

# Dwi Novitasari 9

*by* STIE Widya Wiwaha

---

**Submission date:** 27-Jun-2022 06:05PM (UTC+0900)

**Submission ID:** 1863607276

**File name:** AWAN\_Studi\_pada\_Puskesmas\_Kalibawang,\_Kabupaten\_Kulon\_Progo.pdf (129.26K)

**Word count:** 5384

**Character count:** 37610

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMITMEN ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
(Studi pada Puskesmas Kalibawang, Kabupaten Kulon Progo)**

**Dwi Novitasari**

Magister Manajemen, STIE Widya Wiwaha Yogyakarta  
d.novietasarie@gmail.com

**Fidiastuti**

Alumni Magister Manajemen, STIE Widya Wiwaha Yogyakarta  
fidiastuti.1970@gmail.com

**Abstract**

*The purpose of this study is to examine the effect of transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction on employee performance at Puskesmas Kalibawang, Kulon Progo. This research is a causal associative with quantitative approach. The data obtained by primary data using questionnaire method. Hypothesis testing in this reasearch are multiple linear regression analysis, F-test and T-test used to examined research model and determine the effect of independent variables to the dependent variable. The results showed a positive and significant effect of transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction on employee performance (sig. 0,000 < 0.05). T-test showed no effect of transformational leadership on employee performance (sig. 0,844 > 0,05). Organizational commitment has positive and significant effect on employee performance (sig. 0,011 < 0,05) and job satisfaction also have positive and significant effect to employee performance (sig. 0,032 < 0,05).*

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

**PENDAHULUAN**

Pemmasalahan yang berkaitan dengan sumber daya manusia dalam suatu organisasi sangat perlu diperhatikan, sebab secanggih apapun teknologi yang dipergunakan suatu organisasi serta sebesar apapun modal organisasi, karyawan dalam organisasilah pada akhirnya yang menjalankan. Hal ini menunjukkan bahwa tanpa didukung kualitas yang baik dari karyawan dalam

melaksanakan tugasnya keberhasilan organisasi tidak akan tercapai. Kontribusi karyawan pada suatu organisasi akan menentukan maju atau mundurnya organisasi

2 Puskesmas merupakan salah satu unit pelaksana teknis kesehatan di bawah Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Dinas Kesehatan Kabupaten/ Kota. Secara umum, Puskesmas harus mampu

memberikan pelayanan preventif, promotif, kuratif sampai dengan rehabilitatif baik melalui Upaya Kesehatan Perorangan (UKP) atau Upaya Kesehatan Masyarakat (UKM). Untuk memberikan pelayanan yang baik tentunya selalu diusahakan adanya peningkatan kualitas pelayanan guna mencapai derajat kesehatan yang optimal bagi seluruh masyarakat (PMK No.75, 2014). Penilaian pendapat masyarakat terhadap kualitas pelayanan dari aparat pemerintah dilakukan melalui Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang bertujuan untuk mengetahui kinerja pelayanan dan sebagai tolok ukur terhadap optimalisasi kinerja pelayanan publik oleh aparat pemerintah kepada masyarakat (Undang-Undang Republik Indonesia No. 25, Tahun 2000).

Puskesmas Kalibawang sebagai salah satu SKPD Dinas Kesehatan di Kabupaten Kulon Progo mempunyai tanggung jawab untuk terus meningkatkan kualitas layanannya. Dalam rangka peningkatan kualitas layanan maka dilakukan survey tentang IKM terhadap pelayanan di Puskesmas Kalibawang, hasilnya menunjukkan terjadi penurunan indeks kepuasan masyarakat, yaitu pada tahun 2016 nilai 85,19 menjadi 81,18 pada tahun 2017 (Puskesmas Kalibawang, 2018). Hal mengindikasikan adanya penurunan kepuasan kerja dan komitmen yang kemudian berpengaruh juga terhadap kinerja karyawan, namun faktor lainnya seperti kepemimpinan dapat memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja, karena seorang pemimpin dituntut untuk memberikan motivasi kepada para bawahannya dalam bekerja.

Menurut Mahmudi (2008) kinerja merupakan suatu *multidimensional* yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhi, antara lain: (1) Faktor personal/individu, meliputi: pengetahuan, inisiatif, kemampuan, disiplin, motivasi dan komitmen yang dimiliki setiap individu, (2) Faktor

kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*, (3) Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim, (4) Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau pelatihan yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.

Faktor penting yang menentukan kinerja karyawan dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan menurut Bass *et al.* (2003) dalam Nugroho (2006) adalah kepemimpinan (*leadership*). Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin (*leader*) dengan yang dipimpin (*follower*) dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan *follower* akan menentukan sejauhmana *follower* mencapai tujuan atau harapan pimpinan. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Maryam (2009) yang hasilnya menunjukkan bahwa ada pengaruh yang searah antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan, atau terdapat pengaruh signifikan dan positif antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Komitmen organisasi menjadi perhatian penting dalam banyak penelitian karena memberikan dampak signifikan terhadap perilaku kerja seperti kinerja, kepuasan kerja, absensi karyawan dan juga *turn over* karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Ratnawati (2012) menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi secara empiris memiliki hubungan yang erat dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Disebutkan pula bahwa pekerja yang memiliki komitmen organisasi tinggi akan cenderung senang membantu dan dapat bekerja sama. Selain itu, pekerja dengan komitmen yang tinggi ditemukan memiliki sikap kerja yang lebih

positif dan menunjukkan kinerja yang kuat pada pekerjaan (Harrison, Newman, & Roth, 2006).

Definisi kepuasan kerja dikemukakan oleh Luthans (2006) adalah suatu keadaan emosi seseorang yang positif maupun menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Penelitian yang dilakukan Sinangdoyo (2015), menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Ostroff (1992) dalam Maryam (2009) diungkapkan bahwa organisasi dengan karyawan yang lebih puas, berkomitmen, memiliki kemampuan menyesuaikan diri dan dengan tingkat stres rendah akan memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi daripada karyawan yang kurang puas, kurang berkomitmen, kurang mampu menyesuaikan dan tingkat stres yang tinggi.

Penelitian yang relevan dalam topik ini telah diusulkan oleh beberapa peneliti diantaranya, sebuah makalah penelitian yang mengusulkan kerangka konseptual yang menunjukkan analisis dari hubungan kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja. Hasil dari hubungan diharapkan dapat menandakan persepsi tentang kinerja tugas yang perlu ditingkatkan dan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi (Khan, Masrek & Nadzar, 2015). Sebuah studi dilakukan oleh Pradhan & Pradhan (2015) untuk meneliti hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional afektif pengikut pada kinerja kontekstual dengan menggunakan sampel 480 profesional perangkat lunak yang bekerja di beberapa perusahaan teknologi informasi (TI) di seluruh India. Hasil menunjukkan pengaruh positif yang signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi afektif pengikut dan kinerja kontekstualnya. Komitmen organisasional afektif juga ditemukan memiliki hubungan positif dengan kinerja kontekstual para pengikut.

Penelitian yang bertujuan untuk menguji pengaruh komitmen dan kepemimpinan transformasional pimpinan hotel dan manajer departemen terhadap kinerja dilakukan pada hotel berbintang di Australia. Data dikumpulkan dengan survei di hotel bintang empat dan lima dengan menggunakan instrumen survei. Data dianalisis melalui analisis faktor dan regresi. Temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan komitmen mempengaruhi kinerja (Patiar & Wang, 2016). Penelitian dari Wu, Yang & Su (2017) mengusulkan sebuah model penelitian dengan menggunakan variabel kepuasan staf, komitmen organisasi dan dampaknya terhadap kinerja pekerjaan. Model ini perlu diuji pada berbagai jenis karyawan sebagai objek penelitian.

Penelitian yang telah dilakukan para peneliti sebelumnya selama ini tentang pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja dan hubungannya terhadap kinerja sebagian besar masih menggunakan latar belakang organisasi non pemerintah. Namun, belum banyak ditemukan dengan latar belakang organisasi publik pemerintah terutama di bidang kesehatan seperti Dinas Kesehatan atau Puskesmas, sehingga dirasa perlu dilakukan penelitian tentang hal tersebut dan hasil penelitian dengan latar belakang organisasi tersebut diharapkan dapat meningkatkan kemajuan organisasi dan sebagai acuan dalam pengambilan keputusan yang mendukung kebijakan organisasi dan pemerintah.

## KAJIAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Kinerja Karyawan

Rivai (2004) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan



## PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMITMEN ORGANISASI DAN KEPUJASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN

standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Lebih lanjut Rivai (2004) menyatakan bahwa kinerja tidak berdiri sendiri tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan kompensasi, dipengaruhi oleh ketrampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Dengan kata lain kinerja ditentukan oleh kemampuan, keinginan dan lingkungan. Oleh karena itu agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan dan mengetahui pekerjaannya.

Gomes (1995) menjelaskan terdapat dua kriteria pengukuran kinerja karyawan, yaitu: (1) pengukuran berdasarkan hasil akhir (*result-based performance evaluation*); dan (2) pengukuran berdasarkan perilaku (*behaviour-based performance evaluation*). Pengukuran berdasarkan hasil yaitu mengukur kinerja berdasarkan pencapaian tujuan organisasi atau mengukur hasil-hasil akhir saja.

Bono dan Judge (2003) menyarankan penggunaan instrumen yang mengukur kinerja dari aspek perilaku spesifik, seperti perilaku inovatif, pengambilan inisiatif, tingkat potensi diri, manajemen waktu, pencapaian kuantitas dan kualitas pekerjaan, kemampuan diri untuk mencapai tujuan, hubungan dengan rekan kerja dan pelanggan, dan pengetahuan akan produk perusahaannya serta produk pesaing (*product knowledge*). Cara ini selain ditujukan untuk mengatasi bias pengukuran juga dimaksudkan untuk mengakomodir ukuran-ukuran kinerja yang sangat luas, sehingga diperoleh gambaran *job performance* yang komprehensif.

### Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja

Menurut Robbins (2006), kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah

tercapainya suatu tujuan. Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Kepemimpinan memiliki arti yang lebih dalam dari pada sekedar label atau jabatan yang diberikan kepada seseorang manusia. Ada unsur visi jangka panjang serta karakter di dalam sebuah kepemimpinan. Pemimpin dapat didefinisikan dalam sebuah kalimat bahwa pemimpin adalah seseorang yang mampu menggerakkan pengikut untuk mencapai tujuan organisasi.

Konsep transaksional (*transactional leadership*) dan transformasional (*transformational leadership*) berkembang dan mendapat perhatian banyak kalangan akademisi maupun praktisi dalam dua dasawarsa terakhir. Hal ini disebabkan konsep yang dipopulerkan oleh Bass (1985) ini mampu mengakomodir konsep kepemimpinan yang mempunyai spektrum luas, termasuk mencakup pendekatan perilaku, pendekatan situasional, sekaligus pendekatan kontingensi.

Kepemimpinan transaksional (*transactional leadership*) mendasarkan pada prinsip transaksi atau pertukaran antara pemimpin dengan bawahan. Pemimpin memberikan imbalan atau penghargaan tertentu (misalnya, bonus) kepada bawahan jika bawahan mampu memenuhi harapan pemimpin (misalnya, kinerja karyawan tinggi). Di sisi lain, bawahan berupaya memenuhi harapan pemimpin disamping untuk memperoleh imbalan atau penghargaan, juga untuk menghindarkan diri dari sanksi atau hukuman. Di sini tercipta hubungan mutualisme dan kontribusi kedua belah pihak akan memperoleh imbalan dengan cara-cara tertentu (Bass *et al.*, 2003).

1  
Kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) berdasarkan prinsip pengembangan bawahan (*follower development*). Pemimpin transformasional mengevaluasi kemampuan dan potensi masing-masing bawahan untuk menjalankan suatu tugas/pekerjaan, sekaligus melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan kewenangan bawahan di masa mendatang.

Humphreys (2002) menegaskan bahwa hubungan antara atasan dengan bawahan dalam konteks kepemimpinan transformasional lebih dari sekedar pertukaran "komoditas" (pertukaran imbalan secara ekonomis), tapi sudah menyentuh sistem nilai (*value system*). Pemimpin transformasional mampu menyatukan seluruh bawahannya dan mampu mengubah keyakinan (*beliefs*), sikap, dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapai tujuan, bahkan melampaui tujuan yang ditetapkan.

Studi Bass *et al.* (2003) juga menunjukkan pengaruh yang lebih kuat kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dibandingkan kepemimpinan transaksional. Bass *et al.* (2003) menjelaskan kepemimpinan transformasional fokus pada pengembangan diri bawahan, mendorong bawahan berpikir dan bertindak inovatif untuk menyelesaikan masalah dan mencapai tujuan dan sasaran organisasi, memacu optimisme dan antusiasme terhadap pekerjaan sehingga seringkali kinerja karyawan yang ditunjukkan bawahan melebihi harapan. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Studi yang menguji hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja kontekstual di antara karyawan di Brasil

dilakukan oleh Cavazotte, Moreno & Bernardo (2013). Hubungan ini diuji dengan sampel 107 manajer dari perusahaan multinasional yang beroperasi di sektor keuangan. Model persamaan struktural yang diusulkan dinilai dengan teknik *Partial Least Squares* (PLS). Hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan tingkat kinerja tugas yang lebih tinggi.

Studi berikutnya fokus untuk mengeksplorasi peran hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pekerjaan dan model studi ini diuji menggunakan persamaan permodelan struktural pada sektor pendidikan tinggi India dengan jumlah responden sebanyak 206. Hasil studi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pekerjaan (Jyoti & Bhau, 2016).

Kensbock & Boehm (2016) dalam studinya menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dapat menjadi pendekatan penting yang sangat sesuai dengan kebutuhan penyandang cacat yang dipekerjakan, karena secara positif mempengaruhi konsep diri sehingga konsekuensinya dapat meningkatkan kinerja pekerjaan. Studi ini dilakukan dengan pendekatan metode campuran, yaitu wawancara kualitatif dan data survei kuantitatif dari karyawan *call center* di Israel.

*Hipotesis 1:* Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di Puskesmas Kalibawang, Kabupaten Kulon Progo.

#### Komitmen Organisasi dan Kinerja

Menurut Luthan (2006) komitmen organisasi adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi, serta keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain

## PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMITMEN ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN

merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Robbins & Judge (2008) menyatakan bahwa terdapat 3 macam dimensi komitmen organisasional yaitu:

1. Komitmen Afektif, yaitu perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya.
2. Komitmen Normatif, adalah kewajiban untuk bertahan dengan organisasi untuk alasan moral atau etis.
3. Komitmen Berkelanjutan, yaitu nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.

Mowday *et al.* (1982) mengemukakan ciri-ciri komitmen organisasional, yaitu: (1) keyakinan yang kuat serta penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi; (2) kesiapan untuk bekerja keras; serta (3) keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi.

Karyawan dengan komitmen organisasional yang semakin tinggi akan selalu bertanggung jawab dan berusaha keras memperjuangkan kemajuan perusahaan, semakin loyal, bahkan tidak segan-segan karyawan memberikan kontribusi yang lebih besar dari yang apa diharapkan perusahaan.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan McNeese-Smith (1996) dalam Nurjanah (2008), bahwa komitmen organisasional karyawan yang semakin tinggi berpengaruh pada peningkatan kinerja. Sudiharto & Widayanti (2012), Ratnawati (2012) dalam penelitiannya juga menyatakan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan dengan kinerja karyawan.

Penelitian menggunakan kuesioner komitmen organisasi dilakukan untuk menguji kinerja siswa. Semua data yang dikumpulkan dianalisa dengan regresi berganda. Hasil telah terbukti hubungan yang signifikan dan positif antara komitmen organisasi yaitu afektif dan normatif pada kinerja pendidikan bagi siswa, tetapi tidak ada hubungan yang signifikan antara komitmen berkelanjutan dan kinerja pendidikan bagi siswa (Haftkhavani, Faghiharam & Araghieh, 2012).

Penelitian yang bertujuan untuk menganalisis hubungan antara komitmen organisasi dalam usaha keluarga kecil dan menengah dengan kinerja kontekstual karyawan dilakukan oleh Franco & Franco (2017). Pendekatan yang digunakan dalam penelitian yaitu kuantitatif dan eksploratif dilakukan dalam wilayah pedalaman Portugal. Instrumen pengumpulan data didasarkan pada kuesioner, dengan sampel akhir terdiri dari 101 karyawan. Hasil yang diperoleh menyimpulkan bahwa komitmen memiliki pengaruh positif pada kinerja kontekstual.

*Hipotesis 2:* Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di Puskesmas Kalibawang, Kabupaten Kulon Progo.

### Kepuasan Kerja dan Kinerja

Mangkunegara (2000) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun dengan kondisi kerjanya.

Celluci dan De Vries (1978) dalam Mas'ud (2004) merumuskan indikator-indikator kepuasan kerja dalam 5 indikator sebagai berikut: 1) Kepuasan dengan gaji, 2) Kepuasan dengan promosi, 3) Kepuasan dengan rekan kerja, 4) Kepuasan dengan penyelia, 5) Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri.



1 Kepuasan kerja pada dasarnya adalah tentang apa yang membuat seseorang bahagia dalam pekerjaannya atau keluar dari pekerjaannya. Lund (2003) dalam Maryam (2009) menjelaskan penelitiannya bahwa kepuasan kerja yang digambarkan pada kepuasan gaji, promosi, supervisi dan kerja sama antar pekerja sangat besar pengaruhnya dalam meningkatkan kinerjanya. Hal ini akan memberikan gambaran tentang tindakan, reaksi maupun keputusan mereka terhadap situasi pekerjaannya masing-masing.

Sumber ketidakpuasan kerja yang lain adalah sistem imbalan yang dianggap tidak adil menurut persepsi pegawai. Gaji yang diterima oleh setiap karyawan mencerminkan perbedaan tanggung jawab, pengalaman, kecakapan maupun senioritas. Selain itu, sistem karir yang tidak jelas serta perlakuan yang tidak sama dalam *reward* maupun *punishment* juga merupakan sumber ketidakpuasan pegawai. Tidak adanya penghargaan atas pengalaman dan keahlian serta jenjang karir dan promosi yang tidak dirancang dengan benar dapat menimbulkan sikap apatis dalam bekerja karena tidak memberikan harapan lebih baik di masa depan.

Hasil penelitian yang dilakukan Ostroff (1992), menunjukkan hubungan positif antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Selanjutnya diungkapkan lebih khusus, organisasi dengan karyawan yang lebih puas, berkomitmen, sesuai dan tidak stress tinggi akan memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi daripada karyawan yang kurang puas, kurang berkomitmen, kurang mampu menyesuaikan dan lebih banyak mengalami stress.

Penelitian dengan menggunakan pemodelan persamaan struktural (SEM) menguji efek dari berbagai aspek kepuasan kerja pada kinerja tugas dan kinerja kontekstual pustakawan universitas. Secara khusus, penelitian ini membagi

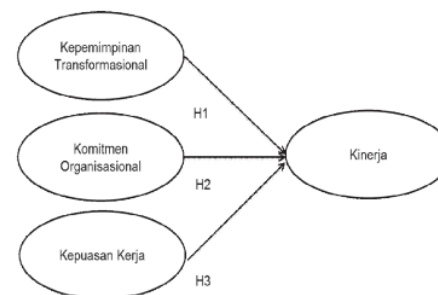
ukuran keseluruhan kepuasan kerja ke dalam komponen intrinsik dan ekstrinsiknya, dan kemudian menganalisis efeknya terhadap kinerja pekerjaan. Temuan menunjukkan bahwa aspek dari kepuasan kerja intrinsik sangat memprediksi kinerja tugas dan kinerja kontekstual (Peng, 2014).

Tujuan dari studi yang dilakukan oleh Siengthai & Pila-Ngarn (2016) adalah untuk menguji pengaruh desain ulang pekerjaan serta pengaruh interaksi desain ulang pekerjaan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Survei kuesioner dilakukan pada industri hotel dan resort dan industri perbankan di Thailand. Analisis regresi berganda digunakan untuk menganalisis data survei yang diperoleh dari 295 manajer sebagai responden. Ditemukan bahwa desain ulang pekerjaan secara signifikan dan berbanding terbalik dengan kinerja karyawan. Sementara kepuasan kerja dan interaksi desain ulang pekerjaan ditemukan berhubungan secara positif dan signifikan dengan kinerja karyawan.

**Hipotesis3:** Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di Puskesmas Kalibawang, Kabupaten Kulon Progo.

### Model Penelitian

Model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Sumber: Kajian Literatur (2018)

Gambar 1. Model Penelitian



**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMITMEN ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

**Definisi Variabel, Indikator dan Pengukuran**

Variabel, Indikator, dan Pengukuran Variabel Penelitian disajikan pada tabel 1.

**Tabel 1.**  
**Variabel, Indikator dan Pengukuran**

Definisi Variabel	Indikator	Pengukuran
<p><b>Kepemimpinan Transformasional</b> Pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan berdasarkan prinsip pengembangan bawahan (<i>follower development</i>) (Bass <i>et al.</i>, 2003)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan percaya diri</li> <li>2. Implementasi Visi</li> <li>3. Kreativitas</li> <li>4. Nyaman bekerja dengan atasan</li> <li>5. Meningkatkan potensi diri</li> <li>6. Memotivasi bawahan</li> <li>7. Perhatian secara pribadi</li> <li>8. Mendorong bawahan (Bass <i>et al.</i>, 2003 &amp; Humphreys 2002 dalam Maryam, 2009)</li> </ol>	Skala likert 1-5
<p><b>Komitmen Organisasi</b> Sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan kepada organisasi dan merupakan suatu proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengungkapkan perhatian mereka terhadap organisasi, terhadap keberhasilan organisasi serta kemajuan yang berkelanjutan (Luthans, 2006).</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bekerja melampaui target</li> <li>2. Membanggakan organisasi kepada orang lain</li> <li>3. Menerima semua tugas</li> <li>4. Kesamaan nilai</li> <li>5. Bangga menjadi bagian organisasi</li> <li>6. Organisasi memberi inspirasi</li> <li>7. Gembira memilih bekerja pada organisasi ini</li> <li>8. Peduli terhadap nasib organisasi (Luthans, 2006).</li> </ol>	Skala likert 1-5.
<p><b>Kepuasan kerja</b> Kepuasan kerja merupakan hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidaknya karyawan atas berbagai aspek pekerjaannya (Celluci, Anthony dan De Vries dalam Mas'ud, 2004).</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaji yang lebih baik</li> <li>2. Tunjangan</li> <li>3. Sistem promosi yang digunakan</li> <li>4. Intensitas promosi</li> <li>5. Dukungan rekan kerja</li> <li>6. Senang bekerja dengan rekan kerja</li> <li>7. Dukungan atasan</li> <li>8. Motivasi kerja atasan</li> <li>9. Pekerjaan sangat menarik</li> <li>10. Bertanggung jawab (Celluci, Anthony dan De Vries dalam Mas'ud, 2004)</li> </ol>	Skala likert 1-5.

<p><b>1</b>  <b>Kinerja Karyawan</b>          Kinerja karyawan (job performance) menunjukkan sejauh mana seseorang melaksanakan tanggung jawab dan tugas kerjanya (Singh <i>et al.</i>, 1996).</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bekerja ekstra melebihi waktu yang diperlukan</li> <li>2. Bekerja lebih keras</li> <li>3. Orientasi pada pelanggan</li> <li>4. Inisiatif bekerja mandiri</li> <li>5. Mempunyai usaha keras dalam mengembangkan potensi</li> <li>6. Pengetahuan dan keterampilan</li> <li>7. Tepat waktu</li> <li>8. Kerapian</li> <li>9. Kualitas kerja</li> <li>10. Menyelesaikan pekerjaan dengan baik</li> <li>11. Pencapaian tujuan</li> <li>12. Bekerja sesuai tujuan</li> <li>13. Bekerja sama</li> <li>14. Memahami kebutuhan pelanggan</li> <li>15. Pengetahuan produk</li> <li>16. Pengetahuan produk pesaing</li> </ol> <p>(Bono &amp; Judge, 2003)</p>	Skala likert 1-5.
--	---	-------------------

Sumber: Bass *et al.* (2003) & Humphreys (2002) dalam Maryam (2009), Luthans (2006), Celluci, Anthony & De Vries (1978) dalam Mas'ud (2004), Bono & Judge (2003).

## METODE PENELITIAN

### Desain Penelitian

Penelitian ini termasuk kategori penelitian asosiatif kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian asosiatif kausal adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara dua variabel atau lebih. Pendekatan kuantitatif digunakan karena data yang akan digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel dinyatakan dengan angka. Penelitian ini menghubungkan pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Puskesmas Kalibawang sebanyak 41 orang, dengan tingkat pendidikan terendah SLTP dan mereka semua telah bekerja lebih dari 1 tahun.

Sampel adalah sebagian dari seluruh elemen atau individu-individu yang terdapat pada populasi. Penelitian ini termasuk dalam kategori sensus, karena seluruh karyawan Puskesmas Kalibawang dalam populasi sebagai anggota sampel sehingga tidak dilakukan pengambilan sampel.

### Teknik Pengumpulan Data dan Pengolahan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kuesioner (daftar pertanyaan). Pertanyaan dalam kuesioner tersebut disertai jawaban dengan menggunakan skala untuk mendapatkan data yang bersifat interval, dan digunakan skala Likert 1-5.

Penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif dan metode analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda dengan uji F sebagai uji model. Uji statistik

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMITMEN ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

1 untuk menguji kebenaran hipotesis penelitian yang diajukan dengan menggunakan uji t.

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**Uji F (Uji Model)**

Hasil uji F menunjukkan pengaruh yang signifikan antara variabel bebas dengan variabel terikat, dimana nilai signifikan  $(0,000) < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan di Puskesmas Kalibawang. Karena hasilnya berpengaruh, maka persamaan model regresi linier dapat digunakan. Hasil disajikan pada tabel 2.

**Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>) bertujuan untuk mengetahui seberapa besar perubahan variabel terikat yang dijelaskan oleh variabel bebas, ditunjukkan dengan persentase. Penelitian ini menggunakan regresi linier berganda dengan variabel bebas X1 (Kepemimpinan Transformasional), X2 (Komitmen Organisasi), X3 (Kepuasan Kerja), dan variabel terikat Y (Kinerja Karyawan). Tabel 3 menyajikan hasil Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>).

Tabel 3 memperlihatkan nilai *R Square* dan *Adjusted R Square*, karena dalam penelitian ini variabel bebas jumlahnya tiga yaitu X1 (Kepemimpinan Transformasional), X2 (Komitmen Organisasi), dan X3 (Kepuasan Kerja), maka yang dipakai

**Tabel 2.**  
**Hasil Uji F**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1075.653	3	358.551	81.520	.000 <sup>b</sup>
	Residual	162.737	37	4.398		
	Total	1238.390	40			
a. Dependent Variable: y						
b. Predictors: (Constant), x3, x1, x2						

Sumber: data diolah (2018)

**Tabel 3.**  
**Hasil Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.932 <sup>a</sup>	.869	.858	2.09721	.869	81.520	3	37	.000
a. Predictors: (Constant), x3, x1, x2									

Sumber: data diolah (2018)

1 adalah nilai *Adjusted R Square*. Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,858 atau 85,8%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa besarnya pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Puskesmas Kalibawang adalah 85,8% sedangkan sisanya (14,2%) dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian.

#### 1 Uji t (Uji Hipotesis)

Hasil uji t untuk menjelaskan hipotesis penelitian, dapat dilihat pada tabel 4 dengan penjelasan sebagai berikut:

**Hipotesis 1:** Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja memiliki nilai signifikansi sebesar  $0,844 > \text{nilai } \alpha (0,05)$  yang berarti tidak ada pengaruh yang signifikan dengan kinerja karyawan.

Hal ini berarti bahwa perbedaan kepemimpinan tidak mengakibatkan perubahan kinerja karyawan di Puskesmas Kalibawang. Hasil ini menunjukkan adanya sikap apatis pegawai. Apatis terhadap model kepemimpinan. Namun demikian manajemen perlu lebih memperhatikan pada kepuasan pegawai, karena sangat mungkin penurunan kualitas kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap penurunan kepuasan pegawai yang pada akhirnya akan menurunkan kinerja pegawai.

1 Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ogbonna dan Harris (2002) dalam Rakhmat Nugroho (2006) mengenai gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja pada perusahaan perusahaan di United Kingdom. Dari hasil penelitiannya ditemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak berhubungan secara langsung dengan kinerja. Namun demikian kepemimpinan transformasional berhubungan positif dan kuat dengan item budaya kompetitif dan inovatif sebagai indikator kinerja organisasi. Hasil penelitian

ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hentry Sukmasari (2011) bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

1 **Hipotesis 2:** Komitmen organisasi terhadap kinerja memiliki nilai signifikansi sebesar  $0,011 < \text{nilai } \alpha (0,05)$  yang berarti ada pengaruh yang signifikan dengan kinerja karyawan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat menjelaskan bahwa hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat justifikasi penelitian terdahulu oleh McNeese-Smith (1996) dan Sulaiman (2002) dalam Nurjanah (2008). Penelitian Sudiharto & Widayanti (2012) juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian juga penelitian Ratnawati (2012) menemukan bahwa terdapat pengaruh yang searah antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Berdasar hasil pengujian dapat diketahui bahwa indikator rasa bangga menjadi bagian organisasi merupakan indikator yang paling dominan dari komitmen organisasi. Hal tersebut bermakna bahwa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi pada Puskesmas Kalibawang merupakan penentu dari komitmen organisasi dalam menentukan tinggi atau rendahnya kinerja karyawan.

**Hipotesis 3:** Kepuasan kerja memiliki nilai signifikan sebesar  $0,032 < \text{nilai } \alpha (0,05)$  yang berarti ada pengaruh yang signifikan dengan kinerja karyawan.

Variabel kepuasan kerja dapat mempengaruhi variabel kinerja karyawan Puskesmas Kalibawang. Ini ditandai dengan terdapatnya pengaruh positif variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kepuasan terhadap pekerjaan berdampak pada semakin tingginya kinerja pegawai.



**Tabel 4.**

**Hasil Uji t**

Model	Coefficients <sup>a</sup>							
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error				Zero-order	Partial	Part
1 (Cons)	10.422	3.012		3.460	.001			
x1	-.050	.251	-.027	-.198	.844	.835	-.033	-.012
x2	.925	.346	.529	2.672	.011	.922	.402	.159
x3	.564	.253	.440	2.233	.032	.917	.345	.133

a. Dependent Variable: y

Sumber: data diolah (2018)

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Ostroff (1992) dalam Rani Maryam (2009), menunjukkan hubungan positif antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Selanjutnya diungkapkan lebih khusus, organisasi dengan karyawan yang lebih puas, berkomitmen, sesuai dan tidak stress tinggi akan memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi daripada karyawan yang kurang puas, kurang berkomitmen, kurang mampu menyesuaikan dan lebih banyak mengalami stress. Penelitian Sinangdoyo (2015) juga menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan dengan kinerja karyawan. Demikian juga penelitian Maryam (2009) menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero).

**SIMPULAN, SARAN, KETERBATASAN DAN AGENDA PENELITIAN MENDATANG**

**Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah penulis lakukan maka simpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

1. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan variabel kepemimpinan transformasional tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja

karyawan di Puskesmas Kalibawang. Hasil ini menunjukkan adanya sikap apatis pegawai terhadap model kepemimpinan.

2. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan variabel komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di Puskesmas Kalibawang.
3. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di Puskesmas Kalibawang.

**Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah penulis lakukan dan setelah diambil simpulan, maka saran yang dapat penulis berikan adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan komitmen organisasi bagi karyawan Puskesmas Kalibawang dengan cara menumbuhkan kesamaan nilai karyawan dengan nilai organisasi dan rasa senang terhadap tugas yang diberikan. Pimpinan harus mampu menumbuhkan peran organisasi yang mampu memberikan inspirasi untuk kemajuan organisasi. Selain itu menumbuhkan adanya ikatan batin ingin menjadi abdi negara dan abdi

masyarakat, sehingga bila setiap karyawan memiliki komitmen yang kuat untuk memberikan prestasi terbaik bagi negara dan pelayanan terbaik pada masyarakat, maka tentunya kinerja sektor publik akan meningkat.

2. Kepuasan kerja bagi karyawan harus mendapat perhatian pihak manajemen Puskesmas Kalibawang. Jika kepuasan kerja dapat diberikan maka diharapkan akan memberikan kontribusi kerja yang lebih baik yang pada akhirnya ada peningkatan kinerja karyawan. Dalam hal ini terutama perhatian diarahkan pada usaha perbaikan dimensi-dimensi kepuasan kerja dengan urutan prioritas berdasarkan besarnya pengaruh terhadap kepuasan kerja.

- a. Pemberian tunjangan/ jasa pelayanannya lebih besar dari pesaing. Jasa pelayanan yang diberikan harus mencerminkan tanggung jawab yang sepadan dengan pekerjaan.

- b. Upaya manajemen agar karyawan selalu memberikan dukungan, mudah minta bantuan untuk pekerjaan tertentu kepada rekan kerja lain, dan karyawan merasa menikmati bekerja dengan rekan

kerja yang bertanggung jawab dengan cara memperbaiki kinerja yang ada, meningkatkan komunikasi antar pegawai dan antara pimpinan dengan pegawai.

- c. Karyawan agar selalu mendapat perhatian atasan atas keberhasilan yang telah dicapai, mendapat dukungan dari atasan, dengan kata lain pimpinan selalu memberi motivasi kerja agar mereka selalu semangat dalam bekerja.

#### Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang

Keterbatasan penelitian yang mungkin mempengaruhi hasil penelitian ini adalah variabel kepemimpinan terbatas pada kepemimpinan transformasional, sehingga dimungkinkan kurang menggambarkan model kepemimpinan yang dibutuhkan karyawan. Oleh karena itu untuk penelitian mendatang sebaiknya ditambahkan variabel kepemimpinan transaksional sebagai pasangan model kepemimpinan transformasional. Disarankan juga agenda penelitian mendatang untuk penelitian serupa pada organisasi non profit lain seperti Rumah Sakit, Sekolah, dan Yayasan Sosial.

#### DAFTAR PUSTAKA

Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I. & Berson, Y., (2003), Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 2, pp. 207-218.

Bono, J.E. & Judge, T.A. (2003). Self-Concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of Transformational Leaders, *Academy of Management Journal*, Vol. 46, No. 5, pp. 554-571.

Cavazotte, F., Moreno, V., & Bernardo, J. (2013), Transformational Leaders and Work Performance: The Mediating Roles of Identification and Self-efficacy, *BAR - Brazilian Administration Review*, Vol. 10, No. 4, Art. 6, pp. 490-512.

Cooper, R. Donald & C. William Emory (2006), *Metode Penelitian Bisnis, Jilid 1 Edisi Kelima*, Penerbit Erlangga.

Franco, M. & Franco, S. (2017), Organizational Commitment in Family SMEs and its Influence on Contextual Performance, *Team Performance Manage-*

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMITMEN ORGANISASI DAN KEPUJASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

- ment: *An International Journal*, Vol. 23 Issue: 7/8, pp.364-384.
- Ghozali, I. (2005), *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gomes, Faustino C (1995) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi Offset, Yogyakarta.
- Haftkhavani, Z.G., Faghiharam, B., & Araghieh, A. (2012), Organizational Commitment and Academic Performance (Case study: students at secondary schools for girls), *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 69, pp.1529 – 1538.
- Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How Important are Job Attitudes? Meta-Analytical Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences. *Academy of Management Journal*, 49, pp. 305"325.
- Humphreys, J.H. (2002), Transformational Leader Behavior, Proximity and Successful Services Marketing, *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, No. 6, pp. 487-502.
- Jyoti, J., & Bhau, S. (2016), Transformational Leadership and Job Performance: A study of Higher Education, *Journal of Services Research*, Vol. 15, No. 2.
- Kensbock, J.M., & Boehm, S.A. (2016), The Role of Transformational Leadership in the Mental Health and Job Performance of Employees with Disabilities, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 27, No. 14, pp. 1580–1609.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: KEP/ 25 / M.PAN/ 2 /2004 tentang Indeks Kepuasan Masyarakat.
- Khan, A., Masrek, M.N., & Nadzar, F.A. (2015), Analysis of Competencies, Job Satisfaction and Organizational Commitment as Indicators of Job Performance: A Conceptual Framework, *Education for Information* 31, pp. 125–141.
- Kinicki, A., Kreitner, K., Sinding, K. & Waldstrom, C. 2014. *Organisational Behaviour*, London: McGraw-Hill Education.
- Lund, D.B. (2003). Organizational Culture and Job Satisfaction, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 18 Iss: 3, pp.219 – 236
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*, 12<sup>th</sup> edition, McGraw-Hill Education.
- Magister Manajemen Widya Wiwaha (2016), *Buku Pedoman Tesis*, Yogyakarta: Magister Manajemen Widya Wiwaha.
- Mahmudi (2005), *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Mangkunegara, A.A & Prabu, A., (2000), *Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mas'ud, F. (2004), *Survai Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Mathis, R.L & Jackson, J.H. (2001), *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Buku 1, Salemba Empat Jakarta.
- Morrow, P.C., McElroy, J.C. & Blum, M. (1988), Work Commitment among Departement of Transportation Employees, *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 8, No.3, pp.96-104.
- Nurjanah. (2008), Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen

- Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada Biro Lingkup Departemen Pertanian), Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
- Ostroff, C. (1992), The Relationship between Satisfaction Attitudes and Performance an Organization Level Analysis, *Journal of Applied Psychology*. Vol. 77. No. 68. p. 933-974.
- Patiar, A. & Wang, Y. (2016), The Effects of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Hotel Departmental Performance, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 28 Issue: 3, pp. 586-608.
- Peng, Y.P. (2014). Job Satisfaction and Job Performance of University Librarians: A Disaggregated Examination, *Library & Information Science Research* 36, pp. 74–82.
- Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No. 75 Tahun 2014 tentang Pusat Kesehatan Masyarakat.
- Pradhan, S., & Pradhan, R.K. (2015), An Empirical Investigation of Relationship among Transformational Leadership, Affective Organizational Commitment and Contextual Performance, *Vision* 19(3), pp. 227–235.
- Prawirosentono, Suryadi (1999), *Kebijakan Kinerja Karyawan*, Yogyakarta: BPFE.
- Rakhmat Nugroho (2006), Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Cabang Bandung), Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
- Rani Maryam (2009), Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening pada Kantor Pusat PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero), Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
- Ratnawati, Intan (2012), Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dalam meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang), *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*, Vol. 19 No. 2, September 2012, hal 170 – 187.
- Rivai, Veithzal (2004), *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua, Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2008), *Perilaku Organisasi*, Edisi 12 Jilid 1 dan 2, Jakarta : Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P., (2006), *Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Siagian, Sondang.P (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.



ORIGINALITY REPORT

92%

SIMILARITY INDEX

93%

INTERNET SOURCES

37%

PUBLICATIONS

51%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	<a href="http://jurnal.stieww.ac.id">jurnal.stieww.ac.id</a> Internet Source	81%
2	<a href="http://eprint.stieww.ac.id">eprint.stieww.ac.id</a> Internet Source	7%
3	Submitted to Universitas Merdeka Malang Student Paper	1%
4	<a href="http://adoc.tips">adoc.tips</a> Internet Source	1%
5	<a href="http://123dok.com">123dok.com</a> Internet Source	1%
6	<a href="http://docplayer.info">docplayer.info</a> Internet Source	<1%
7	Submitted to Forum Perpustakaan Perguruan Tinggi Indonesia Jawa Timur Student Paper	<1%
8	<a href="http://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Internet Source	<1%
9	<a href="http://caridokumen.com">caridokumen.com</a> Internet Source	<1%

10 [dspace.uii.ac.id](https://dspace.uii.ac.id) <1 %  
Internet Source

---

11 [garuda.kemdikbud.go.id](http://garuda.kemdikbud.go.id) <1 %  
Internet Source

---

12 Jeli Nata Liyas. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Notaris Panam", EQUILIBRIUM : Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Pembelajarannya, 2019 <1 %  
Publication

---

Exclude quotes Off

Exclude matches Off

Exclude bibliography Off