

## PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PEGAWAI

Ni Kadek Ayu Wiswari<sup>1</sup>  
I Gede Adnyana Sudibya<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana Bali, Indonesia  
e-mail: Ririrusty@rocketmail.com

### ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Untuk mencapai tujuan tersebut dilakukan pengumpulan data dengan cara kuesioner dan wawancara. Kuesioner diberikan kepada responden (pegawai), untuk selanjutnya dianalisis menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*). Populasi pegawai sebanyak 74 orang pegawai. Dengan adanya populasi sebanyak 74 orang pegawai maka akan menggunakan keseluruhan populasi sebagai sampelnya (sampel jenuh). Berdasarkan analisis bahwa diperoleh hasil kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Komitmen organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan menambah variabel lain yang diduga mempengaruhi kepuasan dan kinerja pegawai sehingga ruang lingkup hasil penelitian bisa lebih luas.

**Kata kunci:** kepemimpinan transformasional, komitmen, kepuasan, kinerja

### ABSTRACT

*The purpose of this study was to determine the effect of transformational leadership and organizational commitment on job satisfaction and employee performance. To achieve these objectives done gathering data by means of questionnaires and interviews. Questionnaires were administered to respondents (employees), to further analyzed using path analysis (path analysis). The employee population as many as 74 employees. With the population of more than 74 employees will use the entire population as the sample (sample saturated). Based on the analysis that the obtained results transformational leadership influence on employee job satisfaction. Organizational commitment influence on employee satisfaction. Job satisfaction influence on employee performance. Transformational leadership influence on employee performance. Organizational commitment influence on employee performance. For further research is expected to add another variable that is thought to affect satisfaction and employee performance so that the scope of the research results could be wider.*

**Keywords:** *transformational leadership, commitment, satisfaction, performance*

## **PENDAHULUAN**

Manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi organisasi dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan perusahaan. Sumber daya manusia di organisasi perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi. Adanya pengaturan manajemen sumber daya manusia secara profesional merupakan pangkal dari keinginan organisasi untuk memperoleh pegawai yang memiliki kinerja yang baik. Mangkunegara (2011:67) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Rivai (2008:212) menyatakan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Arifin (2012) menyatakan kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Tika (2006) dalam Dhermawan dkk. (2012) mendefinisikan kinerja sebagai hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan maka sangat penting bagi organisasi untuk mengetahui apa yang menyebabkan timbulnya atau

meningkatnya kinerja. Kondisi ini menyebabkan organisasi perlu memperhatikan penilaian kinerja pegawai dengan cara mengkaji ulang aspek-aspek yang mempengaruhi kinerja karyawan. Diantaranya adalah kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan kepuasan kerja karyawan.

Salder dalam Wuradji (2008:48) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu proses kepemimpinan dimana pemimpin mengembangkan komitmen pengikutnya dengan berbagai nilai-nilai dan berbagai visi organisasi. Kepemimpinan transformasional mengacu pada pemimpin yang berhasil menggerakkan karyawan melampaui kepentingan diri secara langsung melalui pengaruh ideal (karisma), inspirasi, stimulasi intelektual, atau pertimbangan individual. Dengan demikian, kepemimpinan yang berhasil adalah kepemimpinan yang dapat menjadi panutan dan disukai serta menimbulkan persepsi positif dan kepuasan karyawan di kalangan karyawan. Kepemimpinan transformasional didefinisikan untuk perilaku seluruh model kepemimpinan saat ini yang proaktif, meningkatkan minat kolektif transenden pengikut, dan membantu para pengikut untuk mencapai tujuan tingkat tinggi. Gaya kepemimpinan ini terdiri atas empat faktor : sifat pengaruh yang teridealkan, perilaku pengaruh yang teridealkan, motivasi inspirasional dan stimulasi intelektual (Antonakis dkk., 2003) dalam Mc.Cann (2008). Penelitian Yudistira dan Siwantara (2012) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional ketua koperasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja manajer koperasi di Kabupaten Buleleng.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas adalah komitmen organisasional. Hasil penelitian Mamik dkk. (2008) menyatakan komitmen organisasi berkaitan dengan sejauh mana seorang karyawan memiliki keberpihakan terhadap organisasi (perusahaan). Komitmen adalah keterikatan emosional dan keterlibatan seseorang pada suatu organisasi. Komitmen organisasi ini dipengaruhi dan atau berkembang, apabila keterlibatan dalam organisasi terbukti menjadi pengalaman yang memuaskan yaitu dapat memberikan kesempatan untuk melakukan pekerjaan dengan semakin baik atau menghasilkan kesempatan untuk mendapatkan *skill* yang berharga, artinya komitmen karyawan terhadap organisasi atau perusahaan mempengaruhi kepuasan kerja mereka. Penelitian dari Chandra (2013) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dimana kepuasan kerja karyawan akan meningkat dengan adanya komitmen organisasi pada PD.Wonoagung Sejahtera Di Gresik. Penelitian dari Tranggono dan Kartika (2008) menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja auditor pada Kantor Akuntan Publik di di Semarang.

Faktor lain yang sangat penting diperhatikan dalam usaha untuk memperoleh pegawai yang berkinerja tinggi adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja (Hasibuan, 2007:202). Davis, Wexley dan Yuki dalam Mangkunegara (2011 : 117) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya

maupun dengan kondisi dirinya. Staw (dalam Yudistira dan Siwantara, 2012) menyatakan bahwa kepuasan kerja cenderung lebih berfokus pada disposisi pribadi. Kepuasan kerja dapat dikonseptualisasikan sebagai sikap individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan didasarkan pada pengalaman individu yang tidak dikatakan dengan kebutuhan individu, harapan dan manfaat dari pekerjaan mereka. Kepuasan kerja telah menjadi salah satu konsep penelitian yang paling kritis dan penting di dalam psikologi organisasi. Beberapa studi telah membenarkan bahwa kepuasan pekerjaan terkait langsung dengan faktor-faktor disposisi afektif pribadi (Staw *et al.*, dalam Dong dan Howard, 2006).

Berkaitan dengan hal tersebut, menurut Robbins dalam Indrawati (2012) menyatakan faktor-faktor dari kepuasan kerja adalah balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang tepat dan sesuai dengan, keahlian berat ringannya suatu pekerjaan, suasana dan lingkungan kerja, peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, sikap pimpinan dalam kepemimpinannya, dan sifat pekerjaan yang monoton atau tidak. Kepuasan kerja mengacu kepada sikap individu secara umum terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya mempunyai sikap negatif terhadap pekerjaannya. Hal ini menunjukkan setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi pula kepuasannya terhadap kegiatan, sehingga kepuasan kerja merupakan

evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Penelitian ini dilaksanakan di Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali. Kondisi kepemimpinan pada Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali belum mampu memecahkan permasalahan-permasalahan yang ada, hal ini dikarenakan pemimpin dalam mengayomi bawahannya banyak mendapat kendala dalam hal komunikasi. Karyawan yang mencoba menginformasikan permasalahan kerja yang dihadapi kurang mendapat respon dari pemimpinnya. Komunikasi yang disampaikan sering terjadi dengan satu arah, yaitu secara vertikal dari atasan kepada bawahan yang berupa perintah atau instruksi yang harus dijalankan oleh karyawan atau bawahan, sedangkan komunikasi dari bawahan kepada atasan/pimpinan seperti usul-usul untuk perbaikan kinerja perusahaan tidak pernah ditanggapi secara serius para pimpinan. Pimpinan belum mampu mengawasi kinerja bawahannya. Hal ini ditunjukkan dengan tidak adanya monitoring atau *daily report* untuk pegawai tugas luar dan pegawai mengisi waktu kerja mereka dengan melakukan kegiatan-kegiatan yang kurang bermanfaat bagi organisasi pada jam-jam kerja, seperti misalnya membacaa koran, memainkan ponsel pada saat jam kerja. Hal ini sangat jelas merugikan organisasi. Mengantisipasi permasalahan kepemimpinan tersebut, maka Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali melakukan perubahan penerapan kepemimpinan baru yaitu gaya kepemimpinan transformasional.

Komitmen dari para karyawan masih kurang karena tidak semua karyawan mampu mengerjakan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang telah ditetapkan,

yang berarti karyawan bersangkutan tidak memegang komitmen dari segi waktu pengerjaan.

Permasalahan berkaitan dengan kepuasan kerja pegawai adalah antara lain pegawai sering melanggar peraturan seperti misalnya sering datang terlambat, pulang sebelum waktunya karena alasan upacara agama, menjemput anak maupun alasan sakit yang dibuat-buat. Disamping itu, tingkat absensi kerja yang melebihi ketentuan. Adapun tingkat absensi kerja di Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali disajikan pada Tabel 1 berikut ini.

**Tabel 1.**  
**Tingkat Absensi Kerja Pegawai Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali Tahun 2015**

Bulan	Jumlah Tenaga Kerja (orang)	Jumlah Hari Kerja/Bulan (hari)	Jumlah Hari Kerja Seharusnya (hari)	Jumlah Hari Tidak Hadir (hari)	Jumlah Hari Kerja Senyatanya (Hari)	Tingkat Absensi (%)
A	b	c	$d = b \times c$	e	$f = d - e$	$g = \frac{e}{d} \times 100\%$
Januari	74	19	1406	48	1358	3.41
Februari	74	20	1480	47	1433	3.18
Maret	74	15	1110	48	1062	4.32
April	74	22	1628	45	1583	2.76
Mei	74	22	1628	49	1579	3.01
Juni	74	19	1406	48	1358	3.41
Juli	74	23	1702	42	1660	2.47
Agustus	74	19	1406	47	1359	3.34
September	74	21	1554	48	1506	3.09
Oktober	74	19	1406	50	1356	3.56
November	74	20	1480	47	1433	3.18
Desember	74	21	1554	51	1503	3.28
<b>Jumlah Rata-rata</b>						<b>39,01</b> <b>3,25</b>

Sumber : Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali

Tabel 1 menunjukkan tingkat absensi kerja di Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali tahun 2015 adalah sebesar 3,25 persen melebihi target yang ditetapkan oleh organisasi yaitu kurang dari 3 persen. Ini berarti bahwa tingkat absensi karyawan tergolong tinggi, sehingga kepuasan kerja karyawan masih mengalami permasalahan. Permasalahan terkait dengan kinerja salah satunya

dapat diukur berdasarkan ketaatan pegawai terhadap peraturan yang berlaku yaitu pegawai sering mengalami keterlambatan masuk kerja, yang disebabkan karena kepentingan pribadi, seperti mengantar anak sekolah, adanya kemacetan maupun karena keperluan agama.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah

1) Untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali. 2) Untuk menguji pengaruh komitmen organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali. 3) Untuk menguji pengaruh kepuasan kerja pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali. 4) Untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali. 5) Untuk menguji pengaruh komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali.

Yudistira dan Siwantara (2012) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional ketua koperasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja manajer koperasi di Kabupaten Buleleng. Setiawan (2013) menemukan gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja para karyawan PT. Tohitindo Multi Craft Industries. Anggraeni dan Santosa (2013) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. POS Indonesia Cabang Sumedang. Kaihatu dan Rini (2007)

menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional dari kepala sekolah meningkatkan kepuasan akan kualitas kehidupan kerja Guru-Guru SMU di Kota Surabaya. Suyuthi dkk. (2009) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan tingkat pengaruh terhadap kepuasan kerja yang cukup kuat. Ini mengindikasikan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja, sehingga dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H<sub>1</sub> : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali.

Darmawati dkk. (2011) menemukan bahwa komitmen tidak memiliki pengaruh terhadap variabel kepuasan kerja karyawan FISE UNY. Setiyawan (2009) menemukan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Inspektorat Kabupaten Temanggung. Penelitian dari Tobing (2009) menemukan bahwa komitmen organisasional (komitmen afektif, komitmen kontinuan dan komitmen normatif) berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PTPN III di Sumatera Utara. Akbar (2013) menemukan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja auditor pada Kantor Akuntan Publik Di DKI Jakarta. Chandra (2013) menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dimana kepuasan kerja karyawan akan meningkat dengan adanya komitmen organisasi pada PD.Wonoagung Sejahtera Di Gresik. Tranggono dan Kartika (2008) menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja auditor pada Kantor Akuntan Publik di Semarang, sehingga dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H<sub>2</sub> : Ada pengaruh positif komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja pegawai pada Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali.

Penelitian dari Tobing (2009) menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PTPN III di Sumatera Utara. Chandra (2013) menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini berpengaruh secara langsung, namun memiliki hubungan yang signifikan akan karena hasil riset menunjukkan hasil positif. Ciptodihardjo (2013) menunjukkan Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 0,259, artinya setiap peningkatan kepuasan kerja sebesar satu satuan maka akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,259. Suyuthi dkk. (2009) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan yang signifikan. Ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja mampu memberi kontribusi kepada peningkatan kinerja karyawan. Risambessy dkk. (2011) menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang diwakili oleh indikator pekerjaan itu sendiri, kesempatan untuk dipromosikan, supervise, imbalan yang layak dan dukungan rekan kerja dapat memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi kepuasan kerja karyawan akan semakin tinggi kinerja yang dihasilkan oleh karyawan, sehingga dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H<sub>3</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali.

Penelitian dari Correa (2005) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan baik langsung maupun tidak langsung terhadap terhadap kinerja. Voirin (2010) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja

karyawan. Sosik (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dengan indikator pemimpin karismatik, pemimpin idealis, pemimpin inspiratif dan pemimpin konsideration mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja manajer. Strang (2009) menyatakan pemimpin yang sering melakukan pengembangan sangat dipentingkan oleh karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Salain (2014) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di lingkungan Kanwil PT. Pegadaian (Persero) Denpasar. Yudistira dan Siwantara (2012) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional ketua koperasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja manajer koperasi di Kabupaten Buleleng.

Givens (2008) menemukan gaya kepemimpinan transformasional berdampak *positif* terhadap *organizational outcomes* (kinerja, kultur, dan visi). Adnan *et al*, (2010) pemimpin transformasional memfasilitasi pemahaman baru dengan meningkatkan atau mengubah kesadaran akan masalah. Akhirnya, mereka menumbuhkan inspirasi dan semangat untuk menempatkan usaha ekstra untuk mencapai tujuan bersama. Penelitian dari Agustina dkk. (2012) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Malang. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut.

H<sub>4</sub> : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali.

Penelitian yang dilakukan oleh Tolentino (2013) menemukan tiga dimensi dari komitmen organisasional yaitu efektifif komitmen, normatif komitmen dan

kesinambungan komitmen, hanya efektif komitmen yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja kerja dari Akademi dan Personal Administrasi. Memari *at al.* (2013) menemukan diantara tiga dimensi dari komitmen organisasional efektifif komitmen, normatif komitmen dan kesinambungan komitmen, normative komitmen mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kerja karyawan. Thamrin (2012) menemukan komitmen organisasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Syauta, *at all* (2012) menemukan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan baik langsung maupun tidak langsung. Penelitian dari Tobing (2009) menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara. Madhuri (2012) komitmen organisasi berefek positif signifikan terhadap kinerja kerja karyawan, sehingga dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H<sub>5</sub> : Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali.

## **METODE PENELITIAN**

Pendekatan yang akan digunakan untuk meneliti sumber masalah pada penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif yang berbentuk asosiatif karena penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Menurut Sugiyono (2012 : 13), metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *positivism*, digunakan

untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Lokasi penelitian dilakukan di Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali yang berlokasi di Niti Mandala Renon Denpasar. Lokasi ini dipilih karena ditemukan masalah masalah yang terkait dengan kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional, kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Ruang lingkup dalam penelitian ini antara lain, kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional dan kepuasan kerja. Penelitian ini dilakukan kepada seluruh karyawan yang ada di Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali, tetapi tidak termasuk pemimpin organisasi. Adapun yang menjadi objek penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional, kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali.

Variabel endogen merupakan variabel yang mempengaruhi dan menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel *dependent* (terikat) (Sugiyono, 2012:59). Variabel *independent* dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan komitmen organisasional. Kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) adalah pemimpin yang mendorong karyawannya untuk memunculkan ide-ide baru dan solusi kreatif atas masalah-masalah yang dihadapi. Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak perusahaan serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam perusahaan pada Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali. Menurut Steers (dalam Dessler, 2000:319).

Variabel intervening merupakan variabel yang memediasi hubungan suatu variabel eksogen (bebas) terhadap variabel endogen (terikat). Dalam hal ini yang merupakan variabel intervening adalah kepuasan kerja ( $Y_1$ ). Luthans (dalam Dewi, 2012) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang positif dari seseorang yang ditimbulkan dari penghargaan atas sesuatu pekerjaan yang telah dilakukannya.

Variabel eksogen merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2012 : 59). Variabel *dependent* dalam penelitian ini adalah kinerja ( $Y_2$ ). Cahyono (2014) kinerja adalah merupakan suatu hasil kerja yang dicapai/prestasi kerja oleh pegawai meliputi jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan, ketelitian dan ketepatan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

Data kuantitatif adalah jenis data yang dapat dinyatakan dalam bentuk angka dan memiliki satuan hitung. Data kuantitatif yang dikumpulkan adalah jumlah karyawan, jumlah absensi dan hasil perhitungan perhitungan statistik (SPSS). Data kualitatif adalah jenis data yang tidak dapat dinyatakan dalam bentuk angka dan tidak memiliki satuan hitung. Data kualitatif yang dikumpulkan adalah mengenai sejarah dan gambaran umum perusahaan, struktur organisasi, dan uraian jabatan karyawan.

Data Primer merupakan data yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti untuk menjawab masalah penelitian secara khusus yang ada pada Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali dan mengumpulkan hasil wawancara dan kuisisioner yang telah disebarkan kepada responden. Data Sekunder merupakan data yang

sudah lebih dulu dikumpulkan dan diperoleh oleh orang lain diluar dari peneliti. Data sekunder yang dikumpulkan bersumber dari Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali yang terkait dengan jumlah karyawan, jumlah upah dan sebagainya.

Sugiyono (2012 : 61), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi yang akan digunakan pada penelitian ini adalah keseluruhan pegawai yang ada di Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali (tidak termasuk Kepala Dinas). Jadi keseluruhan populasi pegawai yang ada di Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali tersebut sebanyak 74 orang pegawai. Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut, dengan adanya populasi sebanyak 74 orang maka pada penelitian ini akan menggunakan keseluruhan populasi sebagai sampelnya (sampel jenuh), alasannya adalah syarat penelitian hipotesis jumlah sampel minimal 30 orang (Sugiyono, 2010:116).

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dengan cara observasi, kuesioner serta wawancara. Observasi yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengadakan pengamatan langsung terhadap objek penelitian dan melakukan pencatatan data-data pendukung dengan pencatatan sistematis. Kuesioner merupakan teknik utama pengumpulan data dalam penelitian ini yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab oleh responden yang sesuai dengan objek penelitian. Wawancara yaitu metode pengumpulan data dengan mengadakan tanya jawab secara langsung dengan responden, metode ini akan dilakukan dalam

penelitian jika wawancara memang diperlukan, ataupun terdapat kuisioner yang rusak.

Data yang terkumpul akan diuji dengan analisis jalur (*Path Analysis*). Alat ini mulanya dikembangkan oleh Sewal Wright yang mengembangkan metode tersebut sebagai alat untuk mempelajari efek langsung dan efek tidak langsung dari variabel, dimana beberapa variabel dianggap penyebab variabel lainnya. Menurut Ghozali (2006:174) analisis jalur merupakan pengembangan model regresi untuk menguji kesesuaian dari matrik korelasi dari dua atau lebih model yang dibandingkan. Teknik analisis data yang digunakan untuk membahas permasalahan dalam penelitian ini adalah analisis jalur. Analisis ini dikembangkan sebagai metode untuk mempelajari pengaruh atau efek secara langsung dan tidak langsung dari variabel bebas terhadap variabel tergantung. Analisis ini merupakan salah satu pilihan dalam rangka mempelajari ketergantungan sejumlah variabel di dalam model analisis ini merupakan metode yang baik untuk menerangkan apabila terdapat seperangkat data yang besar untuk dianalisis dan mencari hubungan kausal (Wibowo, 2014:1).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Analisis data untuk menguji hipotesis pertama menggunakan formula (3). Hasil analisis data untuk menguji hipotesis pertama disajikan pada Tabel 1. Berdasarkan hasil analisis data pada Tabel 1 diperoleh bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Ini ditunjukkan oleh koefisien variabel kepemimpinan transformasional sebesar 0,474 yang signifikan dengan nilai 6,482 pada p sebesar 0,000. Koefisien kepemimpinan

transformatif yang sudah distandarisasi ditunjukkan dengan nilai beta sebesar 0,607. Hal ini berarti pengaruh langsung kepemimpinan transformatif terhadap kepuasan kerja pegawai adalah 60,7 persen.

**Tabel 1.**  
**Hasil Regresi Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.921	1.439		4.808	.000
	X1	.474	.073	.607	6.482	.000

Sumber : data primer diolah, (2016)

Analisis data untuk menguji hipotesis kedua menggunakan formula (4).

Hasil analisis data untuk menguji hipotesis kedua disajikan pada Tabel 2.

**Tabel 2.**  
**Hasil Regresi Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.498	1.613		5.267	.000
	X2	.647	.135	.491	4.787	.000

Sumber : data primer diolah, (2016)

Berdasarkan hasil analisis data pada Tabel 2 diperoleh bahwa komitmen organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Ini ditunjukkan oleh koefisien variabel komitmen organisasional sebesar 0,647 yang signifikan dengan nilai 4,787 pada p sebesar 0,000. Koefisien komitmen organisasional yang sudah distandarisasi ditunjukkan dengan nilai beta sebesar 0,491. Hal ini berarti pengaruh langsung komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja pegawai adalah 49,1 persen.

Analisis data untuk menguji hipotesis ketiga menggunakan formula (5).

Hasil analisis data untuk menguji hipotesis ketiga disajikan pada Tabel 3.

**Tabel 3.**  
**Hasil Regresi Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.016	1.895		3.701	.000
	Y2	.336	.069	.496	4.848	.000

Sumber : data primer diolah, (2016)

Berdasarkan hasil analisis data pada Tabel 3 diperoleh bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Ini ditunjukkan oleh koefisien variabel kepuasan kerja sebesar 0,336 yang signifikan dengan nilai 4,848 pada p sebesar 0,000. Koefisien kepuasan kerja yang sudah distandarisasi ditunjukkan dengan nilai beta sebesar 0,496. Hal ini berarti pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai adalah 49,6 persen.

Analisis data untuk menguji hipotesis keempat menggunakan formula (6).

Hasil analisis data untuk menguji hipotesis keempat disajikan pada Tabel 4.

**Tabel 4.**  
**Hasil Regresi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai pada Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15.780	2.308		6.837	.000
	X1	.581	.117	.504	4.956	.000

Sumber : data primer diolah, (2016)

Berdasarkan hasil analisis data pada Tabel 4 diperoleh bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Ini ditunjukkan oleh koefisien variabel kepemimpinan transformasional sebesar 0,581

yang signifikan dengan nilai 4,956 pada p sebesar 0,000. Koefisien kepemimpinan transformasional yang sudah distandarisasi ditunjukkan dengan nilai beta sebesar 0,504. Hal ini berarti pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai adalah 50,4%.

Analisis data untuk menguji hipotesis kelima menggunakan formula (7).

Hasil analisis data untuk menguji hipotesis kelima disajikan pada Tabel 5.

**Tabel 5.**  
**Hasil Regresi Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai pada Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14.867	2.313		6.428	.000
	X2	1.034	.194	.533	5.342	.000

*Sumber* : data primer diolah, (2016)

Berdasarkan hasil analisis data pada Tabel 5 diperoleh bahwa komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Ini ditunjukkan oleh koefisien variabel komitmen organisasional sebesar 1,034 yang signifikan dengan nilai 5,342 pada p sebesar 0,000. Koefisien komitmen organisasional yang sudah distandarisasi ditunjukkan dengan nilai beta sebesar 0,533. Hal ini berarti pengaruh langsung komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai adalah 53,3 persen.

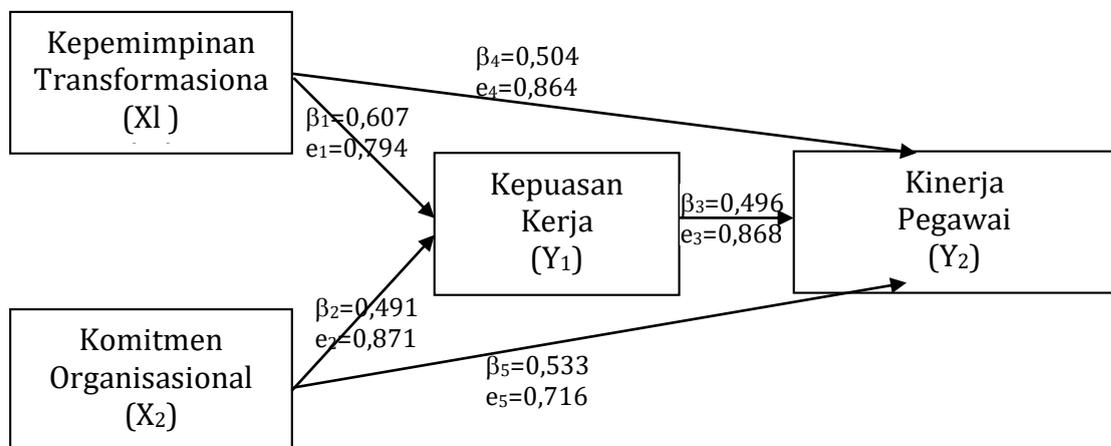
Setelah diperoleh hasil pengujiannya maka dapat disusun hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai seperti disajikan pada Gambar 1.

Setelah mengetahui nilai  $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5, e_1, e_2, e_3, e_4$  dan  $e_5$ , maka dapat dihitung pengaruh total dari variabel kepemimpinan transformasional dan

komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Dari hasil perhitungan diperoleh hasil sebagai berikut :

Dari hasil perhitungan pengaruh total (*total effect*) didapatkan hasil :

$$\begin{aligned}
 \text{Total effect} &= (\beta_1 \times \beta_2) + (\beta_4 \times \beta_5) + \beta_3 \\
 &= (0,607 \times 0,491) + (0,504 \times 0,533) + 0,496 \\
 &= 0,218 + 0,209 + 0,496 \\
 &= 0,923
 \end{aligned}$$



**Gambar 1. Diagram Path Model Analisis**

Sumber : data primer diolah, (2016)

Hasil sebesar 0,923 berarti bahwa besarnya pengaruh total dari kepemimpinan transformatasional, komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 92,3 persen.

Berdasarkan hasil analisis data diperoleh bahwa kepemimpinan transformatasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Ini ditunjukkan oleh koefisien variabel kepemimpinan transformatasional sebesar 0,474 yang signifikan dengan nilai 6,482 pada p sebesar 0,000. Koefisien kepemimpinan transformatasional yang sudah distandarisasi ditunjukkan dengan nilai beta sebesar 0,607. Hal ini berarti pengaruh langsung kepemimpinan transformatasional terhadap

kepuasan kerja pegawai adalah 60,7 persen. Dengan demikian, berarti semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, maka kepuasan kerja pegawai semakin meningkat. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai pada Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali terbukti kebenarannya. Hasil ini juga sesuai dengan penelitian yang dilaksanakan oleh Yudistira dan Siwantara (2012), Setiawan (2013), Anggraeni dan Santosa (2013), Kaihatu dan Rini (2007), Suyuthi dkk. (2009) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai.

Berdasarkan hasil analisis data diperoleh bahwa komitmen organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Ini ditunjukkan oleh koefisien variabel komitmen organisasional sebesar 0,647 yang signifikan dengan nilai 4,787 pada p sebesar 0,000. Koefisien komitmen organisasional yang sudah distandarisasi ditunjukkan dengan nilai beta sebesar 0,491. Hal ini berarti pengaruh langsung komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja pegawai adalah 49,1 persen. Dengan demikian, berarti semakin tinggi komitmen organisasional, maka kepuasan kerja pegawai semakin meningkat. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja pegawai pada Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali, terbukti kebenarannya. Hasil ini juga sesuai dengan penelitian yang dilaksanakan oleh Tranggono dan Kartika (2008), Tobing (2009), Darmawati, dkk (2011), Akbar (2013) dan Chandra

(2013) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai.

Berdasarkan hasil analisis data diperoleh bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Ini ditunjukkan oleh koefisien variabel kepuasan kerja sebesar 0,336 yang signifikan dengan nilai  $t$  sebesar 4,848 pada  $p$  sebesar 0,000. Koefisien kepuasan kerja yang sudah distandarisasi ditunjukkan dengan nilai beta sebesar 0,496. Hal ini berarti pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai adalah 49,6 persen. Dengan demikian, berarti semakin tinggi kepuasan kerja pegawai, maka kinerja pegawai semakin meningkat. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali, terbukti kebenarannya. Hasil ini juga sesuai dengan penelitian yang dilaksanakan oleh Tobing (2009), Suyuthi, dkk (2009), Risambessy, dkk (2011), Chandra (2013) dan Ciptodihardjo (2013) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil analisis data diperoleh bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Ini ditunjukkan oleh koefisien variabel kepemimpinan transformasional sebesar 0,581 yang signifikan dengan nilai  $t$  sebesar 4,956 pada  $p$  sebesar 0,000. Koefisien kepemimpinan transformasional yang sudah distandarisasi ditunjukkan dengan nilai beta sebesar 0,504. Hal ini berarti pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai adalah 50,4 persen. Dengan demikian, berarti semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, maka kinerja pegawai semakin

meningkat. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali terbukti kebenarannya. Hasil ini juga sesuai dengan penelitian yang dilaksanakan oleh Correa (2005), Strang (2009), Voirin (2010) dan Sosik (2011) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil analisis data diperoleh bahwa komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Ini ditunjukkan oleh koefisien variabel komitmen organisasional sebesar 0,647 yang signifikan dengan nilai  $t_{hitung}$  4,787 pada  $p$  sebesar 0,000. Koefisien komitmen organisasional yang sudah distandarisasi ditunjukkan dengan nilai beta sebesar 0,491. Hal ini berarti pengaruh langsung komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja pegawai adalah 49,1 persen. Dengan demikian, berarti semakin tinggi komitmen organisasional, maka kepuasan kerja pegawai semakin meningkat. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai pada Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali, terbukti kebenarannya. Hasil ini juga sesuai dengan penelitian yang dilaksanakan oleh Tobing (2009), Madhuri (2012), Syauta, *at all* (2012), Thamrin (2012), Tolentino (2013) dan Memari, *at al* (2013) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, yang berarti semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, maka kepuasan kerja pegawai pada Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali semakin meningkat. Komitmen organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai, yang berarti semakin tinggi komitmen organisasional, maka kepuasan kerja pegawai pada Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali semakin meningkat. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, yang berarti semakin tinggi kepuasan kerja, maka kinerja pegawai pada Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali semakin meningkat. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai, yang berarti semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, maka kinerja pegawai pada Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali semakin meningkat. Komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai, yang berarti semakin tinggi komitmen organisasional, maka kinerja pegawai pada Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali semakin meningkat.

Berdasarkan uraian simpulan tersebut di atas, maka dsaran yang dapat disampaikan adalah oleh karena indikator *intellectual stimulation* (pimpinan mampu memberikan dorongan bagi pegawai sehingga pegawai bisa bertindak kreatif) merupakan variabel yang memperoleh skor terendah pada variabel kepemimpinan transformasional maka sebaiknya Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali lebih meningkatkan pemberian motivasi kepada pegawai dengan

cara melakukan pendekatan persuasif sehingga pegawai dalam bekerja lebih kreatif. Mengingat indikator kemauan untuk mengusahakan kepentingan organisasi merupakan variabel yang memperoleh skor terendah pada variabel komitmen organisasional, maka sebaiknya pegawai pada Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali lebih mementingkan kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadi. Mengingat indikator pekerjaan itu sendiri merupakan variabel yang memperoleh skor terendah pada variabel kepuasan kerja, maka sebaiknya pegawai pada Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali berusaha untuk lebih mencintai pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya sehingga akan mempercepat pencapaian tujuan organisasi. Mengingat indikator tingkat ketidaksalahan dalam bekerja merupakan variabel yang memperoleh skor terendah pada variabel kinerja, maka pegawai pada Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali lebih meningkatkan konsentrasi dalam bekerja sehingga bisa meminimalkan tingkat kesalahan dalam bekerja.

## **REFERENSI**

- Akbar Febrian Kurnia, 2013, Pengaruh Komitmen Organisasional, Komitmen Profesional, Motivasi Kerja dan Konflik Peran terhadap Kepuasan Kerja Auditor (Studi Empiris Pada Kantor Akuntan Publik di DKI Jakarta), *Skripsi*, Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Anggraeni, dan Santosa, T.E. 2013. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, PT POS Indonesia cabang Sumedang, *Jurnal Dinamika Ekonomi dan Bisnis*, Vol. 10. No. 1 Maret 2013.
- Arifin, Noor. 2012. Analisis Kualitas Kehidupan Kerja, Kinerja, dan Kepuasan Kerja pada CV. Duta Senenan Jepara. *Jurnal Economia*. 8 (1) : h : 11 -21.
- Cahyono, 2014. Pengaruh Lingkungan Kerja, Konflik Kerja, Stres Kerja, Serta Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Telkom Indonesia, Tbk

Area Denpasar, *Buletin Studi Ekonomi (BSE)*, Volume 19. Nomor 1. Halaman 1-117, Februari 2014.

- Chandra Andy Edward. 2013. Pengaruh Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PD. Wonoagung Sejahtera Di Gresik, *Tesis*, Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.
- Ciptodihardjo. 2013. Pengaruh *Kepemimpinan, Motivasi, Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan Pada Karyawan PT. Smartfren,Tbk Di Surabaya, E-Journal.*
- Correa Alberto Aragon, 2005, Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain, *Industrial Marketing Management* 36 (2007) 349– 359.
- Darmawati Arum, Lina Nur Hidayati, Dyna Herlina . 2011. Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Studi Pada Karyawan Fakultas Ilmu Sosial Dan Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta, Jurusan Manajemen, FISE UNY
- Dewi, Matalia Wirmaya Putu. 2012. Pengaruh Kepemimpinan dan Hubungan Kerja Terhadap Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Pegawai, *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan (Matrik)*, Vol. 6. No. 1
- Dhermawan, Sudibya, dan Utama, 2012. Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan (Matrik)*, Vol. 6. No. 2, Agustus 2012.
- Hasibuan, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta.
- Indrawati Ayu Desi. 2012. Faktor Penentu Kepuasan Kerja Pegawai Badan Perencanaan Dan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Tabanan. *Matrik, Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*. Volume 6 Nomor 1. Februari 2012. pp. 21-34.
- Kaihatu, dan Rini. 2007. Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran : Studi pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, Vol.98, No. 1, Maret 2007: 49-61.
- Madhuri Srivastava, dan Preeti, 2014, The Effect Of Organizational Commitment, And Job Satisfaction, on Employee's Job Performance, *International Journal Of Art & Humanity Science (IJAHS)*, Volume 1 Issue 2, (Sep-Oct 2014), Pp. 20-23.

- Mamik, Siti Surasri, dan Sunarti. 2008. Pengaruh Kedisiplinan, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Dalam *Jurnal Administrasi Kebijakan Kesehatan*.6(2): h: 93-96.
- Mangkunegara,. 2009, *Evaluasi Kinerja SDM*, Penerbit Refika Aditama, Bandung.
- \_\_\_\_\_, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Memari, Mahdieh dan Marnani AB, 2013, The impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance. "A study of Meli bank" *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, Volume 5 No. 5 September 2013
- Risambessy Agusthina, Bambang Swasto, Armanu Thoyib dan Endang Siti Astuti. 2011. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Burnout Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan, *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Volume 9 Nomor 3 Mei 2011.
- Rivai Veithzal, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : dari Teori dan Praktik*, PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Salain,. dan Wardana,. 2014, Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Budaya Organisasi Inovasi dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Kanwil PT. Pegadaian (Persero) Denpasar), *Buletin Studi Ekonomi*, Volume 19, Nomor 1, Februari 2014.
- Setiawan Denny, 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Di Pt. Tohitindo Multi Craft Industries Krian
- Setiyawan Harman, 2009, Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Inspektorat Kabupaten Temanggung), Jurnal Tesis, Program Studi Magister Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.
- Sosik John, John Juzbasich and Jae Uk Chun, 2011, Effects of Moral Reasoning and Management Level On Ratings Of Charismatic Leadership, In-role And Extra-role Performance of Managers: A Multi-source Examination, *The Leadership Quarterly* 22 (2011) 434–450
- Strang Sarah dan Karl Kuhnert (2009), Personality and Leadership Developmental Levels as Predictors of Leader Performance, *The Leadership Quarterly* 20 (2009) 421–433, Department of Psychology, The University of Georgia, Athens, GA 30602-3013, United States

- Sugiyono, 2012, *Statistika Untuk Penelitian*, Cetakan Ke-21, Penerbit CV. Alfabeta, Bandung.
- Suyuthi Nurmadhani Fitri, Djabir Hamzah dan Otto R. Payangan. 2009. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Karyawan PT. Telkom Divre VII Makassar, *E-journal*.
- Syauta, Troena EA, Setiawan dan Solimun, 2012, The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia), *International Journal of Business and Management Invention, Volume 1 Issue 1 December 2012, pp. 69-76*.
- Thamrin, 2012, The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance, *International Journal of Innovation, Management and Technology*, Vol. 3, No. 5, October 2012
- Tobing Diana Sulianti., 2009, Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara, *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan, Vol.11, No. 1, Maret 2009: 31-37*.
- Tranggono, Rahardyan Probo dan Andika Kartika. 2008. Pengaruh Komitmen Organisasional dan Profesional terhadap Kepuasan Kerja Auditor dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*. 15(1):h: 80-90
- Wibowo, 2014, *Manajemen Kinerja*, Edisi Keempat, Penerbit PT Raja Grafindo Persada Jakarta.
- Voirin Audrey Charbonnier, Assâad El Akremi and Christian Vandenberghe, 2010, A Multilevel Model of Transformational Leadership and Adaptive Performance and the Moderating Role of Climate for Innovation. *Group & Organization Management 2010 35: 699. Published by:Sage* <http://www.sagepublications.com>
- Yudistira, dan Siwantara., 2012. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Ketua Koperasi Dan Kompetensi Kecerdasan Emosional Manajer Koperasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer Koperasi di Kabupaten Buleleng, *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan (Matrik)*, Vol. 6. No. 1, Februari 2012.