reliabilitasnya kurang baik. (Ghozali, 2011). Pengujian ini, uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan koefisien alpha memanfaatkan bantuan SPSS dan batas kritis untuk nilai alpha untuk mengindikasikan kuesioner yang reliabel. Hasil perhitungan uji reabilitas dapat dilihat pada tabel 7 berikut ini:

Tabel 7.
Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's alpha	R standart	Keterangan
Gaya kepemimpinan	0,907	0,6	Reliabel
Komitmen organisasi	0,778	0,6	Reliabel
Kepuasan kerja	0,876	0,6	Reliabel
Kinerja pegawai	0,820	0,6	Reliabel

Sumber: Data primer diolah 2023

Hasil uji reliabilitas sebagaimana tabel diatas menunjukkan bahwa jawaban dari responden adalah konsisten, hal ini dapat ditunjukkan oleh cronbach's alpha $> 0,7$.

3. Uji Kelayakan Model

Pengujian model ini digunakan untuk mengukur seberapa besar pengaruh variable bebas terhadap variable terikat. Pengujian model meliputi:

a. Koefisien Determinasi (*Adjusted R²*)

Koefisien Determinasi (*adjusted R²*) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel. Nilai koefisien determinasi disajikan pada tabel 8.

Tabel 8.
Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.699 ^a	.488	.461	1.37720

Sumber: Data primer diolah 2023

Hasil pengujian menunjukkan nilai Adjusted R square sebesar 0,461 hal ini berarti bahwa perubahan variabel kinerja pegawai sebesar 46,1% dapat dijelaskan oleh ketiga variabel independent (gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja) sedangkan sebesar 53,9% dijelaskan oleh variabel lain diluar variabel independen.

4. Uji F

Uji F bertujuan untuk menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan ke dalam model secara simultan atau bersama-sama berpengaruh signifikan

terhadap dependen, kriteria pengujian F hitung lebih besar dari F tabel dan nilai Sig. $< \alpha = 0,05$

Hasil uji F variabel gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai dapat dilihat pada tabel 4.12 berikut ini:

Tabel 9.
Uji F

	Model	Sum of Squares	Df	Mean square	F	Sig.
1.	Regression	101.436	3	33.812	17.827	.000 ^b
	Residual	106.214	56	1.897		
	Total	207.650	59			

Sumber: Data primer diolah 2023

Berdasarkan data Anova menunjukkan nilai F hitung sebesar $17,827 > 2,76$ ($n-k-1 = 60-3-1 = 56$), $\alpha = 0,05$) dengan angka signifikan $0,000 < 0,05$ (signifikan), dengan demikian model layak untuk dianalisis lebih lanjut.

5. Uji Hipotesis

Adapun uji hipotesis yang digunakan yaitu uji signifikansi individual (*t test*) yaitu untuk menguji signifikansi variabel bebas yang terdapat dalam persamaan regresi secara individu berpengaruh terhadap nilai variabel terikat. Hasil uji hipotesis dapat dilihat dari tabel sebagai berikut:

Tabel 9.
Uji t

Variabel	T	Sig
Gaya kepemimpinan	-1.423	.160
Komitmen organisasi	2.365	.022
Kepuasan kerja	6.843	.000

Sumber: Data Primer diolah 2023

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan:

1. Pengujian hipotesis 1 (H_1): Gaya kepemimpinan (X_1) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Y) KPPBC TMP C Pangkalan Bun.

$H_0: \beta_1 = 0$: Gaya kepemimpinan (X_1) tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Y) KPPBC TMP C Pangkalan Bun.

$H_1: \beta_1 > 0$: Gaya kepemimpinan (X_1) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Y) KPPBC TMP C Pangkalan Bun.

Berdasarkan tabel diatas, nilai t hitung lebih kecil dari t tabel yaitu $-1,423 < 1,673$ ($df=n-k-1=60-3-1=56$), dengan nilai sig. sebesar $0,160 > 0,05$ (tidak signifikan). Dengan demikian maka H_0 terima dan H_1 ditolak sehingga gaya kepemimpinan (X_1) tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y) KPPBC TMP C Pangkalan Bun .

2. Pengujian hipotesis 2 (H_2): Komitmen organisasi (X_2) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Y) KPPBC TMP C Pangkalan Bun.

$H_0:\beta_2=0$: Komitmen organisasi (X_2) tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Y) KPPBC TMP C Pangkalan Bun.

$H_2:\beta_2>0$: Komitmen organisasi (X_2) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Y) KPPBC TMP C Pangkalan Bun.

Berdasarkan tabel di atas, nilai t hitung lebih besar dari t tabel yaitu $2,365 > 1,673$ ($df=n-k-1=60-3-1=56$), dengan nilai sig. sebesar $0,022 < 0,05$ (signifikan). Dengan demikian maka H_0 ditolak dan H_2 diterima sehingga komitmen organisasi (X_2) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Y) KPPBC TMP C Pangkalan Bun terbukti.

3. Pengujian hipotesis 3 (H_3): Kepuasan kerja (X_3) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Y) KPPBC TMP C Pangkalan Bun.

$H_0:\beta_3=0$: Kepuasan kerja (X_3) tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Y) KPPBC TMP C Pangkalan Bun.

$H_3:\beta_3>0$: Kepuasan kerja (X_3) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Y) KPPBC TMP C Pangkalan Bun.

Berdasarkan tabel diatas, nilai t hitung lebih besar dari t tabel yaitu $6,843 > 1,673$ ($df=n-k-1=60-3-1=56$), dengan nilai sig. sebesar $0,000 < 0,05$ (signifikan). Dengan demikian maka H_3 diterima dan H_0 ditolak sehingga kepuasan kerja (X_3) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Y) KPPBC TMP C Pangkalan Bun terbukti.

6. Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh dua atau lebih variabel bebas terhadap variabel terikat. Model persamaan regresi berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah (Ghozali, 2011).

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Dimana :

Y = Kinerja pegawai

X_1 = Gaya kepemimpinan

X_2 = Komitmen organisasi

X_3 = Kepuasan kerja

β = Koefisien regresie

e = Error

Tabel 10.
Koefisien Regresi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.496	2.878		.520	.605
X1	-.085	.060	-.137	-1.423	.160
X2	.245	.103	.229	2.365	.022
X3	.943	.138	.666	6.843	.000

Sumber: Data Primer diolah 2023

$$Y = -0,137X_1 + 0,267X_2 + 0,556X_3 + e$$

1. Besarnya $\beta_1 = -0,137$ (bertanda negatif) dengan signifikansi 0,160 artinya gaya kepemimpinan tidak mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai.
2. Besarnya $\beta_2 = 0,229$ (bertanda positif) dengan signifikansi 0,022 artinya semakin tinggi komitmen organisasi karyawan, maka akan semakin tinggi kinerja pegawai.
3. Besarnya $\beta_3 = 0,666$ (bertanda positif) dengan signifikansi 0,000 artinya semakin tinggi kepuasan kerja, maka akan semakin tinggi kinerja pegawai.

KESIMPULAN

Penelitian yang dilakukan bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai KPPBC TMP C Pangkalan Bun. Dari hasil analisis yang dilakukan dengan menggunakan SPSS, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil pengujian hipotesis pengaruh variabel komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai ditunjukkan nilai hitung sebesar $2,365 > t \text{ tabel} = 1,673$ dengan angka signifikansi $0,022 < \alpha = 0,05$ sehingga signifikan. Dengan demikian hipotesis (H2) bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai terbukti. Koefisien regresi variabel mutasi atau $\beta_2 = 0,229$ (positif), maka dapat diambil kesimpulan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin tinggi pula kinerja pegawai KPPBC TMP C Pangkalan Bun.
2. Hasil pengujian hipotesis pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai ditunjukkan nilai hitung sebesar $6,843 > t \text{ tabel} = 1,673$ dengan angka signifikansi $0,000 < \alpha = 0,05$ sehingga signifikan. Dengan demikian hipotesis (H3) bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai terbukti. Koefisien regresi variabel mutasi atau $\beta_3 = 0,666$ (positif), maka dapat diambil kesimpulan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja pegawai maka semakin tinggi pula kinerja pegawai pada Kantor KPPBC TMP C Pangkalan Bun.
3. Hasil pengujian hipotesis pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai ditunjukkan nilai hitung sebesar $-1,423 < t \text{ tabel} = 1,673$ dengan angka signifikansi $= 0,160 > \alpha = 0,05$.

DAFTAR PUSTAKA

- Ajabar. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV Budi Utama.
- Ali, K., & Agustian, D. W. (2018). *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja pegawai Di Rumah Sakit Muhammadiyah Metro*. *Jurnal Ilmiah FE-UMM*, 12(2), 7–15.
- Anam, C. (2018). *Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru di Sekolah Menengah Kejuruan*. *Dirāsāt: Jurnal Manajemen Dan Pendidikan Islam*, 4(1), 40–56. <http://journal.unipdu.ac.id/index.php/dirasat/index>
- Ananda, S., & Winata, H. (2017). *Upaya meningkatkan komitmen organisasi melalui perilaku kepemimpinan*. 2(1), 78–86.
- Angraini, R., Parawangi, A., & Mustari, N. (2021). *Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Kepegawaian Dan Diklat Daerah Kabupaten Enrekang*. 8(75), 112.
- Aniversari, P., & Sanjaya, V. F. (2022). *Pengaruh Stress Kerja, Lingkungan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Pegawai PT Aneka Gas Industri Lampung)*. *REVENUE: Jurnal Manajemen Bisnis Islam*, 3(1), 1–24. <https://doi.org/10.24042/revenue.v3i1.10450>
- Ardiansyah, R., Wibowati, J. I., & Manurung. (2021). *Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank sumsel babel cabang pembantu KM 12. Universitas Palembang*.
- Ardianti, F., Qomariah, N., & Wibowo, Y. (2018). *Pengaruh Motivasi Kerja, Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Studi Kasus Pada PT. Sumber Alam Santoso Pratama Karang Sari Banyuwangi)*. *Jurnal Sains Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 8. <https://doi.org/10.32528/smbi.v8i1.1764>
- Astuti, W. S., Sjahrudin, H., & Purnomo, S. (2018). *Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*. *Organisasi Dan Manajemen*, 1(1), 31–46.
- Azahraty. (2018). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada PT. Mitra Dana Putra Utama Banjarmasin)*. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Uniska Banjarmasin*, 2(1), 24–34.
- Bachtiar, R. A., Handayani, C. M. S., & Noerchoidah. (2022). *Pengaruh Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai CV. Perdamaian Tunggal Jaya Gresik Rifky*. 3, 1–23.
- Candra, E. (2020). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Pegawai Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pegawai Outsourcing Di Departemen Logistics Transportation PT. Chevron Pacific Indonesia)*. *Jurnal Manajemen*, 3(1), 1–23. <https://ojs.diniyah.ac.id/index.php/Ar-Ribhu>

- Daulay, N., & Hikmah, H. (2020). *Pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai PT. Poetra Jaya Sukses Mandiri di Batam*. Jurnal Kajian Manajemen Bisnis, 9. <https://doi.org/10.24036/jkmb.10806000>
- Dessler, Gary, 2011. *Manajemen sumber daya manusia*. Penerbit Indeks, Jakarta
- Fauzan, A. (2022). *Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Pegawai di Perusahaan Manufaktur*. Jurnal Ilmiah MEA, 6(2), 1860–1880.
- Firdaus, F., & Lusiana, H. (2020). *Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention*. At-Tadbir: Jurnal Ilmiah Manajemen, 4(1), 1–13. <https://doi.org/10.31602/atd.v4i1.1874>
- Gaol, Jummy L. 2014. *Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ginanjar, H., & Berliana. (2021). *Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada PT. Sinar Citra Abadi di Jakarta*. 3(2), 176–184.
- Handoko T, Hani. 2015 . *Manajemen , EdisiKe 2*, Penerbit ,BPEF, Yogyakarta
- Hasibuan, Malayu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Heryenzus, H., & Laia, R. (2018). *Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Pegawai Sebagai Variabel Intervening Pada Pt Bank Negara Indonesia Cabang Batam*. JIM UPB (Jurnal Ilmiah Manajemen Universitas Putera Batam), 6(2), 12–21. <https://doi.org/10.33884/jimupb.v6i2.674>
- Indriyani, R. I., Wijayaningsih, R., & Soehardi, S. (2021). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Taman Harapan Baru Bekasi*. Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara, 3(1), 228. <https://doi.org/10.31599/jmu.v3i1.877>
- Kartono. (2016). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. PT Raja Grafindo.
- Lestari, N. A. (2022). *Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada PT. Bank Aceh Syariah Cabang Jeuram)*. Masters Thesis, UIN Ar-Raniry.
- Mangkunegara, A. prabu. (2015). *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mariana Tampubolon, F., & Basid, A. (2019). *Pengaruh Komitmen Organisasi, Kompetensi Sumber Daya Manusia, dan Pemanfaatan Teknologi Informasi terhadap Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (Studi Empiris pada Pemerintah daerah di wilayah Provinsi DKI Jakarta)*. Oikos: Jurnal Kajian Pendidikan Ekonomi Dan Ilmu Ekonomi, III(1), 55–65.

- Masambe, F., Soegoto, A., & Sumarauw, J. (2015). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Inovasi Pemimpin Terhadap Kinerja Pegawai Daihatsu Kharisma Manado*. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 3(3), 939–949.
- Mulyono, H. (2018). *Kepemimpinan (Leadership) Berbasis Karakter Dalam Peningkatan Kualitas Pengelolaan Perguruan Tinggi*. *Jurnal Penelitian Pendidikan Sosial Humaniora*, 3(1), 290–297. <https://doi.org/10.32696/jp2sh.v3i1.93>
- Prabowo, R. H., Fuady R, W., & Hidayah, S. (2021). *Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah*. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi*, 50.
- Rivai, Veithzal. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Edisi ke 6*, PT. Raja Grafindo Persada, Depok, 16956.
- Rusdin, Idris, M., & Sjarlis, S. (2021). *Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perumahan Kawasan Permukiman Dan Lingkungan Hidup Kabupaten Tojo Una-Una*. *Jurnal Magister Manajemen Nobel Indonesia*, 2(2), 267–280.
- Safitri, A., & Susanto. (2019). *Pengaruh Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik, Kompetensi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Pegawai PT. ASKRINDO Semarang*. 17(3), 2013–2015.
- Saklit, I. W. (2017). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Pengembangan Karir Terhadap Intensi Turnover: Kepuasan Kerja Sebagai Mediator*. *Jurnal Manajemen*, 21(3), 472. <https://doi.org/10.24912/jm.v21i3.263>
- Saputri, A. A., Ambarwati, D., & Sanjaya, V. F. (2022). *Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan J & T Express Cabang Bandar Lampung*. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis (JMB)*, 3(1), 41–48.
- Selviasari, R. (2020). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai*. 4(1), 1–9.
- Setiyanto, A. I., & Selvi, N. H. (2018). *Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap turnover intention (pada perusahaan manufaktur di kawasan industri anbil kota Batam)*. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, 1(1), 9–25.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Wibowo, A. (2019). *Pengaruh komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada dinas kesehatan kabupaten lampung tengah*. *Jurnal*