

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

Tesis



Diajukan oleh

FIDIASTUTI

161103164

**Kepada
MAGISTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA
2018**

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

Tesis

untuk memenuhi sebagian persyaratan
memenuhi derajat Sarjana S-2
Program Studi Magister Manajemen



Diajukan oleh

FIDIASTUTI

161103164

Kepada

MAGISTER MANAJEMEN

STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA

2018

i

PENGESAHAN

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

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

Yang disusun oleh Fidiastuti, NIM 161103164
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 5 April 2018
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing,

Penguji,

Dwi Novitasari, SE, MM

Dr. Dessy Risfianadewi, SE, MM

Yogyakarta, 5 April 2018

STIE Widy a Wiwaha
Program Pasca Sarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program

Dr. Drs. John Suprihanto, MM, Ph.D

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Yogyakarta, 5 April 2018

FIDIASTUTI

MOTTO

Jadilah engkau sumber kebaikan
dan maafkanlah kesalahan orang lain
karena engkau pasti akan melihat
dan mendengar sendiri buah perbuatanmu

Jika engkau mencintai seseorang,

cintailah dia sekedarnya saja

karena engkau tidak tahu

kapan cinta itu akan lenyap darimu

Jika engkau membenci seseorang,

bencilah dia sekedarnya saja

karena engkau tidak tahu

kapan engkau bakal kembali mencintainya

(Nasihat Ali bin Abu Thalib, diriwayatkan Ar-Rafi'i, dari Abu Ishak As-Subai'i)

ABSTRAKSI

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Puskesmas Kalibawang, Kabupaten Kulon Progo.

Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian asosiatif kausal, dengan pendekatan kuantitatif. Data yang digunakan adalah data primer menggunakan metode kuesioner. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini digunakan analisis regresi linier berganda, uji F untuk mengetahui pengaruh variabel bebas secara serentak terhadap variabel terikat, dan uji t untuk mengetahui pengaruh secara parsial.

Hasil penelitian menunjukkan pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (nilai sign $0,000 < 0,05$). Secara parsial uji t menunjukkan tidak ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan (nilai sign $0,844 > 0,05$). Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (nilai sign $0,011 < 0,05$) dan kepuasan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (nilai sign $0,032 < 0,05$).

Kata Kunci: gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai

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 research are multiple linear regression analysis, F-test to determine the effect of independent variables simultaneously to the dependent variable, and T-test to determine the effect partially.

The results showed a positive and significant effect of transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction on employee performance (sign value 0,000 <0,05). Partially T-test showed no effect of transformational leadership on employee performance (sign value 0,844 > 0,05). Organizational commitment has positive and significant effect on employee performance (sign value 0,011 <0,05) and job satisfaction also have positive and significant effect to employee performance (sign value 0,032 <0,05).

Keywords: leadership style, organizational culture, job satisfaction and employee performance

KATA PENGANTAR

Assalaamu'alaikum Wr.Wb.

Alhamdulillah, syukur kehadiran Allah SWT atas segala karunia, rahmat dan hidayah-Nya, sehingga tesis ini dapat diselesaikan. Penulisan tesis ini dimaksudkan guna memenuhi sebagian dari persyaratan memperoleh gelar Magister Manajemen pada STIE Widya Wiwaha Yogyakarta, disamping manfaat yang mungkin dapat disumbangkan dari hasil penelitian kepada pihak yang berkepentingan.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa baik dalam pengungkapan, penyajian dan pemilihan kata-kata dalam tesis ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu dengan penuh kerendahan hati penulis mengharapkan saran, kritik dan segala bentuk pengarahannya yang membangun dari semua pihak untuk perbaikan tesis ini.

Banyak pihak yang telah dengan tulus ikhlas memberikan bantuan, baik itu melalui kata-kata ataupun dorongan semangat untuk menyelesaikan penulisan tesis ini. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih disertai penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Dr. Drs. John Suprihanto, MM, Ph.D., selaku Direktur Program Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.
2. Drs. Muhammad Subkhan, MM., selaku Ketua STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.
3. Dr. Muhammad Su'ud, selaku pembimbing tesis yang telah membimbing dan memberi pengarahannya dalam penyusunan tesis ini.
4. Dwi Novitasai, SE, MM., selaku pembimbing tesis yang telah membimbing dan memberi pengarahannya dalam penyusunan tesis ini.
5. Dr. Dessy Risfianadewi, SE, MM., penguji tesis yang telah memberikan masukan konstruktif terhadap tesis ini.

6. Para staff administrasi Magister Manajemen STIE Widy a Wiwaha yang telah banyak membantu dan mempermudah penulis dalam menyelesaikan studi Pasca Sarjana Magister Manajemen.
7. Kepala Puskesmas Kalibawang, Kabupaten Kulon Progo.
8. Para karyawan Puskesmas Kalibawang sebagai responden yang telah banyak memberikan sesuatu yang tak ternilai harganya.
9. Suami, anak, dan keluarga besar, yang telah memberikan support dan kasih sayangnya sehingga penulis terdorong menyelesaikan tesis.
10. Teman-teman kuliah, yang telah memberikan dukungan, semangat serta sebuah persahabatan dan kerjasama yang baik selama kuliah Pasca Sarjana Magister Manajemen di STIE Widy a Wiwaha.
11. Semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

Hanya doa yang dapat penulis panjatkan semoga Allah SWT berkenan membalas semua kebaikan Bapak, Ibu, Saudara dan teman-teman sekalian. Akhir kata, semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan.
Wassalaamu'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 5 April 2018

Fidiastuti

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Pengesahan Tesis.....	ii
Pernyataan.....	iii
Motto	iv
Abstraksi	v
Abstract	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi.....	ix
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar	xii
Daftar Lampiran	xiii
Bab I. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah	6
1.3. Pertanyaan Penelitian	7
1.3. Tujuan Penelitian	7
1.4. Manfaat Penelitian	8
Bab II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Kinerja Karyawan	9
2.2. Kepemimpinan	15
2.3. Komitmen Organisasi	20
2.4. Kepuasan Kerja	22
2.5. Penelitian Pendahulu	25
2.6. Kerangka Pemikiran Teoritis.....	27
2.7. Hipotesis	28

2.8. Definisi Operasional Variabel	29
Bab III. METODE PENELITIAN	
3.1. Desain Penelitian	36
3.2. Jenis dan Sumber Data.....	36
3.3. Populasi dan Sampel	37
3.4. Teknik Pengumpulan Data dan Pengolahan Data	38
3.5. Uji Validitas dan Reabilitas	39
3.6. Uji Asumsi Klasik	41
3.7. Teknik Analisis Data.....	42
Bab IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1. Gambaran Umum Puskesmas	46
4.2. Hasil Penelitian	47
4.2.1. Deskripsi Responden.....	47
4.2.2. Deskripsi Variabel	51
4.2.3. Uji Validitas dan Reabilitas	60
4.2.4. Uji Asumsi Klasik	65
4.2.5. Analisis Regresi Berganda	70
Bab V. SIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Simpulan	80
5.2. Saran	81
DAFTAR PUSTAKA	83
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	25
Tabel 2.2 Variabel, indikator, dan pengukuran	33
Tabel 4.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	48
Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Usia.....	49
Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	50
Tabel 4.4 Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	51
Tabel 4.5 Penilaian Responden Terhadap Kepemimpinan	53
Tabel 4.6 Penilaian Responden Terhadap Komitmen Organisasi	55
Tabel 4.7 Penilaian Responden Terhadap Kepuasan Kerja	57
Tabel 4.8 Penilaian Responden Terhadap Kinerja Karyawan	59
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan	61
Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasi	62
Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja	63
Tabel 4.12 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan	64
Tabel 4.13 Hasil Uji Realilitas	65
Tabel 4.14 Hasil Pengujian Normalitas Data	66
Tabel 4.15 Tabel Anova (Hasil Uji F)	72
Tabel 4.16 Tabel Persamaan Regresi Linier	73
Tabel 4.17 Tabel Adjusted R Square	75

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis	28
Gambar 2.2 Indikator Kepemimpinan Transformasional	30
Gambar 2.3 Indikator Komitmen Organisasi	31
Gambar 2.4 Indikator Kepuasan Kerja	32
Gambar 2.5 Indikator Kinerja Karyawan	33
Gambar 4.1 Grafik Histogram Pengujian Normalitas Data	67
Gambar 4.2 Grafik Pengujian P-Plot Normalitas Data	68
Gambar 4.3 Heteroskedastisitas pada Regresi Linier Berganda	69

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian

Lampiran 2 Hasil Output SPSS

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Permasalahan yang berkaitan dengan sumber daya manusia dalam suatu organisasi sangat perlu diperhatikan, sebab secanggih apapun teknologi yang dipergunakan dalam suatu organisasi serta sebesar apapun modal organisasi, karyawan dalam organisasi pada akhirnya yang menjalankan. Hal ini menunjukkan bahwa tanpa didukung dengan kualitas yang baik dari karyawan dalam melaksanakan tugasnya keberhasilan organisasi tidak akan tercapai. Kontribusi karyawan pada suatu organisasi akan menentukan maju atau mundurnya organisasi.

Setiap organisasi baik swasta maupun pemerintah akan berupaya untuk mewujudkan tujuan jangka panjang organisasi yaitu berkembangnya organisasi yang diindikasikan dengan meningkatnya pendapatan yang sejalan dengan meningkatnya kesejahteraan pegawainya. Namun dalam prakteknya untuk mencapai tujuan organisasi tersebut, sering terkendala adanya faktor ketidakpuasan kerja dari pegawainya, yang akan berpengaruh pula terhadap kinerja pegawai maupun kinerja organisasi secara keseluruhan.

Puskesmas merupakan 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).

Derajat kesehatan masyarakat yang setinggi-tingginya dapat dicapai melalui upaya kesehatan seperti yang dicanangkan dalam Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 75 tahun 2014 yaitu pelayanan kesehatan yang baik dan berkualitas oleh penyelenggara kesehatan, oleh sebab itu dituntut kinerja yang tinggi dari penyelenggara pelayanan kesehatan itu sendiri.

Upaya peningkatan kinerja pelayanan kepada masyarakat telah dilakukan di Puskesmas Kalibawang melalui penilaian akreditasi Puskesmas pada tahun 2016 dengan hasil predikat utama, dimana dalam persiapannya sangat dibutuhkan kerja keras seluruh karyawan. Telah dilakukan pembagian pekerjaan, dimana beberapa pegawai harus merangkap tugas karena keterbatasan sumberdaya manusianya. Pada tahap selanjutnya sangat dibutuhkan komitmen organisasi yang kuat untuk mempertahankannya.

Hasil survey kepuasan masyarakat terhadap pelayanan di Puskesmas Kalibawang, terjadi penurunan indeks kepuasan masyarakat, yaitu pada tahun 2016 nilai 85,19 menjadi 81,18 pada tahun 2017. Hal tersebut dimungkinkan karena adanya penurunan kinerja karyawan. Berdasar Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : KEP/ 25 /M.PAN/ 2 /2004 bahwa penilaian pendapat masyarakat terhadap pelayanan melalui IKM (Indeks

Kepuasan Masyarakat) digunakan untuk mengetahui kinerja pelayanan aparatur pemerintah kepada masyarakat. Indeks Kepuasan Masyarakat sebagai tolok ukur terhadap optimalisasi kinerja pelayanan publik oleh aparatur pemerintah kepada masyarakat (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2000).

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.

Begitu pentingnya peran kepemimpinan dalam sebuah organisasi menjadi fokus yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian. Penelitian pengujian hipotesis yang dilakukan Maryam (2009) membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan, yaitu terdapat pengaruh signifikan dan positif antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di PT. Asuransi Jasa Indonesia (persero).

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. Komitmen dalam organisasi akan membuat pekerja memberikan yang terbaik kepada organisasi tempat dia bekerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Ratnawati (2012) menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi secara teoritis memiliki hubungan yang erat dalam mempengaruhi kinerja karyawan di PT Sido Muncul. Van Scooter (2000) dalam Baihaqi (2010) menyatakan bahwa pekerja dengan komitmen yang tinggi akan lebih berorientasi pada kerja. Disebutkan pula bahwa pekerja yang memiliki komitmen organisasi tinggi akan cenderung senang membantu dan dapat bekerja sama.

Setiap karyawan dalam organisasi harus memiliki komitmen yang tinggi terhadap pencapaian misi, visi, dan tujuan organisasi. Dalam organisasi sektor publik, ikatan batin antara karyawan dengan organisasi dapat dibangun dari kesamaan misi, visi, dan tujuan organisasi, bukan sekedar ikatan kerja.

Ikatan mereka untuk bekerja di instansi pemerintah bukan sekedar gaji, namun lebih pada ikatan batin misalnya ingin menjadi abdi negara dan abdi masyarakat, status sosial, dan sebagainya. 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.

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. Lebih lanjut Luthans menyatakan ada lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu : penghasilan, rekan kerja, kesempatan berkembang, pekerjaan itu sendiri serta supervisi.

Penelitian yang dilakukan Sinangdoyo (2015), menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan di Hotel Grand Orchid. Penelitian yang dilakukan Ostroff (1992) dalam Maryam (2009) diungkapkan bahwa 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.

Salah satu hal terpenting untuk memastikan bahwa SDM (Sumber Daya Manusia) yang dimiliki dapat menunjang kinerja Puskesmas, maka Puskesmas Kalibawang perlu memperhatikan kepuasan kerja pegawai, selain

itu perlu juga diketahui seberapa pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan terhadap kinerjanya.

Beberapa penelitian yang dikemukakan diatas dilakukan pada organisasi non pemerintah dan menunjukkan pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Penulis belum banyak menemukan penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan pada organisasi publik pemerintah terutama di bidang kesehatan seperti Dinas Kesehatan atau Puskesmas, padahal hasil penelitian tersebut dapat sebagai acuan dalam pengambilan keputusan yang mendukung kebijakan organisasi dan pemerintah untuk kemajuan organisasi.

Berdasar hal tersebut diatas, penulis merasa perlu melakukan penelitian di Puskesmas Kalibawang sebagai instansi pemerintah, guna mengetahui pengaruh variabel-variabel tersebut.

1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang permasalahan di atas, dapat dirumuskan masalah sebagai berikut : Kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Puskesmas Kalibawang, Kabupaten Kulon Progo.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Dari rumusan masalah diatas, maka dapat ditarik beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Puskesmas Kalibawang, Kabupaten Kulon Progo?
2. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Puskesmas Kalibawang, Kabupaten Kulon Progo?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Puskesmas Kalibawang, Kabupaten Kulon Progo.

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di Puskesmas Kalibawang, Kabupaten Kulon Progo.
2. Menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di Puskesmas Kalibawang, Kabupaten Kulon Progo.
3. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Puskesmas Kalibawang, Kabupaten Kulon Progo.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah :

1. Bagi Puskesmas Kalibawang Kabupaten Kulon Progo, diharapkan mampu memberikan sumbangan pemikiran yang berharga guna pengambilan kebijakan strategis dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai khususnya dari segi kepemimpinan, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja.
3. Bagi karyawan yang memberikan pelayanan, penelitian ini diharapkan memberikan pengetahuan tentang hal-hal yang mempengaruhi kinerja sehingga mampu membentuk kesadaran untuk meningkatkan kinerja yang pada akhirnya mau memberikan pelayanan yang optimal dan memuaskan pelanggan.
4. Bagi penelitian lebih lanjut, penelitian ini dapat dipakai sebagai perbandingan dan pertimbangan untuk penelitian berikutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Karyawan

Pengertian kinerja menurut Mangkunegara (2000) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Gomes (1995) menjelaskan kinerja/ performansi pekerjaan adalah catatan hasil atau keluaran (*outcomes*) yang dihasilkan dari suatu fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu dalam suatu periode waktu tertentu. Pengukuran performansi menurut Gomes (1995) merupakan cara untuk mengukur tingkat kontribusi individu kepada organisasinya. Kinerja karyawan umumnya diposisikan sebagai variabel dependen dalam penelitian-penelitian empiris karena dipandang sebagai akibat atau dampak dari perilaku organisasi atau praktek-praktek sumber daya manusia bukan sebagai penyebab atau determinan.

Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai, 2004).

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 serta dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan.

Dari beberapa definisi kinerja diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kemampuan kerja seorang dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan target yang disepakati organisasi.

2.1.1 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan

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,

meliput : sistem kerja, fasilitas kerja atau pelatihan yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.

Kinerja karyawan secara umum dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri karyawan, yang meliputi kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar diri karyawan, yang meliputi kepemimpinan, keamanan dan keselamatan kerja, serta budaya organisasi.

Menurut Simanjuntak (2001) dalam Maryam (2009) kinerja dipengaruhi oleh: 1) Kualitas dan kemampuan pegawai, berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental dan kondisi fisik pegawai; 2) Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja); 3) Supra sarana, berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

2.1.2 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja (*performansi*) menurut Gomes (1995) merupakan cara untuk mengukur tingkat kontribusi individu kepada organisasinya. Kinerja karyawan umumnya diposisikan sebagai variabel dependen dalam penelitian-penelitian empiris karena dipandang sebagai

akibat atau dampak dari perilaku organisasi atau praktek-praktek sumber daya manusia bukan sebagai penyebab atau determinan.

Prawirosentono (1999) berpendapat bahwa faktor-faktor yang dijadikan ukuran kinerja adalah :

1. Efektivitas, merupakan pengukuran atas keberhasilan suatu organisasi dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Efektivitas berkaitan dengan kemampuan suatu organisasi dalam mencapai tujuan, misalnya jangka pendek, menengah, dan jangka panjang. Ukuran lain dari efektifitas adalah kepuasan (*satisfaction*) dari pegawai atas hasil dari pekerjaan yang dilakukannya. Bagaimana pegawai merasa kegunaan dari pekerjaan bagi dirinya maupun organisasi.
2. Otoritas dan tanggungjawab, adalah dipergunakan sebagai acuan untuk mengukur kinerja berdasarkan asumsi bahwa dalam organisasi yang baik, wewenang dan tanggungjawab selayaknya disebarkan tanpa adanya tumpang tindih yang mungkin dilakukan pegawai karena kurang jelasnya pembagian antar keduanya. Wewenang yang dimiliki oleh pegawai selayaknya berkaitan langsung dengan wewenang dan tanggung jawab, dengan demikian digunakan indikator pendelegasian wewenang dan tanggungjawab.
3. Disiplin merupakan ketaatan dan hormat terhadap aturan maupun sanksi yang dijatuhkan kepada pihak yang melanggar, hal ini meliputi: penggunaan waktu kerja dan penerapan sanksi.

4. Inisiatif menjadi salah satu dimensi kinerja berdasarkan asumsi untuk mengemukakan pendapat maupun melaksanakan perintah berdasarkan cara yang dianggapnya tepat, sehingga mereka memiliki kesempatan untuk berkreasi dan tidak tergantung instruksi dari atasan, hal ini meliputi kesempatan mengemukakan gagasan atau usaha perbaikan kerja.

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu dijelaskan

Robbins (2006) sebagai berikut :

1. **Kualitas.** Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. **Kuantitas.** Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. **Ketepatan waktu.** Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. **Efektivitas.** Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. **Kemandirian.** Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

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.

Tujuan organisasi ditetapkan oleh pihak manajemen atau kelompok kerja, kemudian karyawan dipacu dan dinilai performanya berdasarkan seberapa jauh karyawan mencapai tujuan-tujuan yang sudah ditetapkan. Keuntungan pengukuran kinerja karyawan seperti ini adalah adanya kriteria-kriteria dan target kinerja yang jelas dan secara kuantitatif dapat diukur. Namun demikian, kelemahan utama adalah dalam praktek kehidupan organisasi, banyak pekerjaan yang tidak dapat diukur secara kuantitatif sehingga dianggap mengabaikan dimensi-dimensi kinerja yang sifatnya non kuantitatif (Gomes, 1995).

Pengukuran berdasarkan perilaku lebih menekankan pada cara atau sarana (*means*) dalam mencapai tujuan, bukan pada pencapaian hasil akhir. Pengukuran berdasarkan perilaku condong pada aspek kualitatif daripada aspek kuantitatif yang terukur.

Pengukuran berdasarkan perilaku umumnya bersifat subyektif dimana diasumsikan karyawan dapat menguraikan dengan tepat kinerja yang efektif untuk dirinya sendiri maupun untuk rekan kerjanya (Gomes, 1995).

Bono dan Judge (2003) dalam Nugroho (2006) 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.

Kinerja karyawan dalam penelitian ini diukur berdasarkan kriteria perilaku yang spesifik dengan pertimbangan bahwa pengukuran seperti ini, memungkinkan pengungkapan aspek-aspek pekerjaan yang lebih luas sehingga diperoleh gambaran kinerja yang komprehensif.

2.2 Kepemimpinan

Kepemimpinan menurut Rivai (2004) adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Siagian(2000)menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu keterampilan dan kemampuan dari seseorang yang telah menduduki jabatan menjadi pimpinan dalam sebuah pekerjaan dalam mempengaruhi tindakan orang lain, terutama kepada bawahannya agar berfikir dan

bertingkah laku sedemikian rupa sehingga melalui tingkah laku positif ini dapat memberikan sumbangan yang nyata didalam pencapaian tujuan organisasi.

Yuki (2005) dalam Maryam (2009), mendefinisikan kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain, untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

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.

Dari beberapa definisi tentang kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang mempengaruhi orang lain dalam suatu kelompok atau organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

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.

2.2.1 Kepemimpinan transaksional

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).

Berdasarkan hasil observasi, Humphreys (2002) dalam Nugroho (2006) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang mendominasi industri jasa adalah kepemimpinan transaksional.

2.2.2 Kepemimpinan transformasional

Model kepemimpinan modern seperti kepemimpinan transformasional memainkan peranan penting bagi organisasi. Bass *et al.* (2003) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan.

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.

Penelitian Shea (1999) dalam Maryam (2009) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja. Memberikan kontribusi yang memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian Yammarino *et al.* (1993) membuktikan kepemimpinan transformasional memiliki bobot pengaruh terhadap kinerja karyawan yang lebih kuat dibandingkan kepemimpinan transaksional. 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. Kondisi tersebut berlawanan dengan gaya kepemimpinan transaksional yang lebih mementingkan target berdasarkan prinsip pertukaran yang justru dapat berdampak negatif dalam jangka panjang.

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. Berdasarkan literatur terdahulu tentang tipe kepemimpinan, maka penelitian ini

memusatkan pada konsep kepemimpinan transformasional dibandingkan dengan tipe kepemimpinan yang lain.

2.3 Komitmen Organisasi

Mathis dan Jackson (2001) mendefinisikan komitmen organisasi adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut.

Komitmen organisasional merupakan suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Robbins dan Judge, 2008).

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 merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Berdasar beberapa definisi komitmen organisasi diatas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu dan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Greenberg dan Baron (1993) dalam Ratnawati (2012), menjelaskan karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi adalah karyawan yang lebih stabil dan lebih produktif sehingga pada akhirnya juga akan lebih menguntungkan bagi organisasi.

Robbins dan Judge (2008) lebih lanjut 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) dalam Ratnawati (2012) 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.

Menurut Morrow, Elroy dan Blum (1988) menjelaskan bahwa komitmen organisasi terbangun bila masing-masing individu mengembangkan tiga sikap yang saling berhubungan terhadap organisasi. Tiga sikap tersebut adalah:

1. Pemahaman atau penghayatan dari tujuan perusahaan (*identification*).

2. Perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan (*involvement*), pekerjaan adalah menyenangkan.
3. Perasaan loyal (*loyalty*), perusahaan adalah tempat kerja dan tempat tinggal.

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 dan Erni Widayanti (2012), Ratnawati (2012) dalam penelitiannya juga menyatakan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan dengan kinerja karyawan.

2.4 Kepuasan Kerja

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.

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

Secara definisi, kepuasan kerja merupakan sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja (Robbins dan Judge, 2008). Situasi kerja yang menyenangkan dapat terbentuk apabila sifat dan jenis pekerjaan yang harus dilakukan sesuai dengan kebutuhan dan nilai yang dimiliki oleh karyawan.

Lima model kepuasan kerja oleh Kreitner & Kinichi (2005) adalah : (1) Pemenuhan kebutuhan, model ini menjelaskan bahwa kepuasan ditentukan oleh karakteristik dari sebuah pekerjaan yang memungkinkan seseorang dapat memenuhi kebutuhannya; (2) Ketidakcocokan, model ini menjelaskan bahwa kepuasan adalah hasil dari harapan yang terpenuhi; (3) Pencapaian nilai, menjelaskan bahwa kepuasan berasal dari persepsi bahwa suatu pekerjaan memungkinkan untuk pemenuhan nilai-nilai kerja yang penting dari individu; (4) Persamaan, model ini menjelaskan bahwa kepuasan adalah suatu fungsi dari bagaimana seorang individu diperlakukan ditempat kerja; (5) Watak/genetik, model ini berusaha menjelaskan beberapa orang merasa puas dengan situasi dan kondisi kerja tertentu, namun sebagian lagi merasa tidak puas dengan kondisi tersebut.

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

Kepuasan kerja pada dasarnya adalah tentang apa yang membuat seseorang bahagia dalam pekerjaannya atau keluar dari pekerjaannya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai secara signifikan adalah faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, dengan kondisi kerja, dengan pimpinan, dengan rekan kerja, dengan pengawasan, dengan promosi jabatan dan dengan gaji.

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.

2.5 Penelitian Pendahuluan

Beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti mengenai gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan adalah sebagaimana tercantum dalam tabel berikut.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Variabel Independen	Variabel Dependen	Hasil Penelitian
1	Sinang doyo (2015)	Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Hotel Grand Orchid di Solo	- Kepuasan Kerja - Motivasi Kerja - Gaya Kepemimpinan	Kinerja Karyawan	- Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan - Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan - Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan
2	Agus Sudiharto dan Erni Widayanti	Pengaruh Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi	- Kepemimpinan - Komitmen Organisasi	Kinerja Karyawan	- Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan

	(2012)	terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Kolektivitas sebagai Variabel Moderasi	- Budaya Kolektivitas		- Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan - Budaya kolektivitas berpengaruh positif dan Signifikan
3	Intan Ratna Wati (2012)	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi dalam meningkatkan Kinerja Karyawan	- Budaya Organisasi - Kepuasan Kerja - Komitmen Organisasi	Kinerja Karyawan	- Terdapat pengaruh yang searah antara budaya organisasi dan kinerja karyawan - Terdapat pengaruh yang searah antara komitmen organisasional dan kinerja karyawan - Terdapat pengaruh yang searah antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan
4	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)	- Gaya Kepemimpinan - Budaya Organisasi - Kepuasan kerja	Kinerja Karyawan	- Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan - Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan - Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan
5	Nurjanah (2008)	Pengaruh Gaya kepemimpinan dan Budaya	- Gaya Kepemimpinan	Kinerja Karyawan	- Gaya kepemimpinan berpengaruh

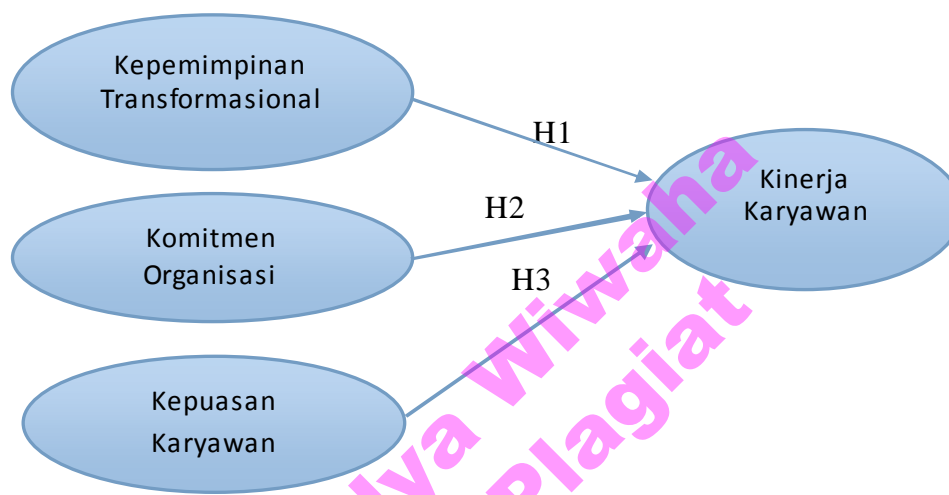
		Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dalam meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada Biro Lingkup Departemen Pertanian)	- Budaya Organisasi - Komitmen Organisasi		positif terhadap kinerja karyawan - Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan - Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
6	Hentry Sukmasari (2011)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Insentif, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai	- Kepemimpinan - Motivasi - Insentif - Lingkungan Kerja - Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	- Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai - Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai - Insentif tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai - Lingkungan Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai - Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

2.6 Kerangka Pemikiran Teoritis

Dari tinjauan pustaka di atas dan hasil penelitian Humphreys (2002), Maryam (2009), Lund (2003), Ostroff (1992), dan Nurjanah (2008) maka penelitian ini menyelidiki kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut maka kerangka pemikiran teoritis dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber : Kajian Literatur (2018)

2.7 Hipotesis

Hipotesis penelitian merupakan dugaan awal/kesimpulan sementara hubungan pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen sebelum dilakukan penelitian dan harus dibuktikan melalui penelitian. Dimana dugaan tersebut diperkuat melalui teori/jurnal yang mendasari dan hasil dari penelitian terdahulu. Berdasarkan pada kerangka pemikiran teoritis di atas, maka hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di Puskesmas Kalibawang, Kabupaten Kulon Progo.

H2 : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di Puskesmas Kalibawang, Kabupaten Kulon Progo.

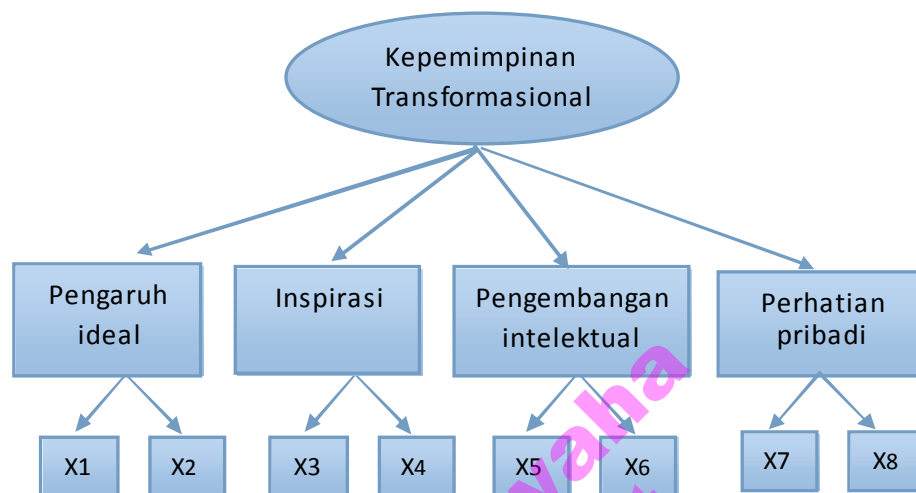
H3: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di Puskesmas Kalibawang, Kabupaten Kulon Progo.

2.8 Definisi Operasional Variabel

2.8.1 Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan dalam penelitian ini didefinisikan sebagai kepemimpinan transformasional, yang merupakan variabel independen, yang dibentuk dari empat indikator yaitu: pengaruh ideal (gaya kepemimpinan mempengaruhi motivasi kerja bawahan), inspirasi (gaya kepemimpinan memberikan panutan bagi bawahan untuk meraih prestasi), pengembangan intelektual (gaya kepemimpinan memberikan rangsangan kepada bawahan untuk terus meningkatkan kemampuan diri), dan perhatian pribadi (gaya kepemimpinan memberikan lingkungan yang kondusif). Dengan menggunakan kuesioner terdiri dari 8 pertanyaan diukur dengan skala likert 1-5 untuk menyatakan pendapat sangat tidak setuju (STS) – sangat setuju (SS) akan menghasilkan skor minimum 8 dan skor maksimum 40.

Gambar 2.2
Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional



Sumber : Bass *et al.* (2003) dan Humphreys (2002) dalam Maryam (2009)

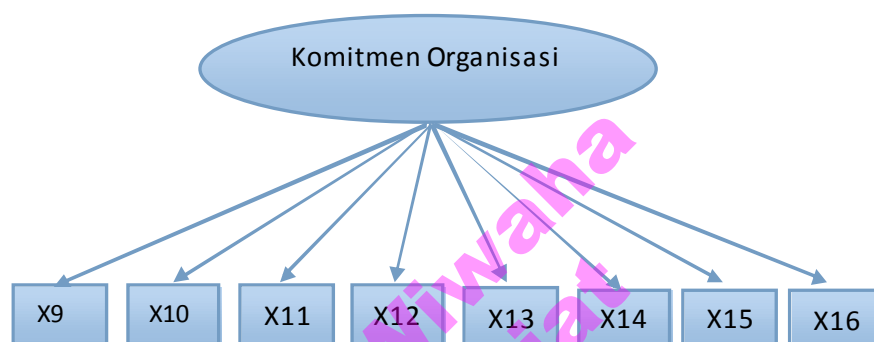
2.8.2 Komitmen Organisasi

Definisi operasional komitmen organisasi dalam penelitian ini adalah 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)

Delapan indikator telah digunakan dalam kajian terhadap komitmen organisasi, yaitu : bekerja melampaui target, membanggakan organisasi kepada orang lain, menerima semua tugas, kesamaan nilai, bangga menjadi bagian organisasi, organisasi memberi inspirasi, gembira memilih bekerja pada organisasi ini, peduli terhadap nasib organisasi.

Kuesioner terdiri dari 8 pertanyaan diukur dengan skala likert 1-5 untuk menyatakan pendapat sangat tidak setuju (STS) – sangat setuju (SS) akan menghasilkan skor minimum 8 dan skor maksimum 40.

Gambar 2.3
Indikator Komitmen Organisasi

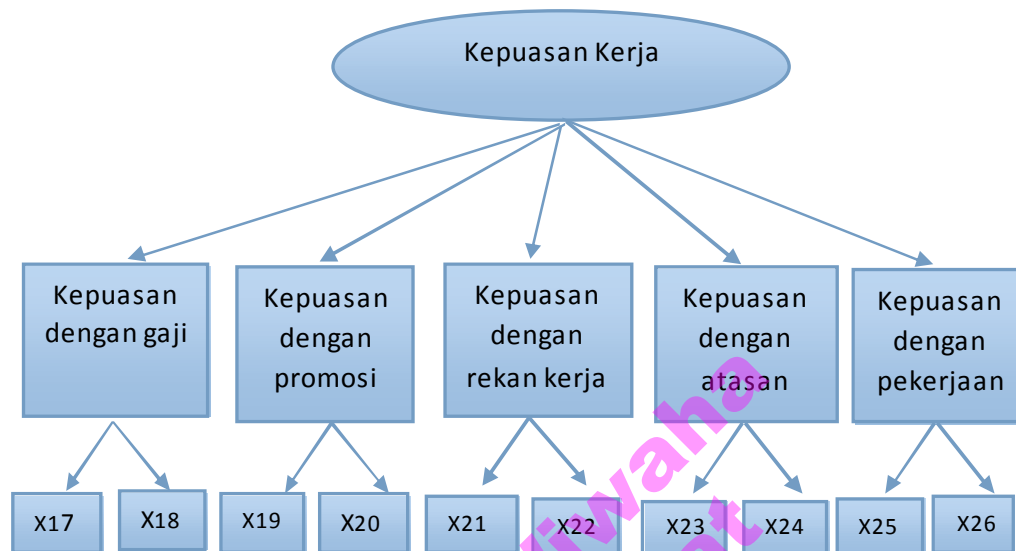


Sumber : Mowday, Steers, dan Porter, (1979) dalam Mas'ud (2004)

2.8.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidaknya karyawan atas berbagai aspek pekerjaannya. Variabel kepuasan kerja di sini merupakan variabel independen, dikembangkan oleh Celluci, Anthony dan De Vries (1978), dalam Mas'ud (2004) adalah kepuasan dengan gaji, kepuasan dengan promosi, kepuasan dengan rekan kerja, kepuasan dengan atasan, dan kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri. Dengan menggunakan kuesioner terdiri dari 10 pertanyaan diukur dengan skala likert 1-5 untuk menyatakan pendapat sangat tidak setuju (STS) – sangat setuju (SS) akan menghasilkan skor minimum 10 dan skor maksimum 50.

Gambar 2.4
Indikator Kepuasan kerja



Sumber : Celluci, Anthony dan De Vries (dalam Mas'ud, 2004)

2.8.4 Kinerja Karyawan

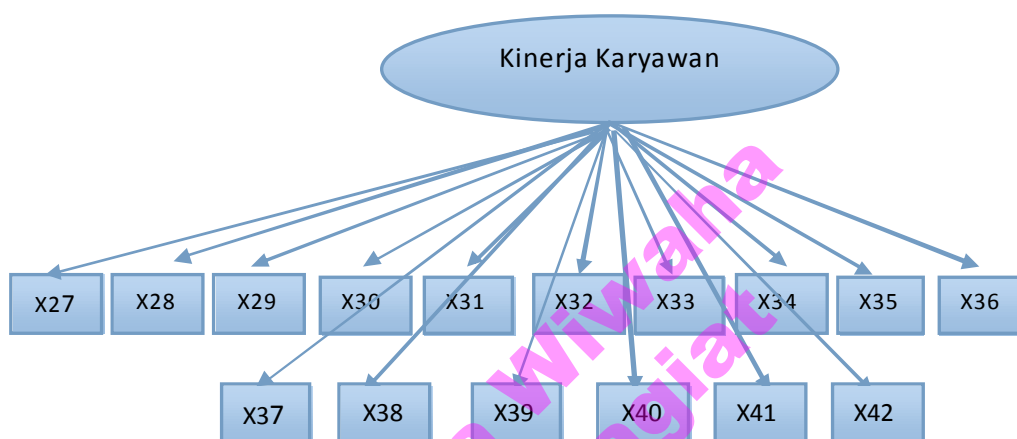
Kinerja karyawan (*job performance*) menunjukkan sejauh mana seseorang melaksanakan tanggung jawab dan tugas kerjanya. (Singh *et al.*, 1996).

Variabel kinerja karyawan dibentuk dari delapan indikator yaitu : 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.

Kinerja karyawan diukur menggunakan instrumen penelitian Bono & Judge (2003) berdasarkan penilaian performa berbasis perilaku spesifik pada skala likert 1 - 5 untuk menyatakan pendapat sangat tidak

setuju (STS) – sangat setuju (SS), kuesioner terdiri dari 10 pertanyaan menghasilkan skor minimum 8 dan skor maksimum 40. Kinerja diukur berdasarkan persepsi responden (ukuran subyektif).

Gambar 2.5
Indikator Kinerja Karyawan



Sumber : Bono & Judge (2003) dalam Maryam (2009)

Berikut disajikan ringkasan definisi operasional variabel, indikator, dan pengukuran, dapat dilihat dalam tabel 2.2.

Tabel 2.2
Variabel, indikator dan pengukuran

Definisi Variabel	Indikator	Pengukuran
<p>Kepemimpinan Transformasional</p> <p>Pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan berdasarkan prinsip pengembangan bawahan (<i>follower development</i>).</p> <p>Bass <i>et al.</i> (2003)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan percaya diri 2. Implementasi Visi 3. Kreativitas 4. Nyaman bekerja dengan atasan 5. Meningkatkan potensi diri 6. Memotivasi bawahan 7. Perhatian secara pribadi 8. Mendorong bawahan 	<p>Terdiri dari skala interval 1 – 5 pada tiap item pertanyaan.</p> <p>Terdapat 8 pertanyaan, jika memilih Sangat Tidak Setuju (STS) nilainya 1. Jika memilih Sangat Setuju (SS) nilainya 5.</p>

<p>Komitmen Organisasi Sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan kepada organisasi dan merupakan suatu proses berkelanjutan dimana anggota organisasi menggunakan perhatian mereka terhadap organisasi, terhadap keberhasilan organisasi serta kemajuan yang berkelanjutan.</p> <p>Luthans (2006)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bekerja melampaui target 2. Membanggakan organisasi kepada orang lain 3. Menerima semua tugas 4. Kesamaan nilai 5. Bangga menjadi bagian organisasi 6. Organisasi memberi inspirasi 7. Gembira memilih bekerja pada organisasi ini 8. Peduli terhadap nasib organisasi 	<p>Terdiri dari skala interval 1 – 5 pada tiap item pertanyaan. Terdapat 8 pertanyaan, jika memilih Sangat Tidak Setuju (STS) nilainya 1. Jika memilih Sangat Setuju (SS) nilainya 5.</p>
<p>Kepuasan kerja Kepuasan kerja merupakan hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidaknya karyawan atas berbagai aspek pekerjaannya.</p> <p>Celluci, Anthony dan De Vries dalam Mas'ud (2004)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaji yang lebih baik 2. Tunjangan 3. Sistem promosi yang digunakan 4. Intensitas promosi 5. Dukungan rekan kerja 6. Senang bekerja dengan rekan kerja 7. Dukungan atasan 8. Motivasi kerja atasan 9. Pekerjaan sangat menarik 10. Bertanggung jawab 	<p>Terdiri dari skala interval 1 – 5 pada tiap item pertanyaan. Terdapat 10 pertanyaan, jika memilih Sangat Tidak Setuju (STS) nilainya 1. Jika memilih Sangat Setuju (SS) nilainya 5.</p>
<p>Kinerja Karyawan Kinerja karyawan (job performance) menunjukkan sejauh mana seseorang melaksanakan tanggung jawab dan tugas kerjanya.</p> <p>(Singh <i>et al.</i>, 1996).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bekerja ekstra melebihi waktu yang diperlukan 2. Bekerja lebih keras 3. Orientasi pada pelanggan 4. Inisiatif bekerja mandiri 5. Mempunyai usaha keras dalam mengembangkan potensi 6. Pengetahuan dan keterampilan 7. Tepat waktu 8. Kerapuhan 9. Kualitas kerja 	<p>Terdiri dari skala interval 1 – 5, pada tiap item pertanyaan. Terdapat 10 pertanyaan, jika memilih Sangat Tidak Setuju (STS) nilainya 1. Jika memilih Sangat Setuju (SS) nilainya 5.</p>

	<ol style="list-style-type: none">10. Menyelesaikanpekerja andengan baik11. Pencapaian tujuan12. Bekerja sesua tujuan13. Bekerja sama14. Memahami kebutuhan pelanggan15. Pengetahuan produk16. Pengetahuan produk pesaing	
--	---	--

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian asosiatif kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian asosiatif kausal adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara dua variabel atau lebih. Penelitian ini akan menjelaskan hubungan yang mempengaruhi dari variabel-variabel yang akan diteliti.

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.

3.2 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari :

1. Data Primer

Data primer yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli dan data dikumpulkan untuk menjawab pertanyaan penelitian yang sesuai dengan keinginan peneliti (Fuad Mas'ud, 2004).

Data primer ini khusus dikumpulkan untuk kebutuhan penelitian yang sedang berjalan, melalui pengisian kuesioner dari karyawan Puskesmas

Kalibawang yang berjumlah 41 orang terdiri dari :

Bagian pertama, berisi data responden : nama, usia, jenis kelamin, pendidikan, dan masa kerja.

Bagian kedua, yaitu data mengenai pendapat responden tentang kepemimpinan, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

2. Data Sekunder,

Fuad Mas'ud (2004) menyatakan bahwa data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder dalam penelitian ini terdiri dari : gambaran umum tentang Puskesmas Kalibawang.

3.3 Populasi dan Sampel

Populasi adalah kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan dari ciri-ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai kelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 2006). 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.

3.4 Teknik Pengumpulan Data dan Pengolahan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kuesioner (daftar pertanyaan). Kuesioner yang telah disusun, merupakan rangkaian pertanyaan yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Kuesioner tersebut merupakan kuesioner tertutup yaitu responden hanya diberi kesempatan untuk memilih jawaban yang telah disediakan sesuai dengan pendapatnya.

Pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner tersebut disertai jawaban dengan menggunakan skala untuk mendapatkan data yang bersifat interval, digunakan skala 1-5, merupakan bentuk kebiasaan orang dalam memberikan penilaian. Jawaban-jawaban yang tersedia pada skala tersebut diberi skor atau nilai sebagai berikut : untuk kategori jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) skor atau nilainya 1 (satu) dan untuk jawaban Sangat Setuju (SS) skor atau nilainya 5 (lima). Hal ini dapat digambarkan sebagai berikut :

1	2	3	4	5
STS				SS

3.5 Uji Validitas dan Reliabilitas

Data penelitian tidak bermanfaat apabila instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian tidak memiliki reliabilitas dan validitas yang tinggi (Cooper dan Emory, 2006). Uji instrument yang digunakan dalam penelitian ini adalah Korelasi Pearson untuk uji validitas dan uji realibilitas dengan Cronbach Alpha.

3.5.1 Uji Validitas

Uji validitas dimaksudkan untuk melihat konsisten variabel penelitian dengan apa yang akan diukur, selain itu untuk mengetahui seberapa jauh alat pengukur dapat memberikan gambaran terhadap obyek yang diteliti sehingga menunjukkan dengan sebenarnya obyek yang akan diukur. Kuesioner yang digunakan diharapkan dapat berfungsi sebagai alat pengumpul data yang akurat dan dapat dipercaya.

Tipe validitas yang dipergunakan dalam uji validitas ini adalah validitas konstruk, tipe ini mengkorelasikan nilai item dengan nilai total. Apabila koefisien korelasinya menunjukkan signifikan (lebih kecil dari $\alpha = 5\%$) maka instrumen yang digunakan adalah valid (Ghozali, 2005). Uji validitas yang dipakai adalah Korelasi Pearson.

3.5.2 Uji Reabilitas

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan

pengukuran kembali pada subyek yang sama. Uji reliabilitas dapat menggunakan uji Cronbach Alpha, yang nilainya akan dibandingkan dengan nilai koefisien reliabilitas minimal yang dapat diterima. Jika nilai Cronbach Alpha > 0.6 , maka instrumen penelitian reliabel (Ghozali, 2005).

Instrument penelitian yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada indikator kepemimpinan transformasional menurut Bass *et al.* (2003) yang juga digunakan dalam penelitian Maryam (2009), meliputi indikator : pengaruh ideal, inspirasi, pengembangan intelektual, dan perhatian pribadi. Dijabarkan dalam delapan pertanyaan kuesioner yaitu pertanyaan nomor 1 sampai dengan 8.

Instrumen komitmen organisasi pada penelitian ini berdasar indikator menurut Mowday, Steers, dan Porter, (1979) dalam Mas'ud (2004) meliputi delapan pertanyaan nomor 9 sampai dengan 16. Pertanyaan meliputi : bekerja melampaui target, membanggakan organisasi kepada orang lain, menerima semua tugas, kesamaan nilai, bangga menjadi bagian organisasi, organisasi memberi inspirasi, gembira memilih bekerja pada organisasi ini, peduli terhadap nasib organisasi.

Instrumen kepuasan kerja mengacu pada variabel yang dikembangkan oleh Celluci, Anthony dan De Vries (1978) dalam Mas'ud (2004) adalah kepuasan dengan gaji, kepuasan dengan

promosi, kepuasan dengan rekan kerja, kepuasan dengan atasan, dan kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri. Terdiri dari sepuluh pertanyaan nomor 17 sampai dengan 26.

Instrumen kinerja karyawan dalam penelitian ini berdasar indikator menurut Bono & Judge (2003) dalam Maryam (2009) yaitu 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. Terdiri dari enam belas pertanyaan nomor 27 sampai dengan 42.

3.6 Uji Asumsi Klasik

3.6.1 Uji Normalitas

Uji Normalitas merupakan suatu alat uji yang digunakan untuk menguji apakah dari variabel-variabel yang digunakan dalam model regresi mempunyai distribusi normal atau tidak. Untuk mengetahui apakah data tersebut berdistribusi normal, dapat diuji dengan menggunakan pendekatan Kolmogorov Smirnov.

Dasar pengambilan keputusan yaitu nilai signifikan $< 0,05$, berarti data tersebut berdistribusi normal atau nilai signifikan $> 0,05$, berarti data tersebut tidak berdistribusi normal. Jika data berdistribusi normal, maka model regresi bisa digunakan.

3.6.2 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians residual dari pengamatan ke pengamatan lain. Jika dalam sebuah model regresi terdapat kesamaan varians dari residu satu pengamatan ke pengamatan lain, maka disebut homoskedastisitas dan jika varians berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi bisa dipakai jika tidak ada gejala heteroskedastisitas.

3.7 Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif dan metode analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda dengan uji F. Uji statistik untuk menguji kebenaran hipotesis penelitian yang diajukan digunakan uji t, dengan bantuan program komputer SPSS yang berjalan di sistem operasi windows versi 24.

3.7.1 Uji F/ Uji Model

Pengujian metode analisis dalam penelitian ini digunakan regresi linear berganda yaitu uji model atau uji F untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara serentak apakah signifikan atau tidak. Jika hasil uji signifikan maka model dapat digunakan.

Untuk menguji apakah variabel kepemimpinan, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap kinerja karyawan, maka digunakan uji F.

$$F \text{ hitung} = \frac{(R^2)/k}{(1 - (R^2))/(n-k-1)}$$

Keterangan:

(R^2) = Koefisien determinasi

k = Banyaknya variabel bebas

n = jumlah data

Dasar pengambilan keputusan adalah :

- Jika nilai Signifikansi $F > 0,05$, maka H_0 diterima artinya tidak ada pengaruh secara bersama-sama atau serentak variabel independen terhadap variabel kinerja karyawan.
- Jika nilai Signifikansi $F < 0,05$, maka H_0 ditolak artinya ada pengaruh secara bersama-sama atau serentak variabel independen terhadap variabel kinerja karyawan.

Model regresi linier berganda yang dikembangkan pada penelitian ini dinotasikan dalam persamaan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3$$

dimana:

Y = variabel dependen (kinerja karyawan)

a = konstanta

b_1, b_2, b_3 = koefisien regresi

X_1 = kepemimpinan transformasional

X2 = komitmen organisasi

X3 = kepuasan kerja

3.7.2 Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien Determinasi (R^2) bertujuan untuk mengetahui seberapa besar perubahan variabel terikat yang dijelaskan oleh variabel bebas, ditunjukkan dengan persentase. Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model persamaan regresi (*independent variables*) dalam menerangkan variasi variabel terikat. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu.

Nilai (R^2) yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel bebas dalam menjelaskan variasi variabel terikat sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat.

3.7.3 Uji t/ Uji Hipotesis

Diterima atau tidaknya hipotesis yang diajukan, dilakukan analisis secara kuantitatif dengan menggunakan uji t untuk menguji keberartian koefisien regresi secara parsial.

Untuk menguji variabel yang berpengaruh antara kepemimpinan, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan secara individual (parsial) maka digunakan uji t. Hipotesis yang diuji dengan taraf nyata $\alpha = 5\%$.

Dasar pengambilan keputusan adalah:

- Jika nilai signifikansi $t > 0,05$ maka H_0 diterima atau H_a ditolak.
- Jika nilai nilai signifikansi $t < 0,05$ maka H_0 ditolak atau menerima H_a .

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Puskesmas

Obyek penelitian ini adalah Puskesmas Kalibawang, Kabupaten Kulon Progo. Visi Puskesmas Kalibawang adalah “Menjadi pusat pelayanan kesehatan yang bermutu dan sebagai mitra masyarakat dalam mewujudkan masyarakat Kalibawang sehat, mandiri dan sejahtera”.

Puskesmas adalah Unit Pelaksana Teknis Dinas Kesehatan yang bertanggung jawab terhadap pembangunan kesehatan di wilayah kerjanya. Sesuai dengan fungsi puskesmas, Puskesmas Kalibawang melakukan 3 fungsi pokok yaitu sebagai :

1. Pusat penggerak pembangunan berwawasan kesehatan, yaitu melakukan koordinasi dan motivasi agar setiap kegiatan pembangunan yang ada tidak berdampak negatif terhadap kesehatan setidaknya terhadap lingkungan dan perilaku masyarakat.
2. Pusat pemberdayaan keluarga dan masyarakat yaitu membina masyarakat di wilayah kerja untuk berperan serta aktif dan diharapkan mampu menolong diri sendiri dibidang kesehatan.
3. Pusat pelayanan kesehatan strata pertama, yaitu memberikan pelayanan kesehatan strata pertama baik perorangan maupun masyarakat. Didalam

pelaksanaannya mengutamakan kegiatan pemeliharaan kesehatan, pencegahan penyakit tanpa mengabaikan penyembuhan penyakit dan pemulihan kesehatan.

Bertolak dari ketiga fungsi tersebut diatas, usaha pokok Puskesmas Kalibawang adalah bertanggung jawab menyelenggarakan Upaya Kesehatan Perorangan (UKP) dan Upaya Kesehatan Masyarakat (UKM) dengan lebih mengutamakan upaya promotif dan preventif, untuk mencapai derajat kesehatan masyarakat yang setinggi – tingginya di wilayah Puskesmas Kalibawang, sesuai amanat Permenkes No. 75 tahun 2014.

4.2 Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil jawaban dari responden selanjutnya dilakukan pengolahan data dan analisis meliputi : deskripsi responden, statistik deskriptif yang terdiri dari mean, median, analisis regresi, uji hipotesis dan pembahasan.

4.2.1 Deskripsi Responden

Reponden penelitian dideskripsikan berdasarkan jenis kelamin, umur, masa kerja, dan pendidikan terakhir.

4.2.1.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden dalam penelitian ini berdasarkan jenis kelamin disajikan dalam tabel 4.1 dibawah ini :

Tabel 4.1
Responden berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1	Laki-laki	10	24%
2	Perempuan	31	76%
	Jumlah	41	100%

Sumber : data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.1 diketahui responden laki-laki sebanyak 10 orang atau sebesar 24%, dan responden perempuan sebanyak 31 orang atau sebesar 76 %. Hal ini wajar karena dalam pelaksanaan tugas dan fungsi dibutuhkan karyawan perempuan yang lebih teliti dan sabar dibandingkan dengan karyawan laki-laki dalam menghadapi pasien dan masyarakat.

4.2.1.2 Responden Berdasarkan Usia

Responden dalam penelitian ini berdasarkan usia disajikan dalam tabel 4.2 dibawah ini :

Tabel 4.2
Responden berdasarkan Usia

No	Usia	Frekuensi	Persentase
1	< 30 th	3	7,3
2	31 – 40 th	11	26,8
3	41 – 50 th	18	43,9
4	> 50 th	9	22
	Jumlah	41	100

Sumber : data primer yang diolah, 2018

Dari tabel 4.2 dapat diketahui bahwa sebagian besar usia responden yang diteliti antara 41 - 50 tahun yaitu sebesar 43,9%. Hal ini menunjukkan karyawan Puskesmas Kalibawang pada usia produktif dalam mendukung kinerja operasional Puskesmas, sehingga diharapkan mampu menjalankan tugas organisasi dengan baik. Jumlah responden paling sedikit berusia kurang dari 30 tahun, sebanyak 7,3 % atau 3 orang.

4.2.1.3 Responden Berdasarkan Masa Kerja

Responden dalam penelitian ini berdasarkan masa kerja disajikan dalam tabel 4.3 dibawah ini :

Tabel 4.3
Responden berdasarkan Masa Kerja

No	Masa kerja	Frekuensi	Persentase
1	0 -10 th	15	36,6
2	11 – 20 th	11	26,8
3	21 – 30 th	13	31,7
4	> 30 th	2	4,9
	Jumlah	41	100

Sumber : data primer yang diolah, 2018

Dari tabel 4.3 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja selama 0-10 tahun yaitu sebesar 36,6% yang merupakan tenaga kontrak BLUD (Badan Layanan Umum Daerah), diikuti 21-30 tahun sebesar 31,7%. Rata-rata karyawan Puskesmas Kalibawang cukup berpengalaman dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan sesuai kemampuannya, karena sudah ada standar kompetensi tiap karyawan yang akan menduduki jabatan sesuai ketugasannya. Karyawan dengan masa kerja lebih dari 30 tahun jumlahnya paling sedikit yaitu 2 orang atau sebanyak 4,9%.

4.2.1.4 Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Responden dalam penelitian ini berdasarkan pendidikan terakhir disajikan dalam tabel 4.4 dibawah ini :

Tabel 4.4
Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
1	SMU	13	31,7
2	D-3	22	53,7
3	S-1	6	14,6
	Jumlah	41	100

Sumber : data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.4. di atas diketahui sebagian besar responden (53,7%) adalah lulusan D3, hal ini sesuai dengan kebutuhan Puskesmas Kalibawang dimana untuk tenaga kesehatan menurut Peraturan Menteri Kesehatan minimal lulusan D3. Kebutuhan terbesar karyawan di Puskesmas adalah tenaga kesehatan berdasar analisis beban kerja pegawai. Jumlah karyawan lulusan S-1 sebanyak 6 orang atau 14,6 %, merupakan lulusan pendidikan karyawan yang paling sedikit.

4.2.2 Deskripsi Variabel

Deskripsi responden terhadap variabel penelitian meliputi penilaian responden terhadap Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan.

Untuk mengetahui intensitas masing-masing variabel penelitian digunakan rentang skala yang dihitung dengan rumus :

$$RS = \frac{m-n}{k}$$

RS : Rentang Skala

m : skor maksimal (5)

n : skor minimal (1)

k : Jumlah Kategori

$$\begin{aligned} RS &= \frac{5 - 1}{3} \\ &= 1,33 \end{aligned}$$

Kategori penilaian responden terhadap variabel penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

1,00 – 2,33 : rendah

2,34 – 3,67 : sedang (cukup)

3,68 – 5,00 : tinggi

4.2.2.1 Deskripsi Responden terhadap Kepemimpinan Transformasional

Deskripsi penilaian responden terhadap kepemimpinan transformasional merupakan pemaparan penilaian terhadap indikator-indikator kepemimpinan transformasional. Hasil penilaian responden terhadap kepemimpinan transformasional dapat dilihat pada tabel 4.5 berikut ini.

Tabel 4.5
Penilaian Responden terhadap Kepemimpinan Transformasional

No	Indikator	Penilaian Responden					Jumlah	Rata-rata
		STS =1	TS =2	N =3	S =4	SS =5		
1	Meningkatkan percaya diri			34	6	1	131	3,19
2	Implementasi Visi			35	6		129	3,15
3	Kreativitas			29	7	5	140	3,41
4	Nyaman bekerja dengan atasan	1		22	18		139	3,39
5	Meningkatkan potensi diri	1		30	10		131	3,19
6	Memotivasi bawahan			34	6	1	131	3,19
7	Perhatian secara pribadi			23	12	6	147	3,59
8	Mendorong bawahan	1		20	14	6	146	3,56
	Rata-rata Kepemimpinan Transformasional							3,33

Sumber : data primer yang diolah, 2018

Tanggapan responden berdasar tabel 4.5 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan tanggapan adanya penilaian berkategori sedang (cukup) terhadap kepemimpinan transformasional. Hasil tanggapan

responden ini mengindikasikan bahwa karyawan Puskesmas Kalibawang kurang puas dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan terkait dengan implementasi visi pimpinan yang memacu karyawan (nilai terendah 3,15). Karyawan belum merasa implementasi visi pimpinan memacu peningkatan kinerjanya, sehingga perlu adanya upaya memahamkan visi kearah yang lebih konkrit, misalnya dengan lebih sering mensosialisasikan visi dalam setiap pertemuan karyawan dan memberikan contoh implementasi visi didalam setiap kegiatan karyawan.

Penilaian responden tertinggi (3,59) adalah tanggapan untuk pemimpin yang memberikan perhatian secara pribadi kepada karyawan. Karyawan sebagian besar merasa mendapatkan perhatian pribadi dari pimpinan, hal ini menunjukkan kedekatan antara pimpinan dengan bawahan, sehingga bisa digunakan sebagai media menanamkan visi pimpinan kepada karyawan.

4.2.2.2 Deskripsi Penilaian Responden terhadap Komitmen Organisasi

Deskripsi penilaian responden terhadap komitmen organisasi merupakan pemaparan hubungan antara indikator – indikator dalam kuesioner dengan bobot penilaian responden. Hasil penilaian responden terhadap komitmen organisasi dapat dilihat pada tabel 4.6 berikut ini.

Tabel 4.6
Penilaian Responden terhadap Komitmen Organisasi

No	Indikator	Penilaian Responden					Jumlah	Rata-rata
		STS =1	TS =2	N =3	S =4	SS =5		
1	Bekerja melampaui target			31	7	3	136	3,32
2	Membanggakan organisasi kepada orang lain	1		22	8		139	3,39
3	Menerima semua tugas	1		30	10		131	3,19
4	Kesamaan nilai			34	6	1	131	3,19
5	Bangga menjadi bagian organisasi			23	12	6	147	3,60
6	Organisasi memberi inspirasi			34	6	1	131	3,19
7	Gembira memilih bekerja pada organisasi ini			22	13	6	148	3,61
8	Peduli terhadap nasib organisasi			25	16		139	3,39
	Rata-rata Komitmen Organisasi							3,36

Sumber : data primer yang diolah, 2018

Hasil tanggapan responden terhadap komitmen organisasi ditunjukkan pada tabel 4.6. Variabel komitmen organisasi dari karyawan Puskesmas Kalibawang adalah sedang (cukup) dengan nilai rata-rata 3,36.

Penilaian responden terendah (3,19) pada tiga indikator yaitu :

indikator penerimaan karyawan terhadap semua tugas agar tetap bekerja dalam organisasi, kesamaan nilai karyawan dengan organisasi, dan peran organisasi dalam memberikan inspirasi bagi karyawan. Penilaian responden tertinggi (3,61) adalah indikator karyawan merasa gembira bekerja pada organisasi ini dibanding organisasi lainnya.

Hal diatas menunjukkan bahwa karyawan belum bisa menerima semua tugas yang diberikan, hal ini karena terlalu banyak beban tugas yang harus dikerjakan karyawan di dalam tugas organisasi, sehingga perlu dibuat pembagian kerja yang lebih adil dan penjadwalan tugas yang merata sesuai ketugasan masing-masing karyawan. Kesamaan nilai masih perlu ditingkatkan, hal ini menunjukkan bahwa nilai-nilai organisasi belum seluruhnya difahami oleh karyawan. Pimpinan dan manajemen perlu memberikan pemahaman dan sosialisasi tentang nilai-nilai organisasi yang dijadikan landasan kerja karyawan sehingga peran organisasi lebih bisa memberikan inspirasi yang baik bagi karyawan, dan pada akhirnya komitmen karyawan terhadap organisasi akan menjadi optimal.

4.2.2.3 Deskripsi Penilaian Responden terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang pada pekerjaannya dan merupakan suatu reaksi emosional yang dapat menimbulkan perasaan senang

atau tidak senang yang berhubungan dengan penghargaan. Variabel kepuasan kerja pada penelitian ini diukur melalui 5 dimensi yaitu : kepuasan dengan gaji, kepuasan dengan promosi , kepuasan dengan rekan kerja, kepuasan dengan atasan, dan kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri. Hasil tanggapan responden terhadap kepuasan kerja dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 4.7
Penilaian Responden terhadap Kepuasan Kerja

No	Indikator	Penilaian Responden					Jumlah	Rata-rata
		STS =1	TS =2	N =3	S =4	SS =5		
1	Gaji yang lebih baik	1		30	10		131	3,19
2	Tunjangan	10		25	2	4	113	2,75
3	Sistem promosi yang digunakan			32	7	2	134	3,27
4	Intensitas promosi	1		22	18		139	3,39
5	Dukungan rekan kerja	1		30	10		131	3,19
6	Senang bekerja dengan rekan kerja			34	6	1	131	3,19
7	Dukungan atasan			30	9	2	136	3,32
8	Motivasi kerja atasan			5	22	14	173	4,22
9	Pekerjaan sangat menarik			23	12	6	147	3,58
10	Bertanggung jawab			31	7	3	136	3,32
	Rata-rata Kepuasan Kerja						3,34	

Sumber : data primer yang diolah, 2018

Tanggapan responden sebagaimana pada tabel 4.7 menunjukkan bahwa rata-rata responden memberikan tanggapan adanya penilaian kategori sedang (cukup) terhadap kepuasan kerja.

Nilai terendah (2,75) adalah tanggapan responden terhadap kepuasan penerimaan tunjangan atau jasa pelayanan, sedangkan nilai tertinggi (4,22) termasuk kategori tinggi untuk pengakuan terhadap pimpinan yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi.

Hasil tanggapan responden ini mengindikasikan bahwa karyawan Puskesmas Kalibawang kurang puas terhadap penerimaan jasa pelayanan terhadap pekerjaannya, sehingga perlu ditingkatkan kesejahteraan bersama dengan tetap memperhatikan prinsip keadilan pembagian atau pemberian jasa yang seimbang dengan tingkat tanggungjawab dan beban pekerjaan yang diemban.

Pimpinan harus tetap mempertahankan dukungan dan motivasi yang bersifat apresiasif kepada karyawan, karena karyawan sudah bisa menilai motivasi pimpinan yang bersifat positif untuk kemajuan organisasi.

4.2.2.4 Deskripsi Penilaian Responden terhadap Kinerja

Hasil tanggapan responden terhadap variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan dalam tabel 4.8 di bawah ini.

Tabel 4.8
Penilaian Responden terhadap Kinerja Karyawan

No	Indikator	Penilaian Responden					Jml	Rata-rata
		STS =1	TS =2	N =3	S =4	SS =5		
1	Bekerja ekstra melebihi waktu yang diperlukan	1		22	18		139	3,39
2	Bekerja lebih keras	1		30	10		131	3,19
3	Orientasi pada pelanggan			34	6	1	131	3,19
4	Inisiatif bekerja mandiri			32	7	2	134	3,27
5	Mempunyai usaha keras dalam mengembangkan potensi	1		30	10		131	3,19
6	Pengetahuan dan keterampilan	1		30	10		131	3,19
7	Tepat waktu			28	12	1	137	3,34
8	Kerapihan			34	6	1	131	3,19
9	Kualitas kerja			34	6	1	131	3,19
10	Menyelesaikan pekerjaan dgn baik			26	13	2	140	3,41
11	Pencapaian tujuan			32	8	1	133	3,24
12	Bekerja sesuai tujuan			28	11	2	138	3,36
13	Bekerja sama			18	11	12	158	3,85
14	Memahami kebutuhan pelanggan			34	6	1	131	3,19
15	Pengetahuan produk			32	4	5	137	3,34
16	Pengetahuan produk pesaing			29	11	1	136	3,32
Rata-rata Kepuasan Kerja							3,30	

Sumber : data primer yang diolah, 2018

Hasil tanggapan responden terhadap pertanyaan tentang kinerja karyawan menunjukkan nilai tertinggi pada kemampuan karyawan untuk bekerjasama dengan karyawan yang lain, yaitu nilai kinerja tinggi (3,85) sedangkan nilai terendah (3,19) pada tujuh indikator penilaian yaitu : bekerja lebih keras dari

seharusnya, orientasi pada pelanggan, pengetahuan dan ketrampilan, kerapihan, kualitas kerja, dan memahami kebutuhan pelanggan.

Tanggapan responden menunjukkan bahwa rata-rata atau sebagian besar responden memberikan tanggapan adanya penilaian berkategori sedang (cukup) terhadap kinerja karyawan. Hasil tanggapan responden ini mengindikasikan bahwa karyawan Puskesmas Kalibawang kurang mempunyai kinerja yang tinggi, sehingga karyawan perlu memahami dengan baik visi dan misi Puskesmas dalam melaksanakan pekerjaannya dan Puskesmas Kalibawang perlu meningkatkan kesejahteraan pegawai dan dukungan atasan langsung terhadap kinerja bawahannya berupa pelatihan kerja dan kursus ketrampilan.

4.2.3 Uji Validitas dan Reabilitas

4.2.3.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur tingkat kemampuan indikator atau item pertanyaan dalam mengukur variabel penelitian. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan *Pearson Correlation*. Instrumen yang digunakan adalah valid apabila koefisien korelasi menunjukkan signifikan (lebih kecil dari $\alpha = 5\%$).

Table 4.9
Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan

Variabel	Indikator	Koefisien Korelasi	Prob. Signifikansi	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	X1	0,768	0,000	valid
	X2	0,465	0,039	valid
	X3	0,687	0,001	valid
	X4	0,467	0,038	valid
	X5	0,512	0,021	valid
	X6	0,768	0,000	valid
	X7	0,664	0,001	valid
	X8	0,495	0,027	valid

Sumber : data penelitian diolah, 2018

Hasil perhitungan program SPSS menunjukkan item instrument pertanyaan untuk indikator kepemimpinan transformasional valid, karena nilai $\text{sign} < \alpha (0,05)$.

Uji validitas terhadap instrument pertanyaan indikator komitmen organisasi dapat dilihat pada tabel 4.10 di bawah ini.

Table 4.10
Hasil Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasi

Variabel	Indikator	Koefisien Korelasi	Prob. Signifikansi	Keterangan
Komitmen Organisasi (X2)	X9	0,687	0,001	valid
	X10	0,467	0,038	valid
	X11	0,512	0,021	valid
	X12	0,768	0,000	valid
	X13	0,664	0,021	valid
	X14	0,768	0,000	valid
	X15	0,496	0,026	valid
	X16	0,507	0,022	valid

Sumber : data penelitian diolah, 2018

Tabel 4.10 menunjukkan hasil perhitungan SPSS untuk indikator komitmen organisasi bahwa instrument pertanyaan komitmen organisasi mempunyai nilai $\text{sig} < \alpha (0,05)$ sehingga dinyatakan valid.

Uji validitas terhadap instrument pertanyaan indikator kepuasan kerja dapat dilihat pada tabel 4.11 di bawah ini.

Table 4.11
Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja

Variabel	Indikator	Koefisien Korelasi	Prob. Signifikansi	Keterangan
Kepuasan Kerja (X3)	X17	0,512	0,021	valid
	X18	0,601	0,005	valid
	X19	0,687	0,001	valid
	X20	0,467	0,038	valid
	X21	0,512	0,021	valid
	X22	0,768	0,000	valid
	X23	0,853	0,000	valid
	X24	0,484	0,031	valid
	X25	0,664	0,001	valid
	X26	0,687	0,001	valid

Sumber : data penelitian diolah, 2018

Tabel 4.11 menunjukkan hasil perhitungan SPSS untuk indikator kepuasan kerja bahwa instrument pertanyaan kepuasan kerja mempunyai nilai $\text{sig} < \alpha (0,05)$ sehingga dinyatakan valid.

Uji validitas terhadap instrument pertanyaan indikator kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel 4.12 di bawah ini.

Table 4.12
Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan

Variabel	Indikator	Koefisien Korelasi	Prob. Signifikansi	Keterangan
Kinerja Karyawan (Y)	X27	0,467	0,038	valid
	X28	0,512	0,021	valid
	X29	0,768	0,000	valid
	X30	0,473	0,035	valid
	X31	0,512	0,021	valid
	X32	0,512	0,021	valid
	X33	0,571	0,009	valid
	X34	0,768	0,000	valid
	X35	0,768	0,000	valid
	X36	0,525	0,018	valid
	X37	0,605	0,005	valid
	X38	0,556	0,011	valid
	X39	0,504	0,023	valid
	X40	0,768	0,000	valid
	X41	0,577	0,008	valid
X42	0,658	0,002	valid	

Sumber : data penelitian diolah, 2018

Tabel 4.12 diatas menunjukkan hasil perhitungan SPSS untuk indikator kinerja karyawan bahwa instrument pertanyaan kinerja karyawan mempunyai nilai $\text{sig} < \alpha (0,05)$ sehingga dinyatakan valid.

4.2.3.2 Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas menunjukkan semua instrumen yang digunakan dalam penelitian ini reliabel. Hal ini ditunjukkan dengan koefisien alpha yang melebihi 0,60 (nilai cronbach's alpha diperoleh sebesar 0,727).

Tabel 4.13
Hasil Uji Reliabilitas
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.727	43

Sumber : data olah SPSS versi 24

4.2.4 Uji Asumsi Klasik

4.2.4.1 Uji Normalitas

Uji Normalitas merupakan suatu alat uji yang digunakan untuk menguji apakah dari variabel-variabel yang digunakan dalam model regresi mempunyai distribusi normal atau tidak. Untuk mengetahui apakah data

tersebut berdistribusi normal, dapat diuji dengan menggunakan pendekatan Kolmogorov Smirnov.

Dasar pengambilan keputusan yaitu nilai signifikan $< 0,05$, berarti data tersebut berdistribusi normal atau nilai signifikan $> 0,05$, berarti data tersebut tidak berdistribusi normal.

Hasil olah SPSS terhadap uji normalitas data dapat dilihat pada tabel 4.14 dan gambar 4.1.

Tabel 4.14
Hasil Pengujian normalitas data

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of x1 is normal with mean 26.61 and standard deviation 3.057.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.000 ¹	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of x2 is normal with mean 26.89 and standard deviation 3.180.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.000 ¹	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of x3 is normal with mean 33.51 and standard deviation 4.342.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.000 ¹	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of y is normal with mean 52.88 and standard deviation 5.584.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.000 ¹	Reject the null hypothesis.

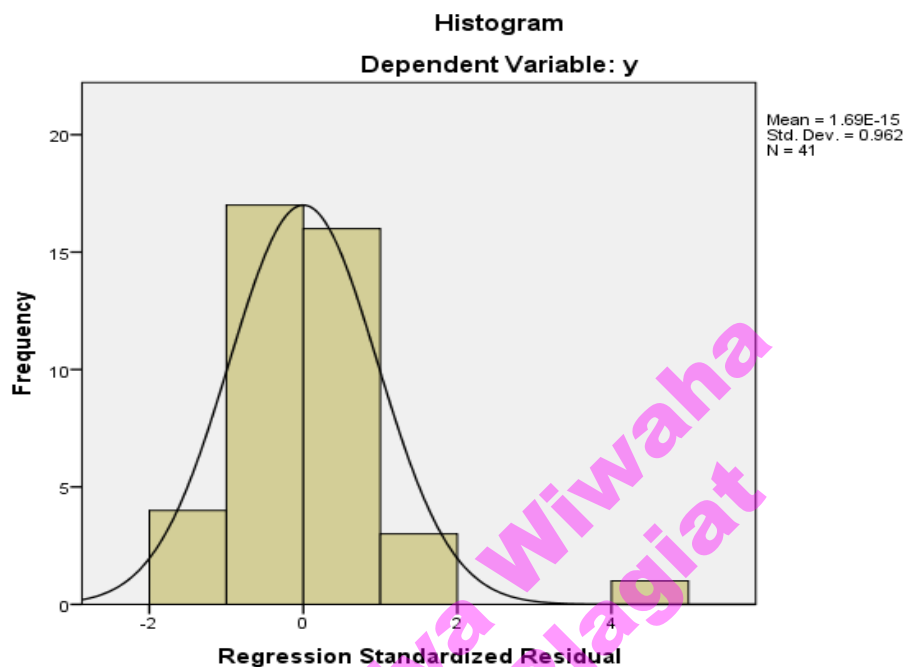
Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

¹Lilliefors Corrected

Sumber : data primer yang diolah SPSS, 2018

Dari tabel 4.14 diatas ditunjukkan hasil pengolahan SPSS bahwa nilai signifikan $< 0,05$ dan terjadi keputusan penolakan hipotesis, artinya bahwa data bersifat normal.

Gambar 4.1
Grafik Histogram Pengujian normalitas data

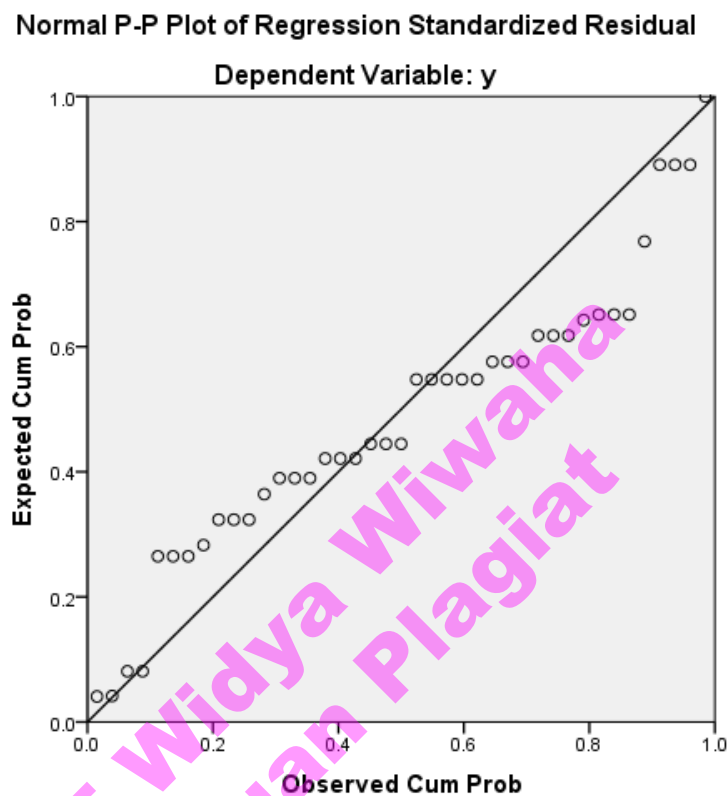


Sumber : data primer yang diolah SPSS, 2018

Gambar 4.1 di atas menunjukkan kecondongan kurva dari perbedaan letak mean, median dan modusnya. Terlihat adanya ukuran pemusatan data berada pada titik yang sama, maka dikatakan simetris atau data berdistribusi normal.

Pendekatan Grafik P-Plot Grafik pengujian normalitas dapat dijelaskan pada gambar 4.2 berikut ini :

Gambar 4.2
Grafik Pengujian P-Plot normalitas data



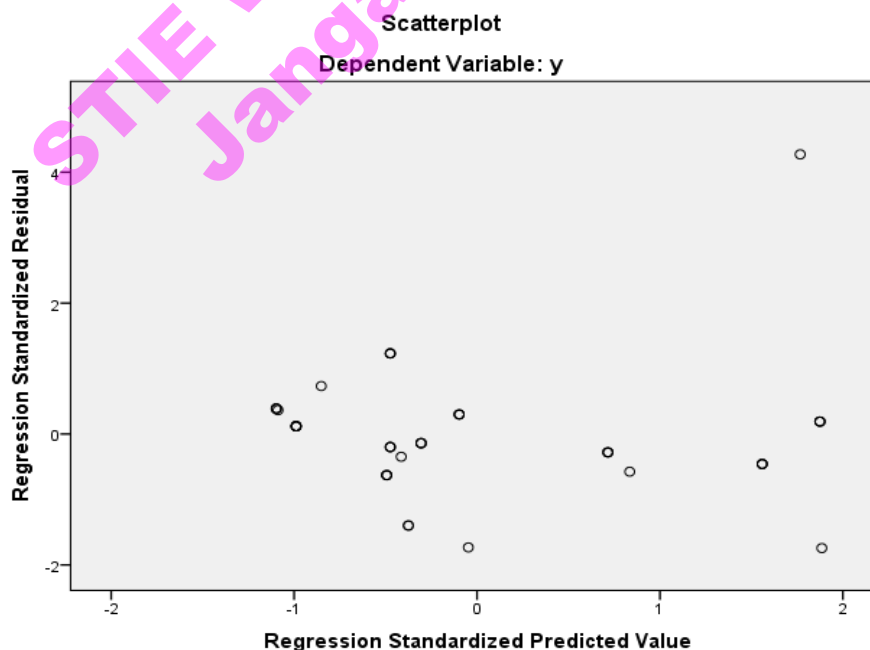
Sumber : data primer yang diolah SPSS, 2018

Gambar 4.2 menunjukkan bahwa data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya. Garis diagonal dalam grafik ini menggambarkan keadaan ideal dari data yang mengikuti distribusi normal. Titik-titik di sekitar garis adalah keadaan data yang diuji, kebanyakan titik-titik berada sangat dekat dengan garis atau bahkan menempel pada garis, maka dapat kita simpulkan data mengikuti distribusi normal.

4.2.4.2 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians residual dari pengamatan ke pengamatan lain. Jika dalam sebuah model regresi terdapat kesamaan varians, maka disebut homoskedastisitas dan jika varians berbeda disebut heteroskedastisitas. Cara mengetahui heteroskedastisitas yaitu : (1) jika ada pola tertentu, seperti titik yang ada berbentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit) maka telah terjadi heteroskedastisitas, (2) jika ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah 0 pada Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Gambar 4.3
Heteroskedastisitas pada Regresi Linier Berganda



Sumber : data primer yang diolah SPSS, 2018

Berdasarkan gambar 4.3 dapat diketahui bahwa sebaran titik-titik berada di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y dan tidak membentuk pola yang jelas, maka dapat disimpulkan tidak ada gejala heteroskedastisitas. Model regresi bisa dipakai jika tidak ada gejala heteroskedastisitas.

4.2.5 Analisis Regresi Berganda

Pengujian yang dilakukan adalah pengujian model regresi dan pengujian hipotesis, meliputi uji F (uji model) dan uji t (uji hipotesis). Hasil dari pengujian tersebut dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel independen dengan variabel dependen.

Pengujian secara keseluruhan (bersama-sama) dapat dilakukan dengan uji F, yaitu jika nilai probabilitas signifikansi lebih kecil dari tingkat alfa yang dipilih (0,05) maka variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen. Jika hasil berpengaruh artinya bahwa model persamaan regresi linier bisa digunakan.

Pengujian pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen secara sendiri-sendiri (parsial) digunakan uji t dengan asumsi bahwa variabel yang lain dianggap konstan. Dilihat dari hasil nilai signifikan, jika nilai signifikan kurang dari 0,05 maka variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.

Koefisien Determinasi (R^2). Koefisien Determinasi (R^2) bertujuan untuk mengetahui seberapa besar perubahan variabel terikat yang dijelaskan oleh variabel bebas (ditunjukkan dengan persentase), dengan kata lain digunakan untuk melihat seberapa besar kontribusi (pengaruh) variabel bebas terhadap variabel terikat. Nilai (R^2) yang kecil berarti kemampuan variabel - variabel bebas dalam menjelaskan variasi variabel terikat sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel terikat.

Sumbangan efektif dari variabel bebas dilihat dari *R Square* atau *Adjusted R Square*. Apabila data terdiri dari satu atau dua variabel bebas maka yang digunakan adalah *R Square*, tapi bila variabel lebih dari dua maka digunakan *Adjusted R Square*, yang nilainya selalu lebih kecil dari *R Square*. Penelitian ini digunakan *Adjusted R Square* karena variabel bebas jumlahnya tiga.

4.2.5.1 Uji F (Uji Model)

Pengolahan data SPSS versi 24 didapatkan hasil uji F dalam tabel ANOVA

sebagai berikut :

Tabel 4.15
Tabel Anova (Hasil Uji F)

ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1075.653	3	358.551	81.520	.000 ^b
	Residual	162.737	37	4.398		
	Total	1238.390	40			

a. Dependent Variable: y

b. Predictors: (Constant), x3, x1, x2

Sumber : data olah SPSS versi 24

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.

Tabel 4.16
Persamaan Regresi Linier

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1 (Constant)	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 olah SPSS versi 24

Persamaan regresi linear bergandanya adalah kolom B. Dalam kolom B tersebut nilai (Constant) adalah 10,422, X1 (-0,050), X2 (0,925), dan X3 (0,564).

Apabila dituliskan, persamaan regresi linear berganda dari penelitian ini adalah:

$$Y = 10,422 - 0,050X1 + 0,925X2 + 0,564X3$$

Interpretasi dari persamaan regresi tersebut adalah sebagai berikut:

Konstanta / intersep sebesar 10,422 secara matematis menyatakan bahwa jika nilai variabel bebas X_1 , X_2 , dan X_3 sama dengan nol maka nilai Y adalah 10,422. Dalam kata lain bahwa nilai Kinerja Karyawan Puskesmas Kalibawang tanpa Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja adalah 10,422.

4.2.5.2 Koefisien Determinasi (R^2)

Sumbangan efektif sebuah regresi linear, baik itu sederhana maupun ganda, digunakan untuk melihat seberapa besar kontribusi (pengaruh) variabel bebas terhadap variabel terikat. Penelitian ini menggunakan regresi linier berganda dengan variabel bebas X_1 (Kepemimpinan Transformasional), X_2 (Komitmen Organisasi), X_3 (Kepuasan Kerja), dan variabel terikat Y (Kinerja Karyawan). Berikut hasil olah data SPSS untuk mengetahui Koefisien Determinasi (R^2).

Tabel 4.17
Hasil Adjusted R Square

Model Summary

Model	R	Adjusted		Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
		R Square	R Square		R Square Change	F Change	df 1	df 2	Sig. F Change
1	.93	.869	.858	2.09721	.869	81.520	3	37	.000
	2 ^a								

a. Predictors: (Constant), x3, x1, x2

Sumber : data olah SPSS versi 24

Tabel Model Summary 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 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.

4.2.5.3 Uji t (Uji Hipotesis)

Hasil uji t untuk menjelaskan hipotesis penelitian, dapat dilihat pada tabel 4.16 penjelasannya sebagai berikut:

a. Hipotesis 1 :

X1 (Kepemimpinan Transformasional) nilai signifikan sebesar $0,844 >$ nilai α ($0,05$) = H_0 diterima 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.

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 dalam

hubungan antara budaya kompetitif dan inovatif dengan kinerja organisasi ditemukan adanya hubungan positif dan kuat.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hentry Sukmasari (2011) mengenai gaya kepemimpinan yang tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang.

b. Hipotesis 2 :

X^2 (Komitmen Organisasi) memiliki nilai signifikan sebesar $0,011 <$ nilai α (0,05) = H_0 ditolak 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 Agus Sudiharto dan Erni Widayanti (2012) juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian juga penelitian Intan Ratnawati (2012) terdapat pengaruh yang searah antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan di PT Sido Muncul Semarang.

Berdasar hasil pengujian dapat diketahui bahwa indikator rasa bangga menjadi bagian organisasi (X_{13}) 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.

c. Hipotesis 3 :

X_3 (Kepuasan Kerja) memiliki nilai signifikan sebesar $0,032 < \text{nilai } \alpha$ (0,05) = H_0 ditolak 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.

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 Hotel Grand Orchid Solo. Demikian juga penelitian Rani Maryam (2009) menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero).

Kepuasan kerja bagi karyawan harus mendapat perhatian pihak manajemen Puskesmas Kalibawang. Jika kepuasan kerja 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 pihak manajemen terhadap perbaikan dimensi – dimensi kepuasan kerja. Sesuai dengan urutan prioritas berdasarkan besarnya pengaruh terhadap kepuasan kerja.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 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. Hasil ini ditunjukkan dengan perolehan nilai signifikan variabel tersebut masih dibawah tingkat signifikkan 5%.
3. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di Puskesmas Kalibawang. Hasil ini ditunjukkan dengan perolehan nilai signifikan variabel tersebut masih dibawah tingkat signifikkan 5%.

5.2 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.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus Sudiharto dan Erni Widayanti (2012), “Pengaruh Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Kolektivitas sebagai Variable Moderasi”, *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia*, Vol. 6 No. 1 Juni 2012 hal 1 – 10.
- Bass, B.M., B.J. Avolio, D.I. Jung & Y. Berson (2003), “Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 2, pp. 207-218.
- Bono, J.E. & T.A. Judge (2003). “Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders”, *Academy of Management Journal*, Vol. 46, No. 5, pp. 554-571
- Cooper, R. Donald & C. William Emory (2006), *Metode Penelitian Bisnis, Jilid 1 Edisi Kelima*, Penerbit Erlangga,.
- 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.
- Hentry Sukmasari (2011), “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Insentif, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang”, Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Dian Nuswantoro
- Humphreys, J.H. (2002), “Transformational leader behavior, proximity and successful services marketing”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, No. 6, pp. 487-502.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : KEP/25 /M.PAN/2 /2004 tentang Indeks Kepuasan Masyarakat.
- Kreitner, Robert; dan Kinicki, Angelo (2005), *Perilaku Organisasi*, Buku 1, Edisi Kelima, Jakarta : Salemba Empat.

- Lund, Daulatram B. (2003) “Organizational culture and job satisfaction”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 18 Iss: 3, pp.219 – 236
- Luthans, Fred (2006), *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Magister Manajemen Widya Wiwaha (2016), “*Buku Pedoman Tesis Magister Manajemen Widya Wiwaha*“ Yogyakarta.
- Mahmudi (2005), *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Mangkunegara, AA, Anwar Prabu (2000), *Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan*, Bandung : Remaja Rosda Karya.
- Mas’ud, Fuad (2004), *Survai Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*, Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Mathis, Robert L dan Jackson, John H (2001), *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Buku 1, Salemba Empat Jakarta.
- Muhammad Fauzan Baihaqi (2010), “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pt. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta)”, Skripsi Program Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Morrow, *et al* (1988), “Work Commitment Among Departement of Transportation Employees, Profesional Notes”, *Review of Public Personnel Administration*, 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

- Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No. 75 Tahun 2014 tentang Pusat Kesehatan Masyarakat.
- 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, Stephen P., (2006), *Perilaku Organisasi*, Jakarta : PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge (2008), *Perilaku Organisasi*, Edisi 12 Jilid 1 dan 2, Jakarta : Salemba Empat.
- Siagian, Sondang.P (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Penerbit Bumi Aksara.
- Sinangdoyo (2015), “Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Hotel Grand Orchid di Solo”, *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia* Vol. 9 No. 1, Juni 2015, hal 51 – 61.

Singh, M. ; Gupta, B. K., 1996. In sacco degradability of dry matter of berseem and guinea grass forage at different stages of growth. *Indian J. Anim. Sci.*, 49: 81-86

Sudiharto, Agus dan Erni Widayanti, “Pengaruh Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Kolektivitas sebagai Variabel Moderasi”, *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia* Vol. 6 No. 1 Juni 2012: 1 – 10

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat