**PENGARUH**

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KARYAWAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

**(STUDI PADA PERAWAT PNS RSUD SUNAN KALIJAGA DEMAK)**

**ROPINOV SAPUTRO**

**UNIVERSITAS DIPONEGORO**

**2014**

***Abstract***

*The purpose of this study was to analyze the effect of transformational leadership, work motivation and job satisfaction on employee performance. The selected research object in this study is the civil hospital nurses RSUD Sunan Kalijaga Demak.*

*Data were collected through questionnaires which filled by independently of the 120 respondents whom were chosen using Proportionate Startified Random Sampling. Measurement of exogenous and endogenous constructs was tested using confirmatory factor analysis, and the results show that a full feasibility test models are in the range of expected values ​​. The results of this study prove and conclude that : ( 1 ) Transformational leadership has significantly positive effect on job satisfaction, ( 2 ) Employee motivation has significantly positive effect on job satisfaction, ( 3 ) Job satisfaction has significantly positive effect on employee performance, ( 4 ) Transformational leadership has significantly positive effect on employee performance, ( 5 ) Work motivation has significantly positive effect on the employee performance ( 6 ) Transformational leadership has significantly positive effect on employee performance through job satisfaction, and ( 7 ) Work motivation has significantly positive effect on employee performance through job satisfaction.*

*Keywords: Transformational Leadership, Employee Motivation, Job Satisfaction, and Employee Performance*

**PENDAHULUAN**

Globalisasi telah berlangsung lebih dari satu dekade di negara-negara berkembang, salah satunya adalah Indonesia. Dengan adanya sistem globalisasi itu, maka banyak perusahaaan ataupun institusi nasional yang mau tidak mau harus menyesuaikan diri dengan kondisi yang serba kompetitif. Organisasi milik pemerintahpun (Instansi Pemerintah, PNS, Pajak, BUMN, BUMD, institusi pemerintah lainnya) harus ikut mengimbanginya, jika tidak maka konsumen memiliki peluang besar merasakaan ketidakpuasan yang akan mengancam kelangsungan hidup organisasi.

Untuk mengetahui sejauh mana kinerja karyawan, maka perlu diadakan penilaian terhadap kinerja karyawan dan dari penilaian tersebut dapat diketahui apakah kinerja yang dihasilkan karyawan telah memenuhi target yang ditentukan oleh organisasi atau tidak. Menurut Gary Dessler (2008), penilaian kinerja adalah suatu prosedur yang mengaitkan pengaturan standar kerja, mengukur kinerja terkini dari karyawan yang dibandingkan dengan standar dan memberi timbal balik pada karyawan dengan tujuan untuk memotivasi karyawan dan menghilangkan kinerja yang buruk atau melanjutkan kinerja yang sudah baik. Menurut pendapat Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2006) penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut pada karyawan.

Dalam perkembangannya, peningkatan kinerja tidak hanya diperhatikan oleh *profit oriented organization* saja, melainkan organisasi milik pemerintah salah satunya yaitu Pegawai Negeri Sipil (PNS) juga secara konsisten membangun kinerja pegawai mereka. Hal itu dilakukan untuk mencapai kinerja yang sesuai standar sehingga citra positif di mata masyarakat bisa meningkat. Adapun salah satu organisasi milik pemerintah yang konsisten meningkatkan kinerjanya adalah Perawat PNS RSUD Sunan Kalijaga Demak.

Sebagai institusi milik pemerintah tentunya kinerja dari RSUD Sunan Kalijaga Demak diperhatikan oleh masyarakat, khususnya pasien baik dari dalam maupun luar kota. Keluhan-keluhan tersebut harus diperhatikan untuk meningkatkan citra positif rumah sakit. Mengutip dari surat pembaca harian Suara Merdeka edisi Selasa 28 Februari 2006 dan edisi Selasa 7 Maret 2006 , yang berisi keluhan pelanggan terhadap kinerja RSUD Sunan Kalijaga Demak, maka dapat dilihat adanya gejala atau indikasi kurang optimalnya kinerja rumah sakit tersebut. Dan hal tersebut merupakan masalah penelitian yang menjadi dasar penelitian ini.

Indikator lain dari tingkat kinerja dan tingkat motivasi pegawai di lingkungan RSUD Sunan Kalijaga Demak dapat dilihat dari tingkat wanprestasi yang dilakukan oleh pegawai. Sepanjang berdirinya RSUD Sunan Kalijaga belum pernah terjadi adanya wanprestasi pegawai, namun dari wawancara, dikatakan bahwa pada tahun 2011 terdapat satu pensiun dini pegawai karena telah mendapat surat peringatan sebanyak 3 kali. Sementara pada tahun 2013, terdapat satu pegawai yang mendapat surat peringatan pertama. Dalam kurun waktu 3 tahun terdapat 2 pegawai yang mendapat peringatan bahkan dikeluarkan.

**Tabel 1.1**

***Research Gap***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ***No.*** | ***Relationship*** | ***Has relationship*** | ***Has no relationship*** | ***Research Gaps*** |
| **1.** | *Transformational leadership on Job satisfaction* | *Transformational Leadership and Taiwanese Commitment Public Relations Practitioners’ Job Satisfaction and Organizational Commitment.*  *Author: Yang, (2012)* | *The Role of Organizational Culture, Leadership, Communication, and Job Satisfaction on Employee Performance (Study on Public Enterprise of Water Reseorce Management of Ministry State-Owned Enterprise).*  *Author: Sunaji, et al., (2013)* | *There are inconsistency results of research the effect of transformational leadership on job satisfaction* |
| **2.** | *Work motivation on Job satisfaction* | *Impact of Rewards and Motivation on Job Satisfaction in Banking Sector of Saudi Arabia.*  *Rasheed, et al. (2012)* | *Effect of Work Motivation on Job Satisfaction in Mobile Telecommunication Service Organizations of Pakistan.*  *Saleem, et al. (2010)* | *There are inconsistency results of research the effect of work motivation on Job satisfaction* |
| **3.** | *Job satisfaction on Performance* | *Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, Task Performance and Organizational Citizenship Behavior in China.*  *Miao (2011)* | *Drivers of hospitality industry employees’ job satisfaction, organizational commitment and job performance.*  *Tsai, et al. (2010)* | *There are inconsistency results of research the effect of job satisfaction on performance* |
| **4.** | *Transformational leadership on Performance* | *Impact of Transformational and Transactional Leadership on Organizational Performance.*  *Ben and Agu (2012)* | *Effects of leadership style on organizational performance: A survey of selected small scale enterprises in ikosi-ketu Council development area of lagos state, Nigeria.*  *Timothy, et al. (2011)* | *There are inconsistency results of research the effect of Transformational leadership on performance* |
| **5.** | *Work motivation on Performance* | *Influence of Motivation on Performance in the Public Security Sector with a Focus to the Police Force in Nairobi, Kenya.*  *Susan, et al. (2012)* | *Motivation and Job Performance of Academic Staff of State Universities in Nigeria: The Case of Ibrahim Badamasi Babangida University, Lapai, Niger State.*  *Abdulsalam and Mawoli*  *(2012)* | *There are inconsistency results of research the effect of work motivation on performance* |
| **6.** | *Job satisfaction mediates the relationship between transformational leadership and performance* | *Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) on Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction” Study of Private School (Educator) in Pakistan.*  *Waqas et al. (2012)* | *Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja guru sebagai variabel intervening (Studi pada Yayasan Badan Wakaf Sultan Agung Semarang)*  *Sarjana (2012)* | *There is inconsistency results of research Job satisfaction mediates the relationship transformational leadership and performance* |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **7.** | *Job satisfaction mediates the relationship between work motivation and performance* | *Relationship Between Rewards and Employee Performance: A Mediating Role of Job Satisfaction*  *Gohari et al. (2013)* | *Kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru (Studi pada sekolah dasar negeri (SDN) di Kecamatan Tlogowungu Kabupaten Pati).*  *Irianti & Sutomo (2013)* | *There is inconsistency results of research Job satisfaction mediates the relationship work motivation and performance* |

**Sumber:** Yang, (2012); Sunaji, *et al.* (2013); Rasheed, *et al.* (2012); Saleem, *et al.* (2010); Miao (2011); Tsai, *et al.* (2010); Ben and Agu (2012); Timothy, *et al.* (2011); Susan, *et al.* (2012); Abdulsalam & Mawoli (2012).

Berdasarkan fenomena bisnis yang terjadi pada Pegawai Negeri Sipil di lingkungan RSUD Sunan Kalijaga Demak, serta adanya *research gap* (kesenjangan temuan penelitian) seperti dijelaskan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagian kepegawaian dan umum RSUD Sunan Kalijaga Demak menilai kinerja perawat PNS cukup bagus. Namun ditemukan indikasi rendahnya motivasi dan ketepatan waktu pekerjaan, ditambah lagi komplain pasien terhadap kinerja perawat. Hal ini berarti bahwa kesinambungan antara kinerja perawat PNS dengan visi RSUD Sunan Kalijaga Demak rendah”.

**Telaah Pustaka**

**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Kepuasan Kerja**

Pakar mengenai gaya kepemimpinan transformasional, Bass (1990) mengemukakan bahwa kebutuhan yang lebih tinggi, seperti harga diri dan aktualisasi diri, hanya dapat dipenuhi melalui praktik gaya kepemimpinan transformasional.

Menurut Yang (2012) dalam penelitiannya yang berjudul Transformational Leadership And Taiwanese Public Relations Practitioners’ Job Satisfaction And Organizational Commitment, Kepemimpinan transformasional merupakan fungsi signifikan dari kepuasan kerja. Lebih lanjut, kepuasan kerja adalah merupakan variabel mediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi praktisi Public Relation di Taiwan.

Selanjutnya penelitian oleh Bushra, et al. (2011) yang berjudul Effect of Transformational Leadership on Employees’ Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan), menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Sedangkan penilitian yang dilakukan oleh Jalal R. M. Hanaysha, et al. (2012) yang berjudul Transformational Leadership and Job satisfaction, menunjukkan bahwa dari ketiga dimensi kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang berbeda terhadap kepuasan kerja. Intellectual Stimulation berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, Individualized Consideration berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja, dan Leader’s Charisma or Inspiration tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja.

Mengacu pada uraian di atas maka hipotesis yang dikembangkan untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

**Pengaruh Motivasi Karyawan pada Kepuasan Kerja**

Mengacu pada Herzberg’s Two Factor Theory motivasi ada 2 jenis yaitu motivasi ekstrinsik (Hygiene) yang sifatnya mencegah ketidakpuasan, dan motivasi intrinsik (Motivator) yang sifatnya meningkatkan kepuasan kerja. Apabila pemberian motivasi yaitu pemenuhan ragam kebutuhan pegawai dilakukan dengan baik, maka pegawai/karyawan akan terpenuhi kebutuhannya, dan jika kebutuhannya terpenuhi maka pegawai/karyawan akan merasakan kepuasan kerja.

Menurut Tella, et al. (2007) dalam penelitiannya yang berjudul Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Libraries in Oyo State, Nigeria, terdapat hubungan signifikan antara motivasi karyawan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi.

Selanjutnya menurut Danish dan Usman (2010), dalam penelitiannya yang berjudul Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical Study from Pakistan, menunjukkan hasil bahwa beberapa dimensi motivasi karyawan merupakan fungsi kuat dari kepuasan kerja, kecuali dimensi pengakuan dan standar operasi (tidak signifikan).

Sebuah penelitian dilakukan oleh Rasheed, et al. (2012), berjudul Impact of Rewards and Motivation on Job Satisfaction in Banking Sector of Saudi Arabia, menunjukkan hasil bahwa rewards berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi karyawan, motivasi karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, dan rewards berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

Mengacu pada uraian di atas maka hipotesis yang dikembangkan untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

H2: Motivasi karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

**Pengaruh Kepuasan Kerja pada Kinerja Karyawan**

Kepuasan kerja adalah perilaku individual terhadap pekerjaannya. Organisasi yang karyawannya mendapatkan kepuasan di tempat kerja maka cenderung lebih efektif dari pada organisasi yang karyawannya kurang mendapatkan kepuasan kerja (Robbins, 2001).

Sebuah penelitian dilakukan oleh Miao (2011), yang berjudul Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, Task Performance and Organizational Citizenship Behavior in China, menemukan bahwa terdapat hubungan positif signifikan antara dukungan organisasi dan kepuasan kerja dengan kinerja, juga adanya hubungan positif signifikan antara dukungan organisasi dan kepuasan kerja dengan perilaku organisasional dan 4 dimensinya.

Penelitian yang dilakukan oleh Belonio (2012), dengan judul The Effect Of Leadership Style On Employee Satisfaction And Performance Of Bank Employees In Bangkok, satu dari empat hasil penelitiannya adalah adanya pengaruh positif signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya Bockerman dan Ilmakunnas (2012) dalam penelitiannya yang berjudul The Job Satisfaction-Productivity Nexus: A Study Using Matched Survey And Register Data¸*menggunakan* *variabel-variabel* *titik estimasi* *dan* *menemukan bahwa peningkatan* 1 poin nilai rata-rata *kepuasan kerja* *oleh satu* *standar deviasi* pabrik, akan meningkatkan nilai *tambah kinerja per* *jam, sebesar 3,6*%, *di bidang manufaktur*.

Mengacu pada uraian di atas maka hipotesis yang dikembangkan untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

H3: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Kinerja Karyawan**

Leadership (kepemimpinan) merupakan proses di mana seseorang individu mempengaruhi anggota group yang lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan salah satu elemen penting dalam mencapai, mempertahankan, dan meningkatkan kinerja karyawan. Keefektifan anggota-anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan tergantung pada pengaruh yang diberikan oleh pimpinan. Secara eksplisit, penurunan tingkat kinerja karyawan dapat diatasi apabila pimpinan mampu mengakomodasikan seluruh unsur yang terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi (Yukl, 1989).

Para pakar transformational leadership (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1994; Burns, 1978) berargumen bahwa kepemimpinan transformasional lebih proaktif dan lebih efektif dibanding kepemimpinan transaksional dalam hal memotivasi bawahan untuk mencapai performa yang lebih baik.

Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Mokgolo, et al. (2012) berjudul Transformational leadership in the South African public service after the April 2009 national elections, menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif signifikan dengan penerimaan bawahan, kinerja, dan kepuasan kerja.

Ben and Agu (2012) melakukan penelitian dengan judul Impact Of Transformational And Transactional Leadership On Organizational Performance, menginvestigasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja di Cross River State Nigeria. Penemuannya mengindikasikan adanya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja.

Lebih lanjut penelitian Thamrin (2012) berjudul The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance, menggunakan 105 karyawan shipping company di Jakarta yang sudah bekerja minimal 5 tahun, menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Mengacu pada uraian di atas maka hipotesis yang dikembangkan untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

H4: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

**Pengaruh Motivasi Karyawan pada Kinerja Karyawan**

Berdasar teori Lawler dan Porter, *Performance* merupakan hasil interaksi perkalian dari *effort, ability* dan *role perception. Effort* adalah banyaknya energi yang dikeluarkan karyawan dalam situasi tertentu. *Ability* adalah karakteristik individual seperti intelegensi, *manual skill, traits* yang merupakan kekuatan potensial seseorang untuk berbuat dan sifatnya relatif stabil. Sedangkan *role perception* adalah kesesuaian antara effort yang dilakukan seseorang dengan pandangan evaluator atau atasan langsung tentang *job requirementnya*. Dalam model Lawler dan Porter diketahui bahwa *performance* merupakan hasil interaksi perkalian antara *effort* (motivasi), *ability* dan *role perception*.

Sebuah penelitian oleh Trivellas, *et al***.** (2010) yang berjudul *Investigating the impact of motivation on loyalty and performance intentions in the Greek banking sector¸*menguji pengaruh motivasi karyawan terhadap dua variabel *dependent* yakni kesetiaan karyawan dan kinerja karyawan. Hasil dari penelitiannya menunjukkan bahwa motivasi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesetiaan karyawan, maupun terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Yaakob (2011) yang berjudul *The Effect of Motivation on Job Performance of State Government Employees in Malaysia,* yang menguji pengaruh motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan di lingkungan pegawai negeri di Malaysia. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa variabel motivasi terbukti mampu menjadi fungsi yang positif dan signifikan dari kinerja karyawan, penulis menambahkan bahwa untuk meningkatkan efektivitas manajemen strategis sebaiknya berdasar pada peningkatan motivasi.

Lebih lanjut sebuah penelitian ditulis oleh Susan, *et al***.** (2012), berjudul *Influence of Motivation on Performance in the Public Security Sector with a Focus to the Police Force in Nairobi, Kenya¸* meneliti pengaruh motivasi terhadap kinerja aparat keamanan publik yakni polisi di Kenya. Hasil penelitiannya menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara motivasi dan kinerja aparat polisi. Sang *Author* merekomendasikan kepada pemerintah dan pihak yang berkepentingan untuk memperhatikan motivasi para polisi, untuk meningkatkan kinerja mereka.

Mengacu pada uraian di atas maka hipotesis yang dikembangkan untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

H5: Motivasi karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja**

Bass (1990) mengemukakan bahwa kebutuhan yang lebih tinggi, seperti harga diri dan aktualisasi diri, hanya dapat dipenuhi melalui praktik gaya kepemimpinan transformasional. Lebih lanjut, organisasi yang karyawannya mendapatkan kepuasan kerja cenderung lebih efektif dari pada organisasi yang karyawannya kurang mendapatkan kepuasan kerja (Robbins, 2001).

Penelitian oleh Waqas, et al. (2012) yang berjudul Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction” Study of Private School (Educator) In Pakistan, mengatakan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi hubungan kepemimpinan transaksional dan kinerja, tapi memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dan kinerja.

Mengacu pada uraian di atas maka hipotesis yang dikembangkan untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

H6: Kepuasan kerja memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan

**Pengaruh Motivasi Karyawan pada Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja**

Herzberg’s Two Factor Theory, mengatakan bahwa motivasi ada 2 jenis yaitu motivasi ekstrinsik (Hygiene) yang sifatnya mencegah ketidakpuasan, dan motivasi intrinsik (Motivator) yang sifatnya meningkatkan kepuasan kerja. Sementara Robbins (2001) mengatakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan diikuti kinerja yang tinggi.

Penelitian yang dilakukan oleh Gohari, et al. (2013) berjudul Relationship Between Rewards and Employee Performance: A Mediating Role of Job Satisfaction, mengatakan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara intrinsic rewards & extrinsic rewards terhadap kinerja.

Mengacu pada uraian di atas maka hipotesis yang dikembangkan untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

H7: Kepuasan kerja memediasi hubungan motivasi karyawan dan kinerja karyawan

Gambar 1.1

Kerangka Pemikiran Teoritis

|  |
| --- |
| H6 (+)  Motivasi  Karyawan  (X2)  Kepemimpinan  Transformasional  (X1)  H5 (+)  H4 (+)  H3 (+)  H2 (+)  H1 (+)  Kinerja  Karyawan  (Y2)  Kepuasan  Kerja  (Y1)  H7 (+) |

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini

H1 : Yang (2012); Sunaji, *et al.* (2013)

H2 : Rasheed, *et al.* (2012), Saleem , *et al.* (2010)

H3 : Miao (2011); Tsai, *et al*. (2010)

H4 : Ben and Agu (2012); Timothy, *et al.* (2011)

H5 : Susan, *et al*. (2012); Abdussalam and Mawoli (2012)

H6 : Waqas, *et al.* (2012); Sarjana (2012)

H7  : Gohari, *et al.* (2013); Irianti & Sutomo (2013)

**METODE PENELITIAN**

**Populasi**

Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh perawat PNS RSUD Sunan Kalijaga Demak, yang berjumlah 162 perawat PNS.

**Sampel**

Dengan mengacu sampel minimum dalam penelitian ini sebesar 120 (5 x 24 indikator), maka sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 120 responden yang diambil dengan teknik Proportionate Startified Random Sampling dari target populasi sebesar 162 responden.

**Definisi Operasional dan Indikator Variabel Penelitian**

**Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang mencakup perubahan organisasi yang memprediksi hubungan emosional para pengikut pada pimpinannya dan stimulasi emosional dan motivasional para pengikut sebagai konsekuensi dari perilaku pimpinan (Muijen, Hartog & Koopman 1997).

Behling, Orlando dan James M. McFillen (1996) mengembangkan indikator gaya kepemimpinan transformasional yang terdiri dari dua macam. Antara lain:

1. Kepercayaan Pengikut (*Follower Belief Questionnaire*)
2. Inspirasi
3. Kekaguman
4. Pemberdayaaan
5. Kuesioner Atribut Perilaku Pemimpin (*Attributes of Leader Behavior Questionnaire*)
6. Menunjukkan empati
7. Menjelaskan misi dengan menarik
8. Menunjukkan keyakinan
9. Meningkatkan image
10. Memberikan peluang untuk sukses

**Motivasi Karyawan**

Menurut Luthans (2006) motivasi adalah proses sebagai langkah awal seseorang melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis atau dengan kata lain suatu dorongan yang ditunjukan untuk memenuhi tujuan tertentu.

Pareek (1985) merumuskan indikator-indikator motivasi pegawai kedalam enam indikator sebagai berikut:

1. Prestasi kerja pegawai
2. Pengaruh pegawai
3. Pengendalian pegawai
4. Ketergantungan pegawai
5. Perluasan pegawai
6. Afilliasi pegawai

**Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah sikap emosional karyawan yang bersifat individu dalam memandang dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja adalah penilaian dari pekerjaan tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhan.

Pengukuran terhadap variabel kepuasan kerja dilakukan dengan menggunakan lima indikator, yang meliputi (Mas’ud, 2004):

1. Pekerjaan itu sendiri, dimana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk bertanggung jawab.
2. Gaji, upah yang diterima dan tingkat dimana upah bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan orang lain dalam organisasi.
3. Kesempatan promosi, kesempatan untuk maju dalam organisasi.
4. Pengawasan, kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.
5. Rekan kerja, tingkat dimana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial.

**Kinerja Karyawan**

Gibson (1997) mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi seperti kualitas, kuantitas dan efisiensi kerja. Kualitas pekerjaan yang dimaksud meliputi hasil penyelesaian atas pekerjaan yang diberikan oleh organisasi sesuai dengan target, pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu dan sesuai prosedur, pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan, serta pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab, kuantitas pekerjaan meliputi target pekerjaan yang dimiliki oleh para pegawai, rencana kerja pegawai dan pegawai dapat bekerja dengan baik sedangkan untuk efisiensi kerja meliputi inisiatif dan koordinasi kerja yang baik diantara pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan.

Adapun indikator dari kinerja pegawai menurut Bernardin (1995) adalah sebagai berikut:

1. Kualitas.
2. Kuantitas.
3. Ketepatan Waktu.
4. Efektifitas.
5. Kemandirian.

**Metode Pengumpulan Data**

Untuk mengumpulkan data penelitian, kuesioner dipilih sebagai metode pengumpulan data dalam penelitian ini. Kuesioner adalah daftar pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya yang akan dijawab oleh responden. Kuesioner dipilih karena merupakan suatu mekanisme pengumpulan data yang efisien untuk mengetahui dengan tepat apa yang diperlukan dan bagaimana mengukur variabel penelitian (Sekaran, 2006).

Tipe pertanyaan dalam kuesioner adalah pertanyaan tertutup dan terbuka dimana responden diminta untuk membuat pilihan diantara serangkaian alternatif yang diberikan oleh peneliti (Sekaran, 2006). Skala data jawaban responden atas pertanyaan penelitian dengan menggunakan *Agree-Disagree Scale* yang menghasilkan jawaban sangat tidak setuju – jawaban sangat setuju dalam rentang nilai 1 s/d 10 (Ferdinand, 2006).

Sedangkan untuk pertanyaan terbuka digunakan untuk memperoleh tanggapan, pendapat atau ide responden secara bebas yang berguna untuk mendukung jawaban responden atas pertanyaan tertutup.

**TEKNIK ANALISIS**

Untuk menguji model dan hubungan yang dikembangkan dalam penelitian ini diperlukan suatu teknik analisis. Adapun teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dioperasikan melalui progam AMOS.

**ANALISIS DATA**

Adapun hasil pengolahan data untuk analisis full model SEM disajikan di bawah ini:

1. **Pengujian *Goodness of Fit***

*Goodness of fit test* digunakan untuk menguji kelayakan model yang dikembangkan dalam penelitian ini.

**Gambar 1.2**

**Analisis *Full Model***

****

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

Adapun hasil uji terhadap kelayakan (*goodness of fit*) dari full model SEM disajikan dalam Tabel berikut ini:

**Tabel 1.2**

**Hasil Pengujian Kelayakan Model**

***Structural Equation Model (SEM)***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Goodness of Fit Indeks** | ***Cut-off Value*** | **Hasil** | **Evaluasi Model** |
| **Chi – Square** | **283.586** | 257.521 | **Baik** |
| **Probability** | ≥ 0.05 | 0.294 | **Baik** |
| **RMSEA** | ≤ 0.08 | 0.020 | **Baik** |
| **GFI** | ≥ 0.90 | 0.853 | **Marginal** |
| **AGFI** | ≥ 0.90 | 0.821 | **Marginal** |
| **TLI** | ≥ 0.95 | 0.992 | **Baik** |
| **CFI** | ≥ 0.95 | 0.993 | **Baik** |
| **Chi Square / df** | ≤ 2.00 | 1.047 | **Baik** |

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

1. **Pengujian Asumsi SEM**
   1. **Evaluasi Normalitas Data**

Analisis normalitas dilakukan dengan mengamati nilai CR untuk multivariate dengan rentang ± 2,58 pada tingkat signifikansi 1% (Ghozali, 2004).

**Tabel 1.3**

**Normalitas Data**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Variable | min | max | skew | c.r. | kurtosis | c.r. |
| x8 | 4 | 10 | 0.449 | 2.008 | -0.179 | -0.399 |
| x7 | 4 | 10 | 0.156 | 0.696 | -0.550 | -1.230 |
| x6 | 4 | 10 | 0.177 | 0.791 | -0.243 | -0.543 |
| x5 | 4 | 10 | 0.362 | 1.618 | -0.492 | -1.099 |
| x4 | 4 | 10 | 0.327 | 1.462 | -0.527 | -1.179 |
| x3 | 4 | 10 | 0.082 | 0.367 | -0.405 | -0.905 |
| x2 | 4 | 10 | 0.343 | 1.536 | -0.596 | -1.332 |
| x1 | 4 | 10 | 0.208 | 0.928 | -0.284 | -0.636 |
| x24 | 4 | 10 | 0.086 | 0.385 | -0.675 | -1.509 |
| x23 | 4 | 10 | -0.024 | -0.106 | -0.024 | -0.054 |
| x22 | 4 | 10 | 0.161 | 0.718 | -0.162 | -0.363 |
| x21 | 4 | 10 | -0.143 | -0.641 | -0.809 | -1.810 |
| x20 | 4 | 10 | -0.083 | -0.372 | -0.753 | -1.684 |
| x15 | 4 | 10 | -0.058 | -0.261 | -0.202 | -0.453 |
| x16 | 4 | 10 | -0.038 | -0.171 | -0.602 | -1.346 |
| x17 | 4 | 10 | -0.019 | -0.086 | -0.639 | -1.430 |
| x18 | 4 | 10 | -0.151 | -0.675 | -0.883 | -1.974 |
| x19 | 4 | 10 | 0.018 | 0.081 | -0.698 | -1.560 |
| x9 | 4 | 10 | 0.075 | 0.333 | -0.604 | -1.351 |
| x10 | 4 | 9 | 0.034 | 0.154 | -0.720 | -1.609 |
| x11 | 4 | 10 | -0.103 | -0.461 | -0.322 | -0.720 |
| x12 | 4 | 10 | 0.282 | 1.261 | -0.237 | -0.529 |
| x13 | 4 | 10 | 0.194 | 0.870 | -0.622 | -1.392 |
| x14 | 4 | 10 | 0.063 | 0.281 | -0.351 | -0.784 |
| Multivariate |  |  |  |  | 8.37 | 1.298 |

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

1. **Evaluasi Outliers**

Outlier adalah observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda dengan data lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk variabel tunggal maupun kombinasi (Hair, *et al*., 1995). Deteksi terhadap *Multivariate Outliers* dilakukan dengan memperhatikan nilai *mehalanobis distance.* Jarak Mahalanobis (*Mahalanobis Distance*) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional.

Untuk menghitung *mahalanobis distance* berdasarkan nilai chi-squarepada derajad bebas sebesar 24 (jumlah indikator) pada tingkat p<0.001 adalah 2(24,0.001) = 51,179 (berdasarkan tabel distribusi 2). Berdasarkan hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa jarak Mahalanobis maksimal adalah 41,728. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat *Multivariate Outliers*.

1. **Evaluasi *Multicollinearity* dan *Singularity***

Pengujian data selanjutnya adalah untuk melihat apakah terdapat multikolineritas dan singularitas dalam sebuah kombinasi variabel. Indikasi adanya multikolineritas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil, atau mendekati nol. Dari hasil pengolahan data nilai determinan matriks kovarians sample adalah :

***Determinant of sample covariance matrix* = 0,371**

Dari hasil pengolahan data tersebut dapat diketahui nilai *determinant of sample covariance matrix* tidak mendekati angka nol. Hal ini menunjukkan tidak adanya masalah singularitas data.

1. ***Reliability* dan *Variance Extract***

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar 0.70. Pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variabel laten yang dikembangkan. Nilai variance extract yang dapat diterima adalah minimum 0,50.

Hasil pengujian *reliability* dan *variance extract* terhadap masing-masing variabel laten atas dimensi-dimensi pembentuknya menunjukkan bahwa semua variabel menunjukkan sebagai suatu ukuran yang reliabel karena masing-masing memiliki reliability yang lebih besar dari 0,70. Sedangkan hasil pengujian *variance extract* juga sudah menunjukkan bahwa masing-masing variabel laten merupakan hasil ekstraksi yang cukup besar dari dimensi-dimensinya. Hal ini ditunjukkan dari nilai variance extract dari masing-masing variabel adalah lebih dari 0,50.

1. **Pengujian Hipotesis**

Setelah asumsi dapat dipenuhi, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis sebagaimana diajukan pada bab sebelumnya. Pengujian hipotesis penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai t dari suatu hubungan kausalitas dari hasil pengolahan SEM. Untuk menguji penerimaan hipotesis penelitian sebagaimana diajukan sebelumnya maka selanjutnya akan dibahas dengan berdasarkan pada hasil SEM berikut ini.

**Tabel 1.4**

***Regression Weight Structural Equational***

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  | Estimate | S.E. | Std Est | C.R. | P |
| Kepuasan Kerja | <--- | Kep.Transform | 0.265 | 0.090 | 0.282 | 2.959 | 0.003 |
| Kepuasan Kerja | <--- | Motivasi Karyawan | 0.443 | 0.114 | 0.412 | 3.892 | \*\*\* |
| Kinerja Karyawan | <--- | Kep.Transform | 0.191 | 0.097 | 0.187 | 1.980 | 0.048 |
| Kinerja Karyawan | <--- | Motivasi Karyawan | 0.263 | 0.123 | 0.225 | 2.136 | 0.033 |
| Kinerja Karyawan | <--- | Kepuasan Kerja | 0.348 | 0.122 | 0.320 | 2.848 | 0.004 |

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

Hasil pengujian Hipotesis dari model penelitian ini diperoleh sebagai berikut :

**1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja**

Parameter estimasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja menunjukkan nilai koefisien dengan arah positif. Pengujian kemaknaan pengaruh diperoleh nilai C.R = 2.9596 dengan probabilitas = 0,003 < 0,05. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Dengan demikian hasil uji statistik ini berhasil menerima H1.

**2. Pengaruh Motivasi Karyawan terhadap Kepuasan Kerja**

Parameter estimasi pengaruh Motivasi Karyawan terhadap Kepuasan Kerja menunjukkan nilai koefisien dengan arah positif. Pengujian kemaknaan pengaruh diperoleh nilai C.R = 3.892 dengan probabilitas = 0,000 < 0,05. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa Motivasi Karyawan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Dengan demikian hasil uji statistik ini berhasil menerima H2

**3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan**

Parameter estimasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan nilai koefisien dengan arah positif. Pengujian kemaknaan pengaruh diperoleh nilai C.R = 1.980 dengan probabilitas = 0,048 < 0,05. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian hasil uji statistik ini berhasil menerima H3.

**4. Pengaruh Motivasi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan**

Parameter estimasi pengaruh Motivasi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan nilai koefisien dengan arah positif. Pengujian kemaknaan pengaruh diperoleh nilai C.R = 2.136 dengan probabilitas = 0,033 < 0,05. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa Motivasi Karyawan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian hasil uji statistik ini berhasil menerima H4.

**5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Parameter estimasi pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan nilai koefisien dengan arah positif. Pengujian kemaknaan pengaruh diperoleh nilai C.R = 2.848 dengan probabilitas = 0,004 < 0,05. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian hasil uji statistik ini berhasil menerima H5.

**KESIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL**

**Kesimpulan Pengujian Hipotesis**

Dari hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan dalam penelitian ini serta sesuai dengan tujaun penelitian, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Persepsi mengenai Kepemimpinan transformasional yang lebih baik akan memberikan kepuasan kerja yang lebih baik.
2. Motivasi karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Motivasi karyawan yang lebih besar akan memberikan kepuasan kerja yang lebih baik.
3. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persepsi mengenai Kepemimpinan transformasional yang lebih baik akan memberikan kinerja yang lebih baik.
4. Motivasi karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Motivasi karyawan yang lebih besar akan memberikan kinerja yang lebih baik.
5. Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja yang lebih besar akan memberikan kinerja karyawan yang lebih baik.
6. Kepuasan kerja secara positif dan signifikan menjadi variabel pemediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Peningkatan kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan.
7. Kepuasan kerja secara positif dan signifikan menjadi variabel pemediasi pengaruh motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan. Peningkatan motivasi karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan.

**Implikasi Teoritis**

Dengan diterimanya hipotesis dalam penelitian ini, yang didukung oleh hasil analisis data serta dikaitkan dengan teori dan hasil penelitian terdahulu, kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja yang selanjutnya berpengaruh tehadap kinerja karyawan. Pengaruh tersebut muncul baik secara parsial maupun secara simultan, hal ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional, motivasi karyawan, dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan mampu dipergunakan untuk meramalkan kinerja karyawan.

Menurut Kotter & Heskett (1992) menyatakan bahwa pemimpin mengawali adanya suatu perubahan setelah penetapannya sebagai seoarang pemimpin. Kemudian mengakomodasi visi dan misi serta strateginya untuk dimengerti dan dijadikan komitmen bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

**Implikasi Manajerial**

Sumber Daya Manusia yaitu karyawan dilihat dari data kharakteristik jenis kelamin, tingkat pendidikan, umur dan masa kerja sangat potensial untuk diberdayakan dalam pencapaian target dan sasaran kinerja yang telah ditetapkan perusahaan. Untuk mengatasi permasalahan yang timbul, berdasarkan hasil penelitian ini maka beberapa kebijakan manajerial yang dapat disarankan kepada RSUD Sunan Kalijaga Demak adalahsebagai berikut:

1. Berdasarkan perhitungan angka indeks variabel kepemimpinan transformasional, dapat dilihat bahwa indikator kelima, yakni pemimpin menjelaskan misi dengan menarik, memiliki angka indeks yang terendah (64,25) dibandingkan dengan indikator lain pada variabel yang sama. Hal tersebut konsisten dengan salah satu temuan tentang kepemimpinan transformasional, yang menyebutkan bahwa Para bawahan membutuhkan lebih banyak arahan dan inisiatif dari pimpinan terkait visi misi organisasi, sehingga arah dan tujuan mereka menjadi lebih jelas Mengacu hasil tersebut, maka penulis memberikan saran kepada jajaran perawat PNS RSUD Sunan Kalijaga Demak, untuk meningkatkan komunikasi antara manajemen dan pegawai guna mensosialisasikan visi dan misi organisasi dengan cara yang bisa menarik antusiasme para pegawai, sehingga para pegawai tertarik untuk mengaplikasikannya.
2. Mengacu pada perhitungan angka indeks variabel motivasi karyawan seperti terlihat pada, dapat dilihat bahwa angka indeks terendah dimiliki oleh indikator kedua, yakni pengaruh pegawai dengan angka indeks sebesar 65,25. Pegawai mempersepsikan terendah mengenai pengaruh yang mereka miliki, hal tersebut konsisten dengan salah satu temuan variabel motivasi karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, penulis memberikan saran kepada jajaran perawat PNS RSUD Sunan Kalijaga Demak untuk mengkomunikasikan cara meraih pengaruh pegawai, yang baik dan benar, yaitu dengan bekerja sebaik mungkin sesuai standar tupoksi yang nantinya akan mempengaruhi pandangan pegawai lain. Sehingga pengaruh pegawai akan muncul dengan alami secara objektif.
3. Mengacu pada hasil perhitungan angka indeks variabel kepuasan kerja, dapat dilihat bahwa pegawai memiliki persepsi yang terendah terhadap indikator pekerjaan itu sendiri dengan angka indeks 66,33. Hal tersebut konsisten dengan temuan penelitian variabel ini yang menyatakan bahwa sebagian pegawai merasa tidak senang dengan pekerjaan mereka. Berdasar uraian tersebut, penulis memberikan saran kepada jajaran perawat PNS RSUD Sunan Kalijaga Demak untuk merintis sistem *rolling* pegawai dengan cara yang benar, dengan harapan dapat meminimalisasi kejenuhan yang dirasakan oleh para pegawai. Apabila manajemen mengabaikan perasaan pegawai terhadap pekerjaan mereka, maka akan memicu adanya ketidakpuasan pegawai yang dapat mengancam totalitas kinerja mereka. Dengan sistem *rolling* pegawai yang baik, maka pegawai akan merasakan pekerjaan yang mungkin belum pernah mereka kerjakan, sehingga mereka akan merasa semangat kembali untuk memberikan kinerja yang maksimal.
4. Mengacu pada analisis angka indeks variabel kinerja karyawan pada, dapat dilihat bahwa pegawai memberikan persepsi terendah pada indikator ketepatan waktu. Hal tersebut sejalan dengan rumusan masalah penelitian ini. Sementara salah satu hasil temuan pertanyaan terbuka variabel kinerja karyawan yang menyatakan bahwa dukungan secara moril dan materiil dari manajemen akan membantu pegawai dalam menyesesaikan pekerjaan sesuai standar mutu dan standar waktu. Berdasarkan uraian tersebut, penulis memberikan saran kepada manajemen perawat PNS RSUD Sunan Kalijaga Demak untuk meningkatkan dukungan yang diberikan kepada pegawai baik dukungan secara moril maupun secara materiil. Dukungan moril dapat diberikan dengan cara menyemangati para pegawai di setiap apel pagi, selalu menghimbau pegawai untuk saling membantu apabila memungkinkan, dan sebagainya. Sedangkan dukungan materiil dapat diberikan dengan memberikan fasilitas yang mendukung pekerjaan para pegawai. Tentunya pemberian dukungan materiil ini harus dilakukan sesuai dengan standar organisasi untuk menghindari pemborosan dana.

**Keterbatasan Penelitian**

Meskipun penelitian ini telah dilakukan dengan sebaik-baiknya, namun terdapat keterbatasan yang tidak dapat dihindari. Kinerja karyawan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan kuesioner yang mengukur kinerja karyawan secara *self report*. Hal ini dapat menjadi ukuran yang bias karena jawaban responden dalam menilai diri sendiri cenderung kurang objektif.

**Agenda Penelitian Mendatang**

Mengacu pada keterbatasan penelitian, maka agenda penelitian selanjutnya pada ukuran indikator kinerja karyawan dapat menggunakan ukuran kinerja berdasarkan pengukuran standar organisasi.

Beberapa riset sebelumnya menunjukkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan selain variabel kepemimpinan transformasional, motivasi karyawan, dan kepuasan kerja yang diuji dalam penelitian ini, ada beberapa variabel lain yang mempengaruhi kinerja karyawan, misalnya komitmen karyawan dan imbalan / reward. Untuk penelitian mendatang dapat diteliti hubungan variabel-variabel di luar model penelitian ini, yang berpotensi meningkatkan kinerja karyawan.

**DAFTAR PUSTAKA**

Abdulsalam, Dauda & Mawoli, Abubakar. (2012). “Motivation and Job Performance of Academic Staff of State Universities in Nigeria: The Case of Ibrahim Badamasi Babangida University, Lapai, Niger State”. *International Joumal of Business and Manegement;* Vol. 7, No. 14; 2012.

Adams, J.S., 1965, “Inequity in Social Exchanges”, *Advances in Experimental Social Psychology*

Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_. (1990a). “From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision”. *Organizational Dynamics*, (Winter): 19-31.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_. (1990b). Bass and Stogdill’s Hand Book of Leadership. New York: Free Press.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_. (1999). “Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership”. *European Journal Of Work And Organizational Psychology* , 9-32.

Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990). “The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, and Organizatioal Development”. *Research in organizational Change and development*, 4: 231- 272.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.

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.

Behling, O & McFillen, J.M. (1996). “A syncretical model of charismatic/transformational leadership”*. Group & Organization Management*, 21 (2): 163-191.

Belonio, Rochelle Joy (2012). “The Effect Of Leadership Style On Employee Satisfaction And Performance Of Bank Employees In Bangkok”. [*AU-GSB e-Journal*](http://www.google.com/url?q=http://gsbejournal.au.edu/Vol5Dec2012/V5_Dec2012.html&sa=U&ei=qhelUuq9Js3qrQeXjoHADA&ved=0CCUQFjAB&sig2=OOtvIz2D5rH4MyoCH1Gddw&usg=AFQjCNH3A0nv--OqBebZZXoOM4ImPl2kJg), Vol. 5 No. 2 Dec 2012.

Ben, Etim Udoh & Agu . Agu. O. (2012). “Impact Of Transformational dnd Transactional Leadership On Organizational Performance”. *International Journal of Current Research* Vol. 4, Issue, 11, pp.142-147, Nov, 2012.

Benjamin, Lily dan Flyinn, Francis J. (2006). “Leadership Style and Regulatory Mode: Value From it”*. Organizational Behavior and Human Decision Processes,* 100, 216–230.

Bernardin, H.J. & Russel, E.A. (1993). *Human resource Management, An Experiential Approach.* Mc. Graw Hill International Edition, Singapore.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_. (1995). *Human Resources Management*. Mc. Graw Hill, Inc, Singapore.

Bernardin, H. J., Kane J., Ross S., Spina J., Johnson D. (1995). *Performance   
appraisal design, development and implementation*. In: Ferris R. et al: Handbook of Human Resource Management. Cambridge: Blackwell.

Berson, Y., & Avolio, B.J. (2004). “Transformational Leadership anf the Dissemination of Organizational Goals: A Case Study of A telecomunication Firm”. *Leadership Quarterly*, Oct 2004, Volume: 15 Issue: 5 pp.625-646.

Boal, K. B., & Hooijberg, R (2001). “Strategic leadership: Moving on”. *Leadership Quarterly,* 11(4), 515-550.

Bockerman, Petri & Ilmakunnas, Pekka (2012)**. “**The Job Satisfaction-Productivity Nexus: A Study Using Matched Survey And Register Data”. Cornell University. *Industrial & Labor Relations Review;*Apr2012, Vol. 65 Issue 2, p244

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper and Raw Publisher, New York.

Bushra, Fatima, Ahmad Usman dan Asvir Naveed (2011). “Effect of Transformational Leadership on Employees’ Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan)”. *International Journal of Business and Social Science* Vol. 2 No. 18; October 2011

Danish, R. Q & Ali Usman (2010). “Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical Study from Pakistan”. *International Journal of Business and Management* Vol.5 No.2 February 2010

Dessler, Gary, (2006), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 10 Jilid 1, Jakarta: Indeks.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_. (2009), Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi   
Kesepuluh Jilid 2, Jakarta: Indeks.

Ferdinand, Augusty, (2005). *Structural Equation Modeling*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_. (2006). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen.*Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.

Gibson, James .L. 1997. *Manajemen. Alih bahasa Zuhad Ichyandin : Ed 9.* Jakarta: Erlangga.

Gohari, *et al.* (2013). “Relationship Between Rewards and Employee Performance: A Mediating Role of Job Satisfaction*”. Interdisciplinary journal of contemporary research in business,* July 2013 Vol 5, No 3

Greenberg & Baron (1993). *Behavior in Organizations* (Fourth Edition). Boston: Allyn and Bacon.

Hadi, Sutrisno. 1996. *Analisa Regresi*. Yogyakarta: Andi Offset

Hanaysha, Jalal R. M, *et al*. (2012). “Transformational Leadership and Job satisfaction”. *American Journal of Economics* June 2012, Special Issue: 145-148

Hair et al., (1998), *Multivariate Data Analysis*, Fifth Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River : New Jersy.

Hartono, Jogiyanto, (2005), *Analisis & Desain Sistem Informasi: Pendekatan Terstruktur Teori dan Praktek Aplikasi Bisnis*. Yogyakarta : Andi.

Hasibuan, Malayu S. P, (2009), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Humphreys, J.H. (2002). “Transformational leader behavior, proximity and successful services marketing”. *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, No.6, pp.487-502

Irianti, M. & Sutomo, Y. (2013). “Kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru (Studi pada sekolah dasar negeri (SDN) di Kecamatan Tlogowungu Kabupaten Pati)”. *Jurnal Manajemen & Bisnis Indonesia*, Vol.2, No 2

Krivonos, Paul D. (1978). “The Relationship of Intrinsic-Extrinsic Motivation and Communication Climate in Organizations”. *The Journal of Business Communication;* Summer78, Vol. 15 Issue 4, p53

Kotter, J.P.& Heskett J.L. (1992). *Corporate Culture and Performance.* Jakarta:Prenhallindo

Liu, W., D.P. Lepak, R. Takeuchi & H.P. Sims (2003), “Matching leadership styles with employment modes: Strategic human resource management perspective”. *Human Resource Management Review*, Vol. 13, pp. 127-152

Luthans, Fred (2006), *Organizational Behavior*, New York : Mc Graw Hill Inc.

Mac Graw Hill Book Co.Robbins, Stephen P. (1996). *Perilaku Organisasi: Kontroversi, Aplikasi*. Jilid II. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Prehallindo.

Miao, Ren-Tao (2011). “Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, Task Performance and Organizational Citizenship Behavior in China”. *The Journal of Behavioral and Applied Management* (JBAM ISSN 1930 0158), Vol 12, no 2

Mokgolo, M.M., Mokgolo, P., & Modiba, M. (2012). “Transformational leadership in the South African public service after the April 2009 national elections”. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, *10*(1), Art. #334, 9 pages.

Muijen, J.J, Den Hartog D.N, Koopman P.L. (1997). “Transactional VS transformantional leadership & Organization culture: An analysis of the MLQ”. *Journal of Occupational and organizational Psychology,* 70, 19 – 34.

Rafferty, A.E., & Mark A. Griffin. (2004). “Dimension of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extenstions”. *Leadership Quarterly*, 15,3 (June): 329-54

Rasheed, Anwar, *et al.* (2012). “Impact of Rewards and Motivation on Job Satisfaction in Banking Sector of Saudi Arabia”. *International Journal of Business and Social Science,* Vol. 3 No. 21; November 2012

Rivai, Veithzal (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan,* Jakarta: Grafindo.

Robbins, S.P. (2001). *Perilaku organisasi*. Edisi 10. Jakarta: PT. Indeks Gramedia

\_\_\_\_\_\_\_\_\_. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.

Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge, (2008), *Perilaku Organisasi*, Edisi 12 Jilid 1 dan 2, Jakarta: Salemba Empat.

Robert L. Mathis & John H. Jackson (2006), *Human Resources Management*,. Edisi Sepuluh, Penerbit Salemba Empat, 2006.

Saleem, *et al*. (2010). “Effect of Work Motivation on Job Satisfaction in Mobile Telecommunication Service Organizations of Pakistan”. *International Journal of Business and Management* Vol. 5, No. 11; November 2010

Sarjana, S. (2012). “Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja guru sebagai variabel intervening (Studi pada Yayasan Badan Wakaf Sultan Agung Semarang)”. *Students' Journal of Economic and Management* Vol 1, No 1

Sarros, J.C. & J.C. Santora (2001), “The transformational-transactional leadership model in practice”, *Leadership & Organization Develeopment Journal*, Vol. 22, No. 8, pp. 383-393

Sekaran, Uma. (2006). *Research Methods for Business* Buku 1 Edisi 4.Jakarta: Salemba Empat.

Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi 3). STIE YKPN Yogyakarta

Steers, R.M & Porter, R. W (1983). *Motivation and Work Behavior*. New York: Mc Graw Hill.

Stoner, James. AF; R. Edward Freeman dan Daniel R. Gilbert. (2006). *Manajemen.* Prenhallindo. Jakarta.

Sugiono, (2010), *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*,. Alfabeta, Bandung.

Sugiyono. (2007). “Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D”. Bandung: Alfabeta.

Suranta, Sri. (2002). “Dampak Motivasi Karyawan pada Hubungan antara Gaya kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan Perusahaan Bisnis”. *Jurnal Penelitian Ekonomi Bisnis dan Pembangunan* Vol.5, No.2, Desember

Sunaji, *et al.* (2013). “The Role of Organizational Culture, Leadership, Communication, and Job Satisfaction on Employee Performance”. *International Journal of Business and Behavioral Sciences* Vol. 3, No.2; February 2013

Susan, W M, *et al.* (2012). “Influence of Motivation on Performance in the Public Security Sector with a Focus to the Police Force in Nairobi, Kenya”. *International Journal of Business and Social Science* Vol. 3 No. 23; December 2012

Thamrin, H. M (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

Tella, Adeyinka, *et al.* (2007). “Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria”. *Library Philosophy and Practice 2007 (April)*

Timothy, *et al.* (2011). “Effects of leadership style on organizational performance: A survey of selected small scale enterprises in ikosi-ketu Council development area of lagos state, Nigeria”. *Australian Journal of Business and Management Research* Vol.1 No.7 [100-111] | Oktober-2011

Trivellas, P, Nikos Kakkos & Reklitis, P. (2010). “Investigating the impact of motivation on loyalty and performance intentions in the Greek banking sector”. *7th International Conference on Enterprise Systems, Accounting and Logistics (7th ICESAL 2010)* 28-29 Juni 2010, Rhodes, Greece

Tsai, *et al.* (2010). “Drivers of hospitality industry employees’ job satisfaction, organizational commitment and job performance”. *African Journal of Business Management* Vol. 4(18), pp. 4118-4134, 18 December, 2010

Pareek, Udai (1985). [*Mendayagunakan peran-peran keorganisasian*](http://perpustakaan.big.go.id/lib/infopustaka6.php?lim=0&bykdata=1&dat=50&kata_kunci=Udai%20Pareek&kategori=4&jenis=11&pengarangbuku=Udai%20Pareek&judul=Mendayagunakan%20peran-peran%20keorganisasian)*.* Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, 1985

Umam, Khaerul, (2010), *Perilaku Organisasi*, Bandung: CV Pustaka Setia.

Waqas, *et al.* (2012). “Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction” Study of Private School (Educator) In Pakistan”. *Global Journal of Management and Business Research Volume 12 Issue 4 Version 1.0 March 2012*

Wexley, K.N., Yukl, G.A., 1977, *Organizational Behavior and Personal Psychology*, Richard D.Irwin Inc., Homewood, Illinois

Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia : Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.

Yammarino, F.J., W.D. Spangler & B.M. Bass (1993), “Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation”, *Leadership Quarterly*, Vol.4, No.1, pp.81-102

Yaakob, N H M, *et al.* (2011). “The Effect of Motivation on Job Performance of State Government Employees in Malaysia”. *International Journal of Humanities and Social Science* Vol. 1 No. 4; April 2011

Yang, Mu-Li. (2012). “Transformational Leadership dnd Taiwanese Public Relations Practitioners’ Job Satisfaction And Organizational Commitment”. *Social Behavior And Personality,* 2012, 40(1), 31-46

Yukl, Garry A., (1989), *Leadership in Organization*, 2nd Edition, Prentice Hall International Inc.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_. (1994), *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, (Alih Bahasa Jusuf Udaya), Jakarta : Prenhallindo.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_. (1998). *Kepemimpinan dalam Organisasi.* Diterjemahkan oleh Yusuf Udaya. Jakarta: Prenhallindo.

Zaccaro, S. J., & Klimoski, R. (2001). “The nature of organizational leadership”. In S. J. Zaccaro & R. Klimoski (Eds.), *The nature of organizational leadership: Understanding the performance imperatives confronting today’s leaders* (pp. 3–41). San Francisco: Jossey-Bass.