

Jurnal Ilmiah *ESAI* Volume 7, No.3, Juli 2013

ISSN No. 1978-6034

Effect of Transformational Leadership Style and Job Satisfaction on Employee Performance With Organizational Commitment As Interval Variables

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Antara

Rina Irawati ¹⁾ dan Yuyuk Liana ²⁾

^{1) 2)} Staf Pengajar pada Program Studi Manajemen STIE Malangkeçwara Malang

Abstracts

The purpose of this study was to examine the direct and indirect influence between transformational leadership style and job satisfaction on employee performance through organizational commitment. The samples were 84 employees of PT Dos Ni Roha by taking simple random sampling technique. Using path-analysis, the results proved that there is a direct influence between transformational leadership style and job satisfaction on job performance. Otherwise, there is no indirect effect between transformational leadership style and job satisfaction on job performance through organizational commitment. This is evidenced by the un-significant effect of transformational leadership style on job performance and organizational commitment. Results of this study are supported by previous research. By using path analysis, the model found a new path to eliminate the influence of transformational leadership style variable (X1). The dominant variables was indirect effect between job satisfaction on job performance through organizational commitment with the largest beta.

Keywords: Transformational Leadership Style, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Job Performance

Pendahuluan

Pembangunan nasional di Indonesia saat ini sedang berjalan dengan pesat di berbagai sektor, baik di sektor formal maupun informal. Bangsa yang maju adalah bangsa yang sehat. Artinya adalah dengan masyarakat yang sehat baik fisik maupun rohani, maka pembangunan akan maju di berbagai sektor. Oleh karena itu, pemerintah Indonesia sangat menggalakkan berbagai program kesehatan kepada masyarakat, mulai dari kesehatan anak,

kesehatan ibu, kesehatan umum, bahkan untuk manula sekalipun. Layanan rumah sakit, puskesmas, posyandu, dan UKS ditingkatkan. Penyediaan obat-obatan yang lengkap baik obat generik maupun obat-obatan *ethical* (bermerek dari pabrik) juga ditingkatkan. Begitu juga dengan keberadaan apotik sebagai penyedia/penjual obat-obatan yang mudah diakses oleh masyarakat umum. Apotik-apotik juga berusaha untuk melengkapi stok obat-

obatan selengkap mungkin agar dapat memenuhi kebutuhan masyarakat luas. PBF (Pedagang Besar Farmasi) berperan penting dalam memasok kebutuhan obat di berbagai pusat layanan kesehatan maupun di apotik-apotik.

PBF yang ada di Indonesia banyak sekali. Persaingan yang ketat dan perkembangan usaha yang luar biasa saat ini menuntut suatu perusahaan mempunyai pemimpin yang handal, tangguh, memiliki kemampuan memimpin dan dapat dipercaya oleh anak buah (karyawan) untuk dapat membawa perusahaan ke arah yang lebih baik. Setiap perusahaan membutuhkan pimpinan yang efektif dan memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku anggotanya mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Pemimpin dengan gaya kepemimpinannya menentukan strategi organisasi baik jangka panjang maupun jangka pendek (Ardini, 2009). Kepemimpinan merupakan pengarahan langsung dan tidak langsung kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan.

Bass (1985) dalam Chen (2004) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan dibedakan menjadi dua yaitu: gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan transaksional, hubungan pemimpin dan bawahan didasarkan pada sejumlah pertukaran atau tawar-menawar diantara mereka. Upaya memotivasi karyawan melalui pertukaran berbasis

imbalan bersyarat, dengan fokus utama: penetapan sasaran, klarifikasi hubungan antara kinerja dengan imbalan, dan memberikan umpan balik konstruktif agar karyawan selalu melakukan tugas yang telah digariskan. Pada gaya kepemimpinan transformasional, hubungan pemimpin bawahan lebih dari sekedar pertukaran dan selalu berusaha meningkatkan, memberi inspirasi kepada bawahan untuk lebih meningkatkan kepentingan kelompok di atas kepentingan pribadi. Gaya kepemimpinan yang akan dikaji dalam penelitian ini gaya kepemimpinan transformasional (*transformational leadership style*). Pada gaya kepemimpinan transformasional, bawahan merasa percaya, mengagumi dan menghormati pimpinan, loyal, serta mau bekerja keras demi kemajuan perusahaan (Bass, 1985 dalam Timothy, 2011). Penelitian ini merupakan pengembangan dari beberapa penelitian terdahulu telah dilakukan, antara lain: Gafor (2011), Timothy (2011), Chen (2004), dan Fatukon (2010).

Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi. Kepuasan kerja merupakan dampak atau hasil dari keefektifan *performance* dan kesuksesan dalam bekerja. Tingkat kepuasan kerja akan tercermin pada perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, yang diwujudkan dalam bentuk sikap positif terhadap pekerjaannya terhadap segala sesuatu yang dihadapi

ataupun tugas yang diberikan kepada karyawan. Oleh karena itu, kepuasan kerja menjadi hal yang sangat penting untuk diperhatikan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Beberapa penelitian telah dilakukan berkaitan dengan kepuasan kerja antara lain: Syaiin (2007), Haryanto (2012), Voon (2011), Lok (2004), Chen (2004), dan Sureka (2011).

Kelangsungan hidup suatu perusahaan juga tidak terlepas dari adanya komitmen organisasi, yaitu sejauh mana para karyawan memiliki komitmen terhadap perusahaan tempat dia bekerja. Komitmen sebagai bentuk loyalitas karyawan terhadap perusahaan dan rasa saling memiliki akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dan dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Ketika dalam diri karyawan timbul suatu komitmen terhadap pekerjaan dan perusahaan, komitmen tersebut berasal dari kesadaran yang tinggi bahwa diantara dirinya dengan perusahaan merupakan dua pihak yang saling membutuhkan, maka seorang karyawan akan membutuhkan perusahaan sebagai tempat untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya dan untuk mencapai taraf hidup yang lebih baik. Beberapa penelitian terdahulu yang menguji pengaruh komitmen organisasi antara lain: Rachmawati (2009) dan Haryanto (2012).

Penelitian ini berbeda dengan penelitian terdahulu pada beberapa hal,

antara lain: (1) Gaya kepemimpinan yang diteliti adalah gaya kepemimpinan transformasional, (2) Metode analisis menggunakan *path analysis*, dan (3) Obyek penelitian adalah perusahaan swasta di bidang kesehatan. Pada perusahaan swasta, gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh para manajer lebih sensitif dan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Pada perusahaan swasta, tingkat *turn over* karyawan (keluar masuk) lebih banyak daripada di perusahaan pemerintah atau publik. Adapun tujuan penelitian ini adalah: (1) menguji pengaruh langsung antara gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, dan (2) menguji pengaruh tidak langsung antara gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

Kajian Teoritis

Kepemimpinan

Menurut Blanchard (Sibali, 2012) kepemimpinan adalah proses dalam mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau kelompok dalam usahanya mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Kepemimpinan merupakan suatu proses dimana seseorang (pemimpin) mempengaruhi para bawahan dengan tanpa paksaan untuk mencapai tujuan organisasi. Voon (2010) menyatakan bahwa

“Leadership is a process of interaction between leaders and followers where the leader attempts to influence followers to achieve a common goal”. Menurut Stuart Levine dan Michael Crom (1984) dalam Fatokun (2010), *“Leadership is about listening to people, supporting and encouraging them and involving them in the decision-making and problem-solving processing. It is about building teams and developing their ability to make skillful decisions.”* Stogdill (1957) dalam Timothy (2011) mengungkapkan bahwa *“Leadership as the individual behaviour to guide a group to achieve the common target.”*

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau kelompok, memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya, untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

Salah satu bentuk kepemimpinan yang diyakini dapat mengimbangi pola pikir dan refleksi paradigma baru dalam arus globalisasi dirumuskan sebagai kepemimpinan transaksional dan transformasional. Pada tahun 1985, Bass mengembangkan gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional yang bertolak dari pendapat Maslow tentang

tingkatan kebutuhan manusia. Menurut teori hirarki kebutuhan tersebut, kebutuhan bawahan lebih rendah (kebutuhan fisik, rasa aman dan pengharapan) dapat terpenuhi dengan baik melalui penerapan kepemimpinan transaksional. Kebutuhan di piramid yang lebih tinggi yaitu kebutuhan harga diri dan aktualisasi diri hanya dimungkinkan terpenuhi melalui penerapan gaya kepemimpinan transformasional (Chen, 2004).

Kedua gaya kepemimpinan ini sangat bertolak belakang. Kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan atau memotivasi karyawan, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi, melebihi dari apa yang mereka perkirakan sebelumnya. Kepemimpinan transaksional digambarkan sebagai kepemimpinan yang memberikan penjelasan tentang apa yang menjadi tanggung jawab atau tugas bawahan serta imbalan yang dapat mereka harapkan jika standar yang ditentukan tercapai. Pada kepemimpinan transaksional, pemimpin dan pengikut bertindak sebagai pelaku tawar menawar dalam suatu proses pertukaran yang melibatkan imbalan dan hukuman. Pemimpin menginginkan apa yang dimiliki pengikut, dan sebagai balasan pemimpin akan memberikan apa yang diinginkan oleh pengikut (Chen, 2004).

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi kepemimpinan. Gaya ini dianggap model yang terbaik dalam menjelaskan karakteristik pemimpin. Konsep kepemimpinan transformasional mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya dan kontinjensi. Konsep awal tentang kepemimpinan transformasional telah diformulasi oleh Burns pada tahun 1978 dari penelitian deskriptif mengenai pemimpin-pemimpin politik. Komponen dari kepemimpinan transformasional dari Burns ini kemudian dikembangkan oleh Bass dan Avolio pada tahun 1985.

Burns (1978) dalam Timothy (2011) menyatakan bahwa *“Transformational leadership as a process where one or more persons engage with others in such a way that leaders and followers raise one another to higher levels of motivation and morality.”* Kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan atau memotivasi karyawan, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi, melebihi dari apa yang mereka perkirakan sebelumnya. Gaya kepemimpinan transformasional dianggap efektif dalam situasi dan budaya apapun (Bass dalam Timothy, 2011). Dengan demikian, keberadaan para pemimpin

transformasional mempunyai efek transformasi baik pada tingkat organisasi maupun pada tingkat individu.

Bass dalam Timothy (2011) mengungkapkan bahwa *“for transformational leadership style, the follower feels trust, admiration, loyalty and respect towards the leader, and is motivated to do more than what was originally expected to do. The leaders motivates by making follower more aware of the importance of task outcomes, inducing them to transcend their own self-interest for the sake of the organization or team and activating their higher-order needs. He encourages followers to think critically and seek new ways to approach their jobs, resulting in intellectual stimulation.”*

Komponen kepemimpinan transformasional pertama kali dikemukakan oleh Burns yang kemudian dikembangkan oleh Bass dan Avolio, terdiri atas 4 dimensi, yaitu: (1) *Idealized influence* (kharisma). Mengarah pada perilaku kepemimpinan yang menunjukkan bahwa pengikut berusaha bekerja keras melebihi apa yang dibayangkan. Para pengikut khususnya mengagumi, menghormati dan percaya sebagaimana pemimpinnya; (2) *Inspirational motivation* (motivasi inspiratif). Pemimpin dapat merangsang antusiasme bawahan terhadap tugas kelompok dan dapat mengatakan hal-hal yang dapat menumbuhkan kepercayaan

bawahan terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan kelompok; (3) *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), yaitu upaya memberikan dukungan kepada pengikut untuk lebih inovatif dan kreatif dimana pemimpin mendorong pengikut untuk menanyakan asumsi, memunculkan ide-ide dan metode-metode baru, dan mengemukakan pendekatan lama dengan cara perspektif baru; dan (4) *Individual consideration* (perhatian individu). Pemimpin memberikan perhatian khusus pada kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang, dengan jalan sebagai pelatih, penasehat, guru, fasilitator, orang terpercaya dan konselor. Pemimpin memelihara kontak langsung *face to face* dan komunikasi terbuka dengan para pegawainya.

Kepuasan Kerja

Handoko (1994) dalam Haryanto (2012) mendefinisikan kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Robbins (1998): “Kepuasan kerja adalah sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu; seorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap kerja itu.” Sureka (2011) mengemukakan

bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dan sesama pimpinan dan sesama karyawan. Lok (2004) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah perasaan pekerja atau karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya, yaitu merasa senang atau tidak senang, sebagai hasil penilaian individu yang bersangkutan terhadap pekerjaannya.

Mathis dan Jackson (2000) dalam Haryanto (2012) juga mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan pernyataan emosional yang positif yang merupakan hasil evaluasi dari pengalaman kerja. Berdasarkan pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang dapat dirasakan seseorang dari hasil pengalaman kerja karena terpenuhinya kebutuhan secara memadai.

Jenis-jenis Kepuasan Kerja

Weiss dalam Chen (2004) mengungkapkan bahwa “*job satisfaction has been conceptualized in three ways: intrinsic, extrinsic, and total satisfaction.*” Kalleberg (1977) dalam Voon (2004) menyatakan bahwa kepuasan kerja terdiri dari dua komponen, yaitu: (1) *Intrinsic job satisfaction* (yaitu bagaimana perasaan seseorang terhadap lingkungan dan tugas pekerjaan itu sendiri); (2) *Extrinsic job satisfaction* (yaitu bagaimana perasaan seseorang terhadap aspek situasi kerja yang

berada di luar tugas pekerjaan itu sendiri). Menurut Voon (2004) terdapat dua dimensi kepuasan kerja, yaitu: (1) *Working condition (extrinsic)*, yaitu lingkungan pekerjaan yang berkaitan dengan hubungan terhadap fungsi manajemen, sistem pelatihan, dan lain-lain. Kondisi lingkungan pekerjaan yang buruk, susunan organisasi yang tidak efisien, kekurangan staf dan praktek manajemen dapat mempengaruhi *turnover* karyawan dan persepsi mereka terhadap organisasi dan pekerjaan; dan (2) *Working assignment (intrinsic)*. Berkaitan dengan tugas atau pekerjaan yang diberikan kepada pegawai sehingga mereka dapat mengimplementasikan pekerjaannya dengan penuh komitmen dan lebih produktif.

Menurut Molineux (2003) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah: (1) pengupahan, (2) hubungan dengan pihak lain, (3) supervisi, dan (4) iklim organisasi. Voon (2011) mengemukakan adanya lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu: (1) Kedudukan (posisi), (2) Pangkat (golongan), (3) Umur, (4) Jaminan finansial dan jaminan sosial, (5) Mutu pengawasan. Pendapat lain dari Gilmer (1966) dalam Syaiin (2007) tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut: (1) Kesempatan untuk maju, (2) Keamanan kerja, (3) Gaji, (4) Perusahaan dan manajemen, (5) Pengawasan (*Supervise*), (6) Faktor intrinsik dari

pekerjaan, (7) Kondisi kerja, (8) Aspek sosial dalam pekerjaan, (9) Komunikasi, dan (10) Fasilitas.

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Menurut Jackson (dalam Soeyono, 2009) komitmen organisasi adalah tingkat sampai dimana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama atau meninggalkan perusahaan pada akhirnya tercermin dalam ketidakhadiran dan angka perputaran karyawan. Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu keadaan seseorang dalam mengambil keputusan untuk menerima tujuan organisasi dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut.

Menurut Mowday *et.al* dalam Chen (2004), "*organizational commitment entails three factors: (1) a strong belief in and acceptance of the organization's goals and values, (2) a willingness to exert considerable effort on behalf of the organization, and (3) a strong desire to maintain membership in the organization.*" Allen and Meyer (1990) dalam Haryanto (2012) mengajukan tiga bentuk komitmen

organisasi yaitu: (1) Komitmen Afektif (*affective commitment*), yaitu keterikatan emosional, identifikasi dan keterlibatan dalam suatu organisasi; (2) Komitmen Kontinuan (*continuance commitment*), yaitu komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan organisasi. Individu memutuskan menetap pada suatu organisasi karena menganggapnya sebagai suatu pemenuhan kebutuhan; dan (3) Komitmen Normatif (*normative commitment*), yaitu keyakinan individu tentang tanggung jawab terhadap organisasi. Individu tetap tinggal pada suatu organisasi karena merasa wajib untuk loyal pada organisasi tersebut.

Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa. Rachmawati (2009) mengemukakan bahwa kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Prawirosentono (1999) dalam Rachmawati (2009) menyatakan bahwa kinerja organisasi yang baik, akan dapat tercapai apabila didukung oleh faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi tersebut. Menurut Gibson dalam Syaiin (2007) menyatakan bahwa faktor-faktor yang

mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut: (1) Faktor Individu (kemampuan ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang); (2) Faktor Psikologis (persepsi, peran, sikap, kepribadian, komitmen, motivasi, budaya dan kepuasan kerja); dan (3) Faktor Organisasi (struktur Organisasi dan desain pekerjaan)

Haryanto (2012) mengatakan bahwa kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam ukuran kinerja secara umum kemudian diterjemahkan kedalam penilaian perilaku secara mendasar, meliputi: (1) Kuantitas kerja, (2) Kualitas kerja, (3) Pengetahuan tentang pekerjaan, (4) Pendapat atau pernyataan yang disampaikan, dan (5) Perencanaan kegiatan.

Terdapat banyak penelitian internasional yang meneliti tentang gaya kepemimpinan, diantaranya adalah Sureka, (2011) yang meneliti tentang pengaruh kualitas manajerial dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening di Abbot Healthcare, Ltd. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional para manajer berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Penelitian Gafor, Mohd Nor (2011) meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di International Islamic College Kuala Lumpur. Hasil penelitian menunjukkan

bahwa gaya kepemimpinan memiliki hubungan yang kuat terhadap pengambilan keputusan manajemen.

Lok, (2004) menguji tentang pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi, dengan mengambil sampel para manajer di negara Hongkong dan Australia. Terdapat perbedaan yang signifikan antara kedua sampel dalam mengukur budaya organisasi yang inovatif dan suportif, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Hasil membuktikan bahwa manajer di Australia lebih kuat hasilnya dibandingkan dengan manajer di Hongkong. Penelitian lain yang dilakukan oleh Fatokun, (2010) dengan sampel para pustakawan dan para profesional, membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja bawahan di perpustakaan Nigeria.

Voon (2011) dalam penelitiannya menyatakan bahwa keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan tergantung kepada pemimpinnya dan bagaimana gaya kepemimpinannya. Dengan sampel para eksekutif yang bekerja di sektor publik di Malaysia, diperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap kepuasan kerja dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transaksional. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional lebih sesuai diterapkan untuk mengatur organisasi pemerintah.

Penelitian Chen (2004) menguji tentang pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada perusahaan kecil dan menengah di Taiwan. Hasil penelitian membuktikan bahwa: (1) Gaya kepemimpinan dengan budaya yang inovatif secara positif berpengaruh terhadap komitmen organisasi, (2) Komitmen organisasi sebagai variabel moderating antara gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja tidak dipengaruhi oleh budaya organisasi, dan (3) Komitmen organisasi sebagai variabel moderating antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan dipengaruhi oleh budaya perusahaan yang suportif dan birokratis.

Penelitian yang dilakukan oleh Timothy (2011) mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dalam kinerja organisasi pada perusahaan berskala kecil di Iko-Ketu, Nigeria. Gaya kepemimpinan yang diteliti adalah gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional. Analisis didasarkan pada *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) yang dikembangkan oleh Bass pada tahun 1985. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional lebih sesuai digunakan di perusahaan skala kecil daripada gaya kepemimpinan transformasional.

Penelitian yang dilakukan di Indonesia mengenai pengaruh gaya

kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, antara lain: Suyuthi (2011), Munawaroh (2011), Handajani (2007), Sibali (2012), dan Lingga (2007). Hasil penelitian seluruhnya membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional lebih sesuai diterapkan dalam manajemen organisasi dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transaksional, dan seluruh obyek penelitian adalah di perusahaan pemerintah atau BUMN.

Penelitian yang berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dilakukan oleh Soeyono (2009), Rismasari (2011), Desiyanti (2005), dan Lingga (2007). Hasil penelitian membuktikan bahwa secara positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasi, serta seluruh obyek penelitian adalah perusahaan pemerintah atau BUMN. Penelitian yang membahas mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dilakukan oleh Syaiin (2007) dan Haryanto (2012). Kedua penelitian ini sama-sama membuktikan bahwa di perusahaan pemerintah para karyawan sudah merasa puas dengan apa yang mereka peroleh. Dengan kepuasan kerja ini, maka kinerja karyawan dapat meningkat.

Penelitian yang membahas tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap

kinerja dilakukan oleh Rachmawati (2009) dan Haryanto (2012). Kedua penelitian ini mengambil obyek perusahaan pemerintah, dan membuktikan bahwa pegawai negeri memiliki komitmen terhadap organisasi. Hal ini dikarenakan mereka terikat dengan Peraturan Negara dan harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan pemerintah.

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan dari tinjauan penelitian terdahulu dan tinjauan teori di atas, maka dapat disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₁: Diduga terdapat pengaruh langsung antara gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja.

H₂: Diduga terdapat pengaruh tidak langsung antara gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi melalui komitmen organisasi.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan tiga jenis variabel, yaitu: variabel bebas (gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja), variabel terikat (kinerja karyawan), serta variabel antara (komitmen organisasi). Pengukuran variabel menggunakan skala Likert. Adapun penjelasan lebih lanjut dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1. Variabel Penelitian

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Item
Gaya kepemimpinan transformasional (X1)	Memotivasi bawahan untuk melakukan tanggung jawab mereka lebih dari yang mereka harapkan.	1. Idealized influence 2. Intellectual stimulation 3. Inspirational motivation 4. Individual consideration (Bass and Avolio, 1985)	1. Memiliki karisma, serta dapat menjaga kehormatan dan kepercayaan dari bawahan 2. Memberi solusi yang kreatif terhadap masalah yang dihadapi bawahan 3. Dapat membangkitkan semangat kejasama tim dan optimisme di antara rekan kerja 4. Dapat menumbuhkan kepercayaan pada bawahan terhadap kemampuan menyelesaikan tugas 5. Mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan dari bawahan
Kepuasan Kerja (X2)	Perasaan seorang pegawai mengenai pekerjaannya	1. Intrinsic satisfaction 2. Extrinsic satisfaction (Weiss et al. 1967)	1. Kepuasan terhadap pengupahan 2. Kepuasan terhadap rekan kerja 3. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri 4. Kepuasan terhadap hubungan dengan supervisi 5. Kepuasan terhadap promosi
Komitmen Organisasi (Z)	Kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterlibatan dalam organisasi	1. Affective commitment 2. Continuance commitment 3. Normative commitment (Mowday et.al 1979)	1. Kesiediaan melaksanakan pekerjaan yang terbaik bagi perusahaan 2. Kemampuan karyawan mengerjakan pekerjaan sulit 3. Keinginan tetap menjadi anggota organisasi 4. Memiliki perasaan ikut bertanggung jawab terhadap kemajuan organisasi 5. Keterlibatan anggota dalam kegiatan organisasi
Kinerja karyawan (Y)	Hasil kerja yang dicapai seseorang berdasarkan kriteria yang telah ditentukan.	1. Task performance 2. Contextual performance (Motowidlo and Van Scotter, 1994)	1. Kuantitas kerja dalam suatu periode yang ditentukan 2. Kualitas kerja berdasarkan syarat kesesuaian dan kesiapannya 3. Pengetahuan tentang pekerjaan 4. Tingkat keuletan dan daya tahan kerja 5. Tingkat disiplin dan absensi

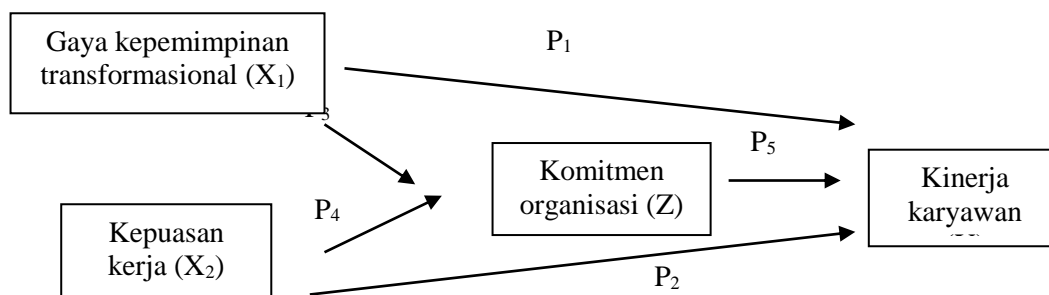
Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Dos Ni Roha cabang Malang dan Surabaya sejumlah 84 orang. Jumlah populasi dari obyek yang diteliti relatif kecil (kurang dari 100), maka

semuanya diteliti atau disebut dengan penelitian populasi/sensus. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sampling jenuh, yaitu seluruh populasi dijadikan sampel.

Uji hipotesis menggunakan analisis regresi berganda untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Analisis jalur (*path analysis*) yang digunakan dalam penelitian ini merupakan pengembangan lebih lanjut dari regresi berganda. Analisis jalur adalah alat untuk eksplanasi atau faktor determinan yang dapat digunakan untuk menentukan

variabel mana yang berpengaruh dominan atau jalur mana yang berpengaruh lebih kuat (Solimun, 2002).

Menurut Solimun (2002), langkah pertama dalam analisis jalur adalah menggambar model diagram jalur berdasarkan teori dan penelitian terdahulu. Berdasarkan hubungan antar variabel secara teoritis tersebut, dapat dibuat model dalam bentuk diagram jalur sebagai berikut:



Gambar 1. Diagram Jalur

Model tersebut dapat dinyatakan dalam bentuk persamaan jalur, yaitu:

$$Y = P_1X_1 + P_2X_2$$

$$Z = P_3X_1 + P_4X_2$$

$$Y = P_5Z$$

Langkah kedua adalah penghitungan koefisien *path*, dan langkah ketiga adalah melakukan interpretasi hasil analisis.

Hasil dan Pembahasan

Hipotesis 1 penelitian ini adalah terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja

terhadap kinerja karyawan. Hasil regresi adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil regresi gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Model	R	R ²	R Adj	Std. Est	Sum of sq	Df	F	Sig.
1	.656	.430	.416	1.85602			30.557	.000***
Regression					210.530	2		
Residual					279.030	81		
Total					489.560	83		

Model	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std. Er			
Constant	10.394	2.638		3.940	.000
Total_X1	-.034	.109	-.027	-.310	.757
Total_X2	.569	.074	.660	7.726	.000***

Berdasarkan hasil analisis regresi di atas dapat dibuat persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

$$Y = 10.394 - 0.034X_1 + 0.569X_2 + e$$

Secara simultan, gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, maka H1 diterima. Secara parsial, hanya variabel kepuasan kerja yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Jadi gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara teoritis, kinerja adalah hasil kerja seseorang dalam melakukan aktivitas tertentu (Robbins, 2003). Dengan gaya kepemimpinan yang dimiliki seorang pemimpin, diharapkan kinerja usaha dapat meningkat. Berdasarkan hasil analisis regresi diperoleh *beta unstandardized* untuk mengetahui pengaruh variabel kepuasan

kerja terhadap kinerja sebesar 0.569 dan sig = 0.000. Jadi semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi pula kinerja.

Pada penelitian terdahulu, gaya kepemimpinan transformasional banyak diteliti pada perusahaan pemerintah. Sebagian besar hasilnya adalah tidak begitu berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini dimungkinkan karena dalam instansi pemerintah, gaya kepemimpinan apapun yang diterapkan tidak begitu berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena di instansi pemerintah semuanya bersifat sentralisasi. Selain itu, *turn over* karyawan pemerintah lebih kecil dibandingkan karyawan swasta. Pada penelitian ini diperoleh hasil yang berbeda. Jangka waktu perpindahan seorang manajer (pimpinan) berlangsung dalam jarak yang

relatif dekat. Karyawan belum dapat sepenuhnya beradaptasi dengan gaya kepemimpinan yang baru, serta masih meneruskan program kerja pemimpin terdahulu, secara cepat harus merasakan gaya kepemimpinan manajer yang baru dalam jangka waktu pendek. Hal ini terjadi berulang-ulang, maka akibatnya apapun gaya kepemimpinan (baik gaya kepemimpinan transaksional maupun gaya kepemimpinan transformasional) yang diterapkan manajer tidaklah begitu mempengaruhi kinerja karyawan.

Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan antara lain: kepuasan terhadap pengupahan, pekerjaan itu sendiri, rekan sejawat, supervisi dan promosi dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Jika mereka terpuaskan, secara otomatis karyawan akan termotivasi untuk mencapai kinerja yang telah ditetapkan perusahaan. Pihak perusahaan sudah berusaha memenuhi kepuasan karyawan dengan berbagai cara, antara lain: menaikkan gaji secara berkala, adanya kepercayaan dari atasan serta terjalinnya komunikasi dua

arah yang baik antara bawahan dengan atasan. Perusahaan juga mengadakan rekreasi bersama dengan seluruh keluarga karyawan untuk menjalin rasa persaudaraan dan kekompakan antar anggota organisasi. Kesempatan promosi juga secara berkala dilakukan di perusahaan ini.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Timothy (2011) yang membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara positif berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Tetapi tidak didukung oleh penelitian Suyuthi (2011), Munawaroh (2011), Handajani (2007), Sibali (2012), Chen (2004), Fatukon (2010), Sureka (2011), Gafor (2011), dan Lingga (2007).

Hipotesis 2 penelitian ini adalah terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Hasil regresi adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil regresi gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja melalui komitmen organisasi

Model	R	R ²	R Adj	Std. Est	Sum of sq	Df1	df2	Fchange	Sig.
1	.765	.586	.570	1.59252		3	80	37.678	.000
Regression					286.670	23			
Residual					202.889	80		F =	
Total					489.560	83		37.678	.000

(Lanjutan)

Model	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std. Er			
Constant	5.631	2.425		2.323	.023
Total_X1	.013	.094	.010	.139	.890
Total_X2	.248	.086	.288	2.881	.005
Total_X3	.481	.088	.539	5.479	.000

Berdasarkan hasil analisis regresi di atas maka persamaannya menjadi sebagai berikut:

$$Y = a + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3Z + e$$

$$Y = 5.631 + 0.013X_1 + 0.248X_2 + 0.481X_3 + e$$

Secara simultan diperoleh hasil gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Dengan gaya kepemimpinan transformasional yang meliputi 4 dimensi yaitu kharisma, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individu, maka kinerja pewirausaha dapat meningkat. Begitu juga mengenai kepuasan kerja. Jika mereka memiliki kepuasan kerja yang baik, maka dipastikan kinerja mereka juga akan meningkat. Dengan adanya gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja, maka dapat menciptakan komitmen organisasi bagi karyawan. Mereka akan berusaha untuk mengerjakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh, berusaha untuk tetap menjadi anggota organisasi, dan memiliki perasaan ikut bertanggung jawab terhadap kemajuan organisasi.

Secara parsial, diperoleh hasil variabel gaya kepemimpinan transformasional secara tidak signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan

komitmen organisasi. Jadi kemampuan manajerial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Secara teoritis, gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan atau memotivasi karyawan, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi, melebihi dari apa yang mereka perkirakan sebelumnya (Munawaroh, 2011). Dengan gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan, maka komitmen organisasi dan kinerja akan terwujud. Kepuasan kerja merupakan perasaan atau emosi positif seseorang terhadap lingkungan pekerjaannya (Robbins, 2003). Pada kenyataannya, hal ini sangat berbeda pengaruhnya di PT Dos Ni Roha. Bagi karyawan, apapun gaya kepemimpinan yang diterapkan, kurang berdampak pada kinerja dan komitmen organisasi karyawan. Hal ini dimungkinkan karena terlalu seringnya tingkat pergantian pimpinan, setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Berdasarkan hal ini maka karyawan kurang

merasa terpengaruh dalam hal pencapaian kinerja dan komitmen organisasi. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Timothy (2011), tetapi tidak didukung oleh penelitian Suyuthi (2011), Munawaroh (2011), Handajani (2007), Sibali (2012), Chen (2004), Fatukon (2010), Sureka (2011), Gafor (2011), Lingga (2007), dan Lok (2004).

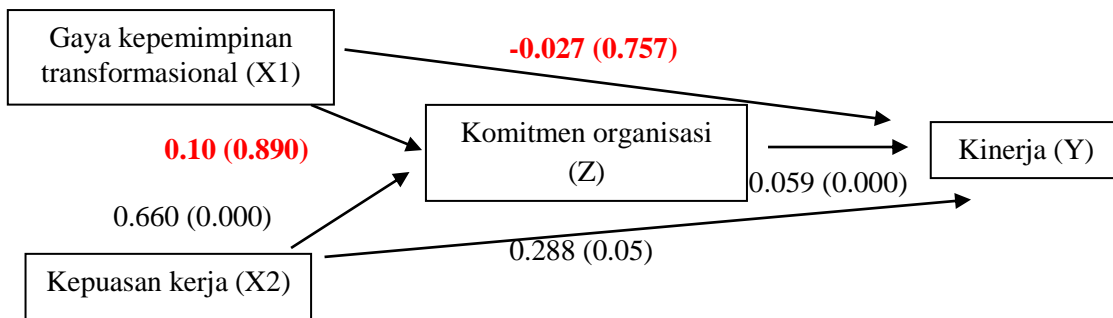
Kepuasan kerja berpengaruh secara parsial terhadap komitmen organisasi dan kinerja. Bagi karyawan PT Dos Ni Roha, kepuasan kerja berkaitan dengan adanya pekerjaan yang menantang, kepuasan dengan kompensasi yang diterima, kesempatan promosi, hubungan dengan supervisi dan rekan kerja dapat menciptakan komitmen organisasi. Secara teoritis, komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Lingga, 2007). Dengan terciptanya kepuasan kerja, maka diharapkan komitmen organisasi dapat terwujud. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Chen (2004), Gafor (2011), dan Lingga (2007).

Komitmen organisasi juga berpengaruh secara parsial terhadap kinerja. Komponen komitmen organisasi meliputi: *affective commitment*, *continuance*

commitment dan *normative commitment* (Haryanto, 2012). Setiap komponen tersebut sangat penting artinya bagi pencapaian kinerja karyawan. Oleh karenanya, perusahaan perlu menciptakan komitmen organisasi setiap karyawan agar mereka terus loyal dan bertahan di perusahaan tersebut. Dengan demikian, kinerja karyawan akan tercipta dan dalam jangka panjang dapat mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Karyawan di PT Dos Ni Roha sebagian besar sudah bekerja selama lebih dari 10 tahun, terlihat bahwa mereka memiliki komitmen organisasi yang tinggi terhadap perusahaan. Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rachmawati (2009), Haryanto (2012), dan Chen (2004).

Analisis Jalur

Rekonstruksi jalur hubungan antara variabel satu dengan variabel yang lain dilakukan dalam analisis jalur. Gambar 2 menyajikan keseluruhan hubungan antara variabel satu dengan yang lain berikut koefisien *beta standardized* yang menyertainya.



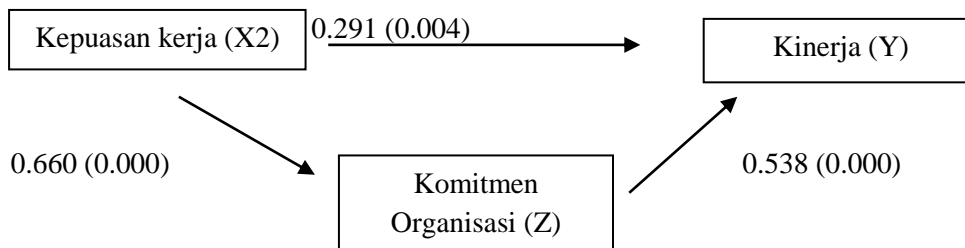
Gambar 2. Hasil uji analisis jalur

Dengan mengambil koefisien *beta standardized*, maka persamaannya adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Kinerja (Y)} &= -0.027X1 + 0.288X2 \\ \text{Komitmen Organisasi (Z)} &= 0.10X1 + 0.660X2 \\ \text{Kinerja (Y)} &= 0.539Z \end{aligned}$$

Berdasarkan model hasil uji analisis path di atas, tampak ada koefisien jalur yang tidak signifikan, yaitu jalur gaya kepemimpinan transformasional (P1 dan P3). Oleh karena

itu, jalur tersebut dihapus, sehingga tidak tampak dalam model. Bentuk model baru disebut dengan model hasil uji perubahan analisis path seperti pada gambar berikut:



Gambar 3. Hasil Uji Perubahan Analisis Jalur

Tabel 3. Hasil Regresi Perubahan 2

Model	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std. Er			
Constant	5.909	1.363		4.336	.000
Total_X1	.0250	.084	.291	2.988	.004
Total_X2	.480	.087	.538	5.523	.000

Selanjutnya dapat disusun persamaan *path* yang baru:

$$\begin{aligned} \text{Kinerja (Y)} &= 0.291X2 \\ \text{Kinerja (Y)} &= 0.538Z \\ \text{Komitmen Organisasi (Z)} &= 0.660X2 \end{aligned}$$

Sahih tidaknya suatu hasil analisis bergantung pada terpenuhinya atau tidaknya asumsi yang melandasi dalam analisis *path*. Asumsi tersebut antara lain: Pertama, hubungan antar variabel adalah linier. Berdasarkan *scatterplot* dapat diketahui bahwa hubungan antara variabel bebas dan terikat adalah linier. Kedua, hanya model rekursif yang dapat dipertimbangkan, yaitu sistem kausal ke satu arah. Diagram jalur di atas modelnya sudah memenuhi syarat (rekursif).

Ketiga, variabel endogen minimal dalam skala ukur interval. Meskipun data dalam penelitian ini berskala ordinal, tetapi interval tiap-tiap skala diasumsikan

$$R^2_m = 1 - P^2_{e1}P^2_{e2}.....P^2_{ep}$$

Keterangan: $Pe_1 = \sqrt{1 - R^2_1} = \sqrt{1 - 0.430} = 0.754$

$Pe_2 = \sqrt{1 - R^2_2} = \sqrt{1 - 0.586} = 0.643$

Maka: $R^2_m = 1 - (0.754)^2 (0.643)^2$
 $= 1 - (0.568 \times 0.413)$
 $= 0.765$

Berarti keseragaman data yang dapat dijelaskan oleh model tersebut sebesar 76.5%, sedangkan yang 23.5% dijelaskan oleh variabel lain di luar model ini. Kelima, model yang dianalisis berdasarkan teori dan konsep-konsep yang relevan. Hal ini dapat dilihat pada landasan teori di atas.

Perhitungan Analisis Jalur

Pengaruh langsung X2 terhadap Y = 0.291

Pengaruh langsung X2 terhadap Z = 0.660

Pengaruh langsung Z terhadap Y = 0.538

Pengaruh tidak langsung X2 terhadap Y melalui Z = $0.538 \times 0.660 = 0.355$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas diketahui bahwa secara dominan variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh tidak

mempunyai makna yang sama, maka skala ini dapat dinyatakan sebagai skala interval (Solimun, 2002). Keempat, variabel penelitian diukur tanpa kesalahan (instrumen pengukuran valid dan reliabel). Terdapat 2 indikator validitas model dalam analisis *path: Theory Trimming*, yaitu menggunakan nilai p dan uji t (pengujian koefisien regresi variabel yang dibakukan secara parsial). Berdasarkan theory trimming, maka jalur-jalur yang non signifikan dibuang sehingga diperoleh model yang didukung oleh data empirik sebagaimana yang telah tergambar dalam diagram *path* di atas. Koefisien determinasi total, yang diukur dengan menggunakan rumus:

langsung terhadap kinerja melalui komitmen organisasi dengan nilai beta terbesar yaitu 0.355. Pengaruh langsung dan tidak langsung gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja melalui komitmen organisasi dengan menggunakan analisis jalur, maka diperoleh hasil bahwa pengaruh yang dominan mempengaruhi kinerja karyawan pengaruh tidak langsung variabel kepuasan kerja (X2) melalui komitmen organisasi dengan nilai beta terbesar yaitu 0.355.

Kesimpulan

Secara simultan terdapat pengaruh langsung antara gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, namun secara parsial hanya kepuasan kerja yang berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Tidak terdapat pengaruh tidak langsung antara gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pengusaha melalui komitmen organisasi. Hal ini dibuktikan dengan tidak signifikannya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dan tidak signifikannya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi. Model path baru menghasilkan pengaruh langsung kepuasan kerja (X2) terhadap kinerja sebesar 0.291, sedangkan pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja melalui komitmen organisasi sebesar 0.355.

Hal ini berarti variabel dominan yang berpengaruh adalah pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.

Perusahaan hendaknya mengurangi tingkat perputaran manajer dalam jangka waktu dekat. Hal ini dapat menyebabkan karyawan beradaptasi dengan gaya kepemimpinan manajer dengan baik, serta dapat melanjutkan program kerja pimpinan dengan baik, sehingga komitmen organisasi dan kinerja yang diharapkan dapat tercapai. Penelitian selanjutnya diharapkan: (1) dapat menambahkan variabel lain selain variabel yang saat ini diteliti, seperti: disiplin kerja, pendidikan dan pelatihan, lingkungan organisasi, etos kerja, dan lain-lain; (2) memperluas area penelitian dan responden penelitian; dan (3) menggunakan metode analisis yang lebih bervariasi, misalnya SEM;

Daftar Pustaka

- Ardini, Lilis, dan Siti Rokhmi Fuadati. 2009. Analisis Jalur Gaya Kepemimpinan, Tingkat Penghargaan dan Kondisi Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pabrik Karun Rosella Baru PTPN XI (Persero). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, volume 11, nomor 2, September 2009.
- Chen, Li Yueh. 2004. Examining the Effect of Organizational Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction and Job Performance at Small and Middle-sized Firms of Taiwan. *Journal of American Academy of Business*. Cambridge. 5. ½. ABI/INFORM Global. Pg 432.
- Fatukon, Jonathan Olusola, *et al.* 2010. The Influence of Leadership Style on the Performance of Subordinates in Nigerian Libraries. *Library Philosophy and Practice*. University of Agriculture Abeokuta-Nigeria. ISSN 1522-0222.
- Gafor, Mohd Nor. 2011. The Influence of Leadership Style on Job Performance at the International Islamic College Kuala Lumpur. Master thesis. Universiti Utara Malaysia. <http://lintas.uum.edu.my:8080/elmu/index>
- Haryanto, Windra Mai. 2012. Analisis Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Tesis dipublikasikan. Institut Pertanian Bogor. <http://repository.mb.ipb.ac.id>. Diakses tanggal 14 September 2012.
- Lok, Peter and John Crawford. 2004. The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment. *The Journal of Management Development*. ABI/INFORM Global. Pg 321.
- Rachmawati, Sinta Rina. 2009. Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Bidang Keuangan pada Pemda Kabupaten Sukoharjo. Tesis dipublikasikan. Universitas Negeri Surakarta
- Sureka, Khushbu. 2011. Managerial Quality and Leadership Style with Organizational Commitment and Job Satisfaction in Abbot Healthcare PVT. LTD.
- Syaiin, Subakti. 2007. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Klinik Spesialis Bestari Medan. Tesis dipublikasikan. Universitas Sumatera Utara Medan.
- Timothy C. Obiwuru, *et al.* 2011. Effect of Leadership Style on Organizational Performance. *Australian Journal of Business and Management Research*. Vol 1. No 7. Pp 100-111.
- Voon, M.L, *et.al.* 2011. The Influence of Leadership Styles on Employees' Job Satisfaction in Public Sector Organization in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*. Volume 2. No 1. Pp 24-32.