

# PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI YANG DIMEDIASI OLEH KOMITMEN ORGANISASI PADA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH (RSUD) KABUPATEN BREBES

**Sri Limbarwati<sup>1</sup>, Fitri Lukiastuti<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Manajemen, STIE Manggalia  
[ambar.brebes@gmail.com](mailto:ambar.brebes@gmail.com)

<sup>2</sup>Manajemen, STIE Bank BPD Jateng  
[flaluki@yahoo.com](mailto:flaluki@yahoo.com)

## ABSTRACT

*This study aims to determinant the direct and indirect influence of leadership and organizational culture to employees' performance with the organizational commitment as a mediator variable at the RSUD Kabupaten Brebes. The population of this study is all employee at RSUD Kabupaten Brebes, as much 87 employees. Used by sensus method, all the population becomes sample, which mean the sample is 87 RSUD Kabupaten Brebes employees'. This study used primary data and secondary data, followed by computer-assisted analysis of the path analysis IBM SPSS Statistics 19. The analysis showed that the leadership and organizational culture have a positive direct influence to organizational commitment. The leadership, organizational culture and organizational commitment also have a positive direct influence to employees' performance. While there is a positive indirect influence between leadership and organizational culture with organizational commitment as a mediator variable.*

**Keywords:** Leadership, Organizational Culture, Organizational Commitment and Employees' Performance

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Kabupaten Brebes, baik secara langsung maupun secara tidak langsung dengan mediasi variabel komitmen organisasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai RSUD Kabupaten Brebes sebanyak 87 orang. Pengambilan sampel dilakukan dengan metode sensus, sehingga seluruh pegawai RSUD Kabupaten Brebes sebanyak 87 pegawai dijadikan sampel. Data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer dan data sekunder, kemudian dilanjutkan dengan analisis jalur dengan bantuan program IBM SPSS Statistics 19. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasional mampu memediasi variabel kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja pegawai maka manajemen RSUD Kabupaten Brebes perlu menerapkan nilai-nilai kepemimpinan dan budaya organisasi yang positif agar terbentuk komitmen organisasional yang kuat dari para pegawai.

**Keywords:** Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional dan Kinerja Pegawai.

## 1. Pendahuluan

Rumah sakit adalah pelayanan kesehatan yang mempunyai fungsi penyediaan pelayanan kesehatan bagi masyarakat. Dalam perkembangannya rumah sakit selalu bersaing. Jaminan keamanan dan nyaman bagi pasien adalah hal yang paling berkualitas. Dalam pelaksanaan pelayanan kesehatan masyarakat sangat mendambakan pelayanan yang baik.

Sebagai salah satu organisasi pelayanan jasa, rumah sakit mengalami persaingan ketat, seiring dengan banyaknya bermunculan tempat-tempat pelayanan seperti klinik, rumah sakit dan sebagainya. Dalam kenyataan, kepuasan pelanggan, klien, dan nasabah seringkali diabaikan atau tidak ada perhatian lebih secara baik oleh setiap personil dalam Lembaga/kelompok.

Perbedaan antara harapan dan kenyataan diperoleh konsumen (pasien) dan apabila tidak diatasi secara benar akan menjadi bumerang bagi pihak rumah sakit (Supriyatna, 2015).

Menurut (Simamora, 2001:415). Kemampuan adalah bentuk upaya yang dilakukan untuk mempengaruhi kinerja pegawai (Mathis dan Jackson, 2006:115). Karyawan yang mempunyai keahlian dan kemampuan serta inovasi harus memiliki hasil yang baik. Output kerja yang positif dari pegawai tersebut menunjukkan baiknya kinerja individu. Keberhasilan organisasi mencapai tujuannya tergantung dari kinerja individu dan kelompok. Jadi sebuah organisasi/kelompok akan dikatakan baik/berhasil apabila personil juga bisa melaksanakan tugas dengan baik. Individu dan kelompok harus bekerja sama agar tercipta ketepatan dalam suatu organisasi. Pencapaian tujuan sebuah organisasi dapat tercapai itu bisa dilihat dari ketepatan sebuah organisasi (Tampubolon, 2004:73).

Pegawai adalah bagian penting bagi instansi karena mereka akan berperan dalam sebuah perencanaan, pelaksanaan dan pertanggungjawaban dalam sebuah organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Salah satu alasan seorang pegawai bekerja yaitu memperoleh imbalan/gaji yang diterimanya. Pegawai Dalam pelaksanaan pekerjaan sikap pegawai dapat dipengaruhi oleh pikiran, perasaan dan keinginan.. Sikap ini akan menentukan seberapa besar kecintaannya terhadap pekerjaan yang di bebankan kepadanya, loyalitasnya kepada instansi dan tentu saja kepuasan kerjanya. Dalam hal ini kepuasan kinerja pegawai harus selalu dijaga dan dipenuhi oleh pihak instansi (Nugrohodkk, 2014).

Menurut Handoko (2008) faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya adalah komitmen organisasional, karena komitmen organisasional secara tidak langsung mempengaruhi tindakan seorang pegawai dalam bekerja. Komitmen organisasional biasanya dilakukan oleh karyawan untuk bertahan dalam suatu organisasi, dengan cara mendukung tujuan dari organisasi tempat karyawan itu bekerja (Robbins dan Judge, 2008). Instrumen dalam

peningkatan kinerja karyawan bisa dilihat dari komitmen karyawan dalam suatu organisasi. (Khan et al., 2010). Dalam budaya organisasi juga ada keterikatan dengan komitmen organisasional. Menurut Robbins dan Judge (2008), dalam sebuah budaya organisasi yang spesifik biasanya terjadi rotasi karyawan. Dalam rangka membangun komitmen organisasional karyawan dibutuhkan keharmonisan antara karyawan dan organisasi. Penelitian yang dilakukan Taurisa (2012) Daniel dan Ari Purwanti (2015) membuktikan kinerja pegawai sangat dipengaruhi secara positif oleh komitmen organisasional Berbeda dengan penelitian Shalahuddin (2013); Hidayati dan Rahmawati (2015) kinerja pegawai secara signifikan tidak dipengaruhi oleh komitmen organisasional.

Kepemimpinan menjadi unsur utama, karena faktor kepemimpinan dapat memberikan pengaruh yang berarti terhadap kinerja pegawai karena pimpinan yang merencanakan, menginformasikan, membuat, dan mengevaluasi berbagai keputusan yang harus dilaksanakan dalam organisasi tersebut. Seorang pemimpin biasanya menjadi penunjang keberhasilan organisasi dalam mempengaruhi bawahannya. Dalam rangka untuk memotivasi bawahan untuk bekerja dengan baik perlu pemimpin yang memiliki kualitas dan profesional dalam bekerja. Dalam pekerjaan biasanya seorang pemimpin mempunyai karakteristik/gaya dalam memimpin, dimana gaya pemimpin yang otoriter akan menyebabkan kinerja pegawai terganggu, sehingga pegawai yang bekerja akan menjadi tertekan dan pegawai merasa tidak nyaman dan akhirnya memiliki efek kepada anak buah yang rendah.

Penelitian yang dilakukan oleh Suprpta, dkk (2015), Darmaja (2015) dan Rahmisyari (2015) menemukan bukti bahwa kinerja pegawai secara positif dipengaruhi oleh kepemimpinan. Berbeda dengan pendapat oleh Posuma (2013) dan Shalahuddin (2013) membuktikan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Ada beberapa hal yang mempengaruhi kinerja antara lain faktor budaya organisasi. Keterkaitan komitmen dan budaya organisasi

menurut Robbins (2002) adalah Upaya bersama dalam organisasi untuk meraih tujuan sebuah organisasi yang merupakan budaya dari organisasi yang kuat antar anggota. Keterikatan, kesetiaan dan komitmen akan terbentuk apabila mempunyai rasa kebersamaan dalam meraih tujuan. Hal tersebut tidak pernah jauh dari etika dalam berorganisasi sebagai bagian dari penyelenggaraan sebuah organisasi. Suasana kondusif bagi pegawai akan tercipta apabila ada kecocokan dalam aktivitas kerja. Menurut Taurisa (2012) Budaya organisasi mempengaruhi komitmen organisasi. Berbeda dengan penelitian Daniel dan Purwanti (2015) yang membuktikan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional.

Peran karyawan sangat berpengaruh dalam kegiatan pelayanan kesehatan (Depkes RI, 2001). Menurut Suroso (2011) bahwa di Indonesia untuk rumah sakit secara evaluasi sistem jenjang karir telah dilakukan secara baik melalui riset. dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mutu pelayanan kesehatan, khususnya pelayanan keperawatan. Permasalahan manajemen di rumah sakit pada akhir-akhir ini banyak disoroti oleh masyarakat, hal tersebut ditunjukkan dengan adanya keluhan dan kritikan terhadap rumah sakit yang dilakukan oleh masyarakat baik secara segi mutu, tenaga ahli dan biaya. Khususnya keluhan dari masyarakat yang mengikuti Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) dengan jaminan kesehatan BPJS. Berdasarkan data kunjungan di Brebes dari Dinas Kesehatan dibandingkan dengan rumahsakit lain (RS Swasta) di Kabupaten Brebes, RSUD Kab. Brebes memiliki rata-rata pasien yang dirawat jalan lebih banyak. Data kunjungan yang dirawat jalan RSUD Kabupaten Brebes yaitu 82.011 pasien, sedangkan yang rumah sakit lainnya dibawah 22.000 pasien. Salah satu alasan pasien memilih RSUD Brebes adalah fasilitas dalam pelaksanaan pelayanan kesehatan yang bagus dan bertanggung jawab bagi pelayanan Kesehatan masyarakat. Tetapi disamping itu, banyaknya jumlah pasien rawat jalan ini menimbulkan beberapa masalah, seperti lingkungan yang dianggap kurang nyaman, pelayanan tenaga medis yang kurang

maksimal, serta pelayanan pelayanan pengobatan yang belum memuaskan.

Pelayanan yang kurang memuaskan ini dapat dapat dibuktikan dengan berkurangnya pasien rawat jalan RSUD Kabupaten Brebes pada tahun 2017

**Tabel 1. Kunjungan Pasien Tahun 2014 - 2017**

No	Jumlah Pasien	Kenaikan/ Penurunan
2014	68.499	0
2015	67.719	(780)
2016	67.612	(107)
2017	79.528	11916

Sumber: Data RSUD

Berdasarkan data kegiatan kunjungan rawat jalan Tahun 2014-2017 dari rekam medis RSUD Kabupaten Brebes ,bahwa diketahui jumlah kunjungan pada tahun 2014 yaitu 68.499 pasien sedangkan di Tahun 2015 yaitu 67.719 pasien. Hal ini terjadi penurunan kunjungan sebesar 780 kunjungan pasien. Pada tahun 2017 mengalami kenaikan yang lebih mencolok lagi karena adanya program JKN yaitu sebesar 79.528.

Adanya komplain dari pasien RSUD Kabupaten Brebes, menunjukkan bahwa kinerja sumber daya manusia/ petugas rumah sakit belum optimal. Penulis telah melakukan observasi awal kepada 20 orang petugas rawat inap dan rawat jalan di RSUD Kabupaten Brebes, diperoleh keterangan sementara bahwa sebagian besar yaitu 8 (delapan) orang atau 40% menyatakan kurangnya kerjasama dan pengertian akan tupoksinya masing-masing, sehingga terkadang sering terjadimasalah dalam interaksi antar petugas, seperti kurang jelasnya operan pergantian dinas, ketidakdisiplinan waktu seperti permissi ke kantin, ada urusan sebentar dan terlambat masuk kantor sesuai jadwal (pagi jam 08.00 s.d 15.00 WIB, sore jam 15.00 s.d 21.30 WIB, malam jam 21.30 s.d 08.00), tidak hadir dalam kerja, antar jemput pasien dari perawatan ke medis, uang kesejahteraan yang masih kurang dan tidak disesuaikan beban kerja (berdasarkan jumlah pasien per ruangan, bukan didasarkan kinerja petugas) dan lainnya yang dapat menurunkan kinerja pegawai.

**Tabel 2. Hasil Penilaian Kinerja Pegawai RSUD Kabupaten Brebes**

Kriteria	Bulan (orang)			
	Jan	Feb	Mar	Apr
Sangat tinggi	38	35	33	34
Tinggi	39	37	39	39
Sedang	8	12	13	13
Rendah	0	0	0	0
Sangat rendah	2	2	2	0

(Sumber: Rekapitulasi penilaian Kinerja Pada Bulan Januari-April 2018)

**Keterangan :**

1. Sangat tinggi 86% - 100%
2. Tinggi 71% - 85%
3. Cukup 57% - 70%
4. Rendah 31% - 56%
5. Sangat rendah  $\leq 27\%$

Berdasarkan tabel 1.1 dapat dilihat hasil rekapitulasi penilaian kinerja pegawai selama empat bulan periode Januari-April tahun 2018. Unsur penilaian kinerja pada RSUD Kabupaten Brebes terdiri dari tiga indikator capaian kinerja yaitu, pelaksanaan tugas pokok, pelaksanaan tugas tambahan dan pemberian laporan yang tepat waktu. Berdasarkan hasil tersebut dapat dilihat bahwa kinerja RSUD Kabupaten Brebes mengalami fluktuasi. Pegawai dengan kinerja tinggi mengalami penurunan pada bulan hingga April 2018. Hal tersebut mengindikasikan adanya permasalahan pada kinerja pegawai yang menurun. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi. Salah satu adalah dari dimensi kepemimpinan dan perubahan organisasi.

Perubahan organisasi menurut (Nasution, 2006) merupakan pergeseran dari keadaan sekarang suatu organisasi menuju pada keadaan yang diinginkan di masa depan. Perubahan tersebut dapat terjadi pada struktur organisasi, proses mekanisme kerja, sumber daya manusia dan budaya. Perubahan adalah membuat sesuatu menjadi berbeda dan perubahan berarti bahwa kita harus merubah dalam cara mengerjakan atau berfikir tentang sesuatu.

Perubahan lain seiring dengan perubahan struktur organisasi adalah perubahan budaya organisasi. Dimana dalam budaya organisasi dengan struktur berorientasi birokrasi menggunakan sistem

administrasi pemerintahan acommand and control, perencanaan terpusat, kewenangan dan pembagian kekuasaan yang juga terpusat, serta budaya pelaku pejabat pemerintah yang lebih superior terhadap masyarakat yang dilayani; berubah menjadi instansi yang efektif dan responsif, memenuhi akuntabilitas, mengikutkan partisipasi dalam proses demokrasi, dengan memanfaatkan sumber informasi dari publik dan dari swasta (Dwiyanto, 2006).

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2001: 67). Selain itu, kinerja juga dapat diartikan sebagai suatu hasil dan usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu.

Menurut Tiffin dan Mc. Cormick (dalam Srimulyo, 1999:40) ada dua variabel yang dapat mempengaruhi job performance (kinerja), yaitu: (1) Variabel individual, meliputi: sikap, karakteristik, sifat-sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan, serta faktor individual lainnya. (2) Variabel situasional: a. Faktor fisik dan pekerjaan, terdiri dari; metod kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang dan lingkungan fisik (penyinaran, temperatur, dan ventilasi), b. Faktor sosial dan organisasi, meliputi: peraturan-peraturan organisasi, sifat organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Penilaian kinerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan perusahaan (Rivai, 2005: 18). Evaluasi kinerja adalah satu sistem dan cara penilaian pencapaian hasil kerja suatu perusahaan atau organisasi dan penilaian pencapaian hasil kerja setiap individu yang bekerja di dalam dan untuk perusahaan tersebut (Simanjuntak, 2005: 20). Faktor lainnya yang dapat memberikan rangsangan positif dalam rangka peningkatan kinerja Pegawai adalah kepemimpinan dalam perusahaan. Pemimpin tidak hanya mampu memberikan perintah dan arahan saja,

dibutuhkan kemampuan yang lain dari pimpinan perusahaan, seperti mampu memotivasi, memberikan contoh teladan, menjadi pemimpin yang adil, dan lainnya.

Pola kepemimpinan dalam sebuah perusahaan sangat berhubungan dengan pelaksanaan tugas seorang pegawai, baik dalam pendelegasian maupun pertanggung jawaban. Atas dasar itulah seorang pemimpin sangat berperan dalam memberikan arahan kepada pegawai untuk bekerja lebih baik. Kondisi kepemimpinan saat ini yang ada di perusahaan telah mampu mengayomi bawahannya, pimpinan seringkali “turun tangan” untuk memberikan contoh hasil yang harus dilakukan oleh bawahannya. Pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan berlangsung secara kontinyu dan tanpa berusaha mengganggu kesibukan bawahannya, sehingga, proses kerja tetap berlangsung dengan lancar. Kepemimpinan seperti ini di respon oleh pegawai, artinya mereka mengakui bahwa pimpinan telah memberikan ruang bagi mereka untuk berkreatifitas, menyangkut pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai dalam organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktikkan oleh anggota organisasinya sehingga pola tersebut memberikan makna tersendiri bagi organisasi yang bersangkutan dan menjadi dasar aturan berperilaku (Sobirin, 2006). Hal ini berarti setiap organisasi mempunyai sistem makna yang berbeda. Perbedaan ini menyebabkan setiap organisasi mempunyai karakteristik yang unik dan berbeda serta respon yang berbeda ketika menghadapi masalah yang sama. Disamping itu perbedaan sistem makna ini dapat menyebabkan perbedaan perilaku para anggota organisasi dan perilaku organisasi itu sendiri. Akar perbedaan ini bersumber pada asumsiasumsi dasar yang meliputi keyakinan, nilai-nilai, filosofi atau ideologi organisasi yang digunakan dalam memecahkan persoalan organisasi.

Perubahan baik struktur organisasi dan budaya organisasi tersebut dalam beberapa penelitian menunjukkan adanya factor yang ikut mempengaruhi stres kerja. Dimana dalam hasil pengamatan pra penelitian ditemukan adanya pegawai yang merasa kesulitan untuk

menyesuaikan diri dengan perubahan yang ada. Hal ini kemudian mendorong kepuasan kerja yang menurun bagi pegawai tersebut. Disisi lain muncul pula pegawai yang merasa bahwa dengan adanya perubahan struktur organisasi dan perubahan budaya organisasi menimbulkan stress yang dapat mendorong kepuasan kerja. Dimana bagi beberapa pegawai menganggap bahwa dengan adanya perubahan struktur organisasi dan budaya organisasi memberikan dampak positif, seperti misalnya garis koordinasi yang jelas, deskripsi wilayah kerja yang jelas serta hubungan antar sesama pegawai yang lebih baik.

Berdasarkan penjelasan di atas, terlihat bahwa pembentukan kinerja pegawai yang optimal membutuhkan pegawai yang termotivasi dalam bekerja serta dukungan organisasi melalui kepemimpinan organisasi yang efektif. Penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh komitmen organisasional belum banyak dilakukan. Peneliti mencoba meneliti pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh komitmen organisasional. Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka peneliti ingin menguji dan menganalisis “Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Oleh Komitmen Organisasi Pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Kabupaten Brebes”.

### **Perumusan Masalah**

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada pegawai RSUD Kabupaten Brebes?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada pegawai RSUD Kabupaten Brebes?
3. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai RSUD Kabupaten Brebes?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai RSUD Kabupaten Brebes?
5. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai RSUD Kabupaten Brebes?

## Tujuan Penelitian

1. Untuk menguji secara empiris pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen organisasi pada pegawai RSUD Kabupaten Brebes.
2. Untuk menguji secara empiris pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada pegawai RSUD Kabupaten Brebes.
3. Untuk menguji secara empiris pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai RSUD Kabupaten Brebes.
4. Untuk menguji secara empiris pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai RSUD Kabupaten Brebes.
5. Untuk menguji secara empiris pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai RSUD Kabupaten Brebes.

## 2. Tinjauan Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

### Kepemimpinan

Faktor penting dalam memberikan pengarahan kepada pegawai adalah kepemimpinan apalagi pada era saat sekarang yang dalam pelaksanaan pelayanan bersifat terbuka untuk umum, oleh karenanya kepemimpinan disini lebih kepada pemimpin yang bisa mengerti bawahan dan bisa membawa organisasi dengan arah tujuan yang baik. Menurut Kartono (2013) Kepemimpinan itu artinya “Kemampuan istimewa yang telah dimiliki sejak lahir dan diperoleh menjadi bakat untuk menjadi seorang pemimpin”. Menurut Hasibuan (2011) “Kepemimpinan itu artinya proses pengaruh yang diberikan oleh pemimpin kepada anak buah agar bisa bekerja dengan baik sesuai dengan tujuan dalam suatu organisasi”.

Fungsi kepemimpinan yaitu: (1) fungsi instruktif, (2) fungsi konsultatif, (3) fungsi partisipasi, (4) fungsi delegasi, (5) fungsi pengendalian. Indikator kepemimpinan menurut Wahjosumidjo (2010) antara lain bersifat adil, memberi sugesti, mendukung tujuan, katalisator, menciptakan rasa aman, sebagai wakil organisasi, sumber inspirasi dan bersikap menghargai.

### Budaya Organisasi

Pemahaman Budaya Organisasi menurut para ahli adalah komitmen dalam

kehidupan yang mengikat semua orang dalam suatu organisasi. Robbins and Judge (2008) dalam kultur sebuah organisasi biasanya mengacu pada sebuah pola yang diakui oleh karyawan sebagai pembeda dalam organisasi. Makna bersama disini yaitu bisa bersama-sama meraih tujuan yang dicita-citakan. Di dalam suatu organisasi dalam pembentukan sikap biasanya dipengaruhi budaya organisasi. Personil atau organisasi cenderung tidak akan terpisahkan dari budaya organisasi karena ada keanekaragaman dalam berorganisasi.

Robbins (2006) memberikan pendapat bahwa anggota organisasi menganut budaya organisasi sebagai pembeda dengan organisasi yang lainnya. Dalam suatu organisasi biasanya sudah terbiasa akan hal-hal yang dilakukan oleh pendahulunya, yang biasanya disebut sebagai kearifan lokal hal itu sebagai tolak ukur dalam pengembangan budaya organisasi yang baik dalam sebuah organisasi. Mangkunegara (2005) menyatakan perangkat asumsi atau sistem keyakinan yang dikembangkan dalam suatu organisasi itu biasa disebut budaya organisasi, yang biasanya dijadikan sebagai pedoman bagi karyawan untuk melaksanakan sebuah budaya dalam berorganisasi.

### Komitmen Organisasional

Menurut Mathis dan Jackson, tujuan organisasi yang bisa diterima oleh karyawan dalam rangka sebagai orientasi karyawan untuk tetap tinggal atau tidak. dalam organisasi (Sopiah, 2008). Pengertian lain menurut Linchon (dalam Bashaw & Grant, dikutip Sopiah 2008), cakupan dari komitmen ini antara lain anggota, perilaku anggota dalam suatu organisasi. Sedangkan menurut O'Reilly (1989, dalam Sopiah 2008) kesepakatan bersama yang dibuat dalam rangka sebagai pengikat antar masing-masing individu terhadap organisasi.

Menurut Luthans (2011) Komitmen organisasi diartikan (1) kemauan untuk menjadi anggota organisasi; (2) ada keinginan berusaha keras sesuai keinginan organisasi; dan (3) keyakinan tertentu dalam meraih tujuan organisasi. Berdasarkan beberapa teori diatas komitmen organisasi dapat diartikan sebagai ikatan anggota organisasi untuk tetap tinggal dalam organisasi,

setiaterhadap organisasi, bangga terhadap organisasi, memberikan upaya pada organisasi, dan dapat menerima norma dan harapan organisasi.

**Kinerja Pegawai**

Pengertian *performance* sering diartikan sebagai kinerja, prestasi ataupun hasil kerja. Kinerja merupakan apa dan bagaimana proses suatu pekerjaan itu berjalan dalam rangka untuk meraih suatu tujuan organisasi, bagaimana cara mengerjakan demi mencapai hasil yang bisa diterima masyarakat dengan baik yang memberikan kepuasan tersendiri (Wibowo, 2016). Colquitt, LePine dan Weston (2011) mengemukakan bahwa kinerja adalah nilai serangkaian perilaku pekerja yang memberikan kontribusi baik secara positif maupun negatif, pada penyelesaian tujuan organisasi. Menurut Gibson, Ivancevich, Donnely dan Konopaske, (2012) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang berkaitan dengan tujuan organisasi, seperti kualitas, efisiensi dan criteria lain dari efektifitas.

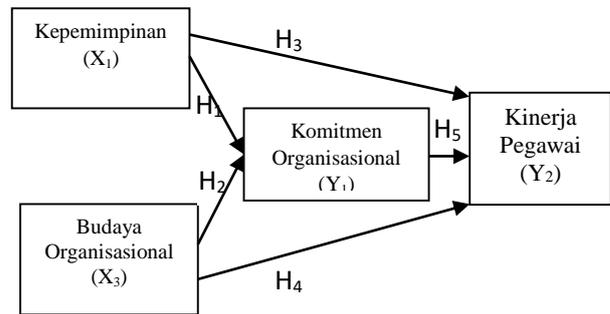
Menurut Sutrisno (2010) kinerja (prestasi kerja) yaitu apabila dalam suatu organisasi bisa dicapai tujuannya oleh karyawan atau kelompok dalam rangka pelaksanaan wewenang dan tanggungjawab yang dibebankan sesuai ranahnya masing-masing, dan dikatakan sukses bagi karyawan dalam pelaksanaan tugas. Wibowo (2016) menjelaskan bahwa Pengukuran terhadap kinerja perludilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasidari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuaijadwal waku yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

**Hipotesis**

- H1: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional
- H2: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional
- H3: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
- H4: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

H5: Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

**3. Model Penelitian**



**4. Metode Penelitian**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai RSUD Kabupaten Brebes yang berjumlah 87 pegawai. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan teknik sampling jenuh atau sensus, sehingga seluruh pegawai RSUD Kabupaten Brebes sebanyak 87 pegawai dijadikan sampel.

**Metode Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini, jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer dilakukan dengan penyebaran kuesioner terhadap 87 sampel yang menjadi responden, dan data sekunder berupa arsip profil RSUD Kabupaten Brebes yang diambil dari website resmi RSUD Kabupaten Brebes.

**Teknik Analisis Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah jawaban dari kuesioner yang telah disebarkan kepada responden. Data tersebut dianalisis dengan metode analisis jalur dengan bantuan program IBM SPSS *Statistics* 19.

**Validitas**

Validitas ini berasal dari kata validity yang artinya ketepatan dan kecermatan bias sejauh mana dalam surat instrumen pengukur untuk melakukan fungsi pengukuran (Arikunto, 2006). Dalam tes bisa disebut mempunyai hasil tinggi jika dalam tes dimaksud dapat menjalankan fungsi ukuranya, atau memberikan hasil ukur, yang tepat dan sesuai dengan maksud dari tes dimaksud. Dalam menguji validitas digunakan Analisis Faktor (*Factor Analysis*)

yang diolah menggunakan program computer SPSS.

Kriteria pengujian *Nilai Kaiser-Mayer-Olkin Odecuary (Kaiser's MSA)* dengan isyarat agar data kumpul dan tepat dilakukan Analisa factor diatas 0,50 dan hal ini juga menunjukkan *Construct Validity* dari masing-masing Variable (Ghozali, 2011). Item yang dimasukkan dalam analisis akhir adalah yang memiliki factor loading lebih dari 0,40 (Ghozali, 2011).

### Reliabilitas

Reliabilitas yaitu alat ukur yang bisa dimengerti dan diandalkan untuk menunjukkan sejauh mana Indeks. (Effendi dan Singarimbun, 2003). Teknik pengujian reliabilitas ini menggunakan teknik analisis yang dikembangkan oleh *Alpha Cronbach*. Pada uji ini dinilai reliabel jika lebih besar dari 0,7 (Ghozali, 2011). Perhitungan ini akan dilakukan dengan bantuan komputer SPSS. Hasil perhitungan menunjukkan reliable bila koefisien alpha lebih besar dari 0,7 artinya kuesioner dapat dipercaya dan dapat digunakan untuk penelitian.

### Uji Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui hubungan sebab akibat dengan menentukan nilai Y (sebagai variabel dependen) dan untuk menaksir nilai-nilai yang berhubungan dengan X (sebagai variabel independen), dengan menggunakan rumus statistik :

$$Y_1 = \alpha_1 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_1$$

$$Y_2 = \alpha_2 + \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2 + \beta_5 Y_1 + e_2$$

Keterangan :

$Y_2$  : Kinerja Pegawai

$Y_1$  : Komitmen organisasional

$X_1$  : Kepemimpinan

$X_2$  : Budaya organisasi

$\beta_{1-5}$  : Koefisien regresi

$e$  : variable pengganggu/error

### Uji Kelayakan Model

#### a. Koefisien Determinasi

Untuk menguji model penelitian ini adalah dengan menghitung koefisien dterminasi ( $R^2$ ) disini yang diukur adalah bagaimana menerangkan variasi dependen melalui ukuran kemampuan model. Nilai

koefisien determinasi adalah diantara nol dan satu (Ghozali, 2011).

Semakin besar suatu besar  $R^2$  suatu variable bebas menunjukkan semakin dominannya pengaruh terhadap variable tidak bebasnya, dan variable bebas mempunyai  $R^2$  paling besar menunjukkan variable tidak bebasnya dipengaruhi paling dominan.

$R^2$  adalah besaran yang diartikan sebagai koefisien dterminasi (sampel) dan bagian besaran lazim yang digunakan sebagai pengukur kabaikan sesuai (*goodness of fit*) garis regresi.  $R^2$  secara verbal mengukur bagian total variasi dalam Y yang penjelasannya menggunakan model regresi.

#### b. Uji Anova

Variable disini pda uji F ditunjukkan apa sudah bebas dalam memasukan didalam model yang berpengaruh secara bersama-sama terhadap variable dependen (Ghozali, 2011). Model dikatakan Fit, jika nilai probabilitas signifikan kurang 5%.

### Pengujian Hipotesis

Uji t untuk menguji diterima dan ditolaknya hipotesis yang diujikan dalam penelitian ini. Uji ini ditunjukkan dengan jauhnya sebuah pengaruh dari variabel independent secara individu untuk diterangkan dalam variasi variable dependen (Ghozali, 2011). Pengujian dengan melihat kesalahan maksimum hasil pengujian, jika kesalahan maksimumnya (Sig) kurang dari 5% maka hipotesa yang diuji dapat diterima (Ghozali, 2011).

### Pengujian Mediasi

Dalam penelitian ini untuk menguji pengaruh variable mediasi (*intervening*) digunakan jalur path (*Path Analysis*) yang merupakan perluasan dari analisis regresi berganda. Analisis jalur disini digunakan sebagai Analisa regresi sebagai perkiraan hubungan kausalitas yang didasarkan teori dengan penetapan antar variable yang sudah ada. Hubungan ini sesuai landasan teori telah dibentuk dengan model yang bisa dilakukan menggunakan Analisa jalur dengan menggunakan pola hubungan dari beberapa variable (Ghozali, 2011).

Hubungan langsung terjadi apabila ada pengaruh dari variable yang satu dengan lainnya dan tidak ada variable lainnya sebagai mediator (*intervening*). Hubungan tidak langsung terjadi jika ada mediator dalam hubungan kedua variable dimaksud dengan menentukan hasil perkalian antara nilai *standarized variabel* independen ke variabel mediasi dengan variabel mediasi ke variabel dependen. Apabila koefisien path regresi hasil perhitungan secara langsung lebih besar dari perhitungan tidak langsung (menggunakan mediasi) maka dapat dikatakan bahwa hubungannya adalah hubungan langsung, begitu sebaliknya.

## 5. Hasil Dan Pembahasan

Responden dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai RSUD Kabupaten Brebes. Dalam penelitian ini, peneliti menyebarkan 87 kuesioner sesuai dengan jumlah pegawai di RSUD Kabupaten Brebes. Dalam jumlah tersebut, 80 kuesioner dikembalikan oleh responden. Dari 80 kuesioner tersebut, seluruhnya dapat digunakan, artinya tidak ada kuesioner yang digugurkan karena terdapat jawaban yang terlewatkan maupun jawaban ganda. Dengan demikian, tingkat pengembalian (*respond rate*) kuesioner sebesar 91,95% dan tingkat pengembalian yang dapat digunakan (*usable respond rate*) sebesar 91,95%.

Hipotesis 1 menyatakan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Semakin baik kepemimpinan maka akan semakin baik pula komitmen organisasional. Hasil pengujian statistik terhadap hipotesis 1 menunjukkan nilai koefisien variabel kepemimpinan sebesar 0,190 yang menunjukkan arah pengaruh variabel kepemimpinan terhadap komitmen organisasional adalah positif. Dari hasil analisis diperoleh nilai signifikansi variabel kepemimpinan  $0,031 < 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan antara variabel kepemimpinan dengan komitmen organisasional. Dengan demikian, hipotesis 1 yang menyatakan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional terdukung (signifikan) pada penelitian ini.

Hipotesis 2 menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Semakin baik budaya organisasi yang diterapkan maka akan semakin baik pula komitmen organisasional. Hasil pengujian statistik terhadap hipotesis 2 menunjukkan nilai koefisien variabel budaya organisasi sebesar 0,474 yang menunjukkan arah pengaruh variabel budaya organisasi terhadap komitmen organisasional adalah positif. Dari hasil analisis diperoleh nilai signifikansi variabel budaya organisasi sebesar  $0,003 < 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan antara variabel budaya organisasi dengan komitmen organisasional. Dengan demikian, hipotesis 2 yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional terdukung (signifikan) pada penelitian ini.

Hipotesis 3 menyatakan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Semakin baik kepemimpinan yang diterapkan maka akan semakin baik pula kinerja pegawai. Hasil pengujian statistik terhadap hipotesis 3 menunjukkan nilai koefisien variabel kepemimpinan sebesar 0,108 yang menunjukkan arah pengaruh variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah positif. Dari hasil analisis diperoleh nilai signifikansi variabel kepemimpinan sebesar  $0,006 < 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan antara variabel kepemimpinan dengan kinerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis 3 yang menyatakan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai terdukung (signifikan).

Hipotesis 4 menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Semakin baik budaya organisasi yang diterapkan maka akan semakin baik pula kinerja pegawai. Hasil pengujian statistik terhadap hipotesis 4 menunjukkan nilai koefisien variabel budaya organisasi sebesar 0,056 yang menunjukkan arah pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai adalah positif. Dari hasil analisis diperoleh nilai signifikansi variabel budaya organisasi sebesar  $0,037 < 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa

secara langsung terdapat pengaruh signifikan antara variabel budaya organisasi dengan kinerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis 4 yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai terdukung (signifikan).

Hipotesis 5 menyatakan komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Semakin baik komitmen organisasional yang diterapkan maka akan semakin baik pula kinerja pegawai. Hasil pengujian statistik terhadap hipotesis 5 menunjukkan nilai koefisien variabel komitmen organisasional sebesar 0,033 yang menunjukkan arah pengaruh variabel komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai adalah positif. Dari hasil analisis diperoleh nilai signifikansi variabel komitmen organisasional sebesar  $0,027 < 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan antara variabel komitmen organisasional dengan kinerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis 5 yang menyatakan komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai terdukung (signifikan) pada penelitian ini.

## 6. Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan hasil pengujian terhadap hipotesis yang diajukan, kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan secara langsung memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Hasil ini mengindikasikan bahwa komitmen organisasional pegawai RSUD Kabupaten Brebes dapat ditingkatkan dengan menerapkan kepemimpinan yang baik, karena semakin baik kepemimpinan maka semakin baik pula komitmen organisasional.
2. Budaya organisasi secara langsung memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Hasil ini mengindikasikan bahwa komitmen organisasional pegawai RSUD Kabupaten Brebes dapat ditingkatkan dengan menerapkan budaya organisasi yang baik, karena semakin baik budaya organisasi maka semakin baik pula komitmen organisasional.

3. Kepemimpinan secara langsung memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hasil ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai RSUD Kabupaten Brebes dapat ditingkatkan dengan menerapkan kepemimpinan yang baik, karena semakin baik kepemimpinan maka semakin baik pula kinerja pegawai.
4. Budaya organisasi secara langsung memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hasil ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai RSUD Kabupaten Brebes dapat ditingkatkan dengan menerapkan budaya organisasi yang baik, karena semakin baik budaya organisasi maka semakin baik pula kinerja pegawai.
5. Komitmen organisasional secara langsung memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hasil ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai RSUD Kabupaten Brebes dapat ditingkatkan dengan menerapkan komitmen organisasional yang baik, karena semakin baik komitmen organisasional maka semakin baik pula kinerja pegawai.

## Daftar Pustaka

- Allen, N.J. dan J.P. Meyer. 1991. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organizational. *Journal of Occupational Psychology*. 63 (1): 1-18
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2005. *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya: Bandung
- Arikunto, S. 2006. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Colquitt, Jason A., Jeffery A. LePine, and Michael J. Wesson. 2011. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill
- Daniel Fredy dan Purwanti Ari. 2015. The Impact of Organizational Culture and Job Satisfaction to Organizational Commitment and Employees Job Performance (An Empirical Study at a University in Tangerang). *Conference Paper*

- Darmaja, I Putu Eka Yasa. 2015. Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Organisasi Daerah Tingkat I Bali Sub Unit Sangiang Tahun 2013. *E-Journal Undiksha*. Vol: 5 Nomor: 1 Tahun: 2015
- Effendi dan Singarimbun. 2003. *Metode Penelitian Survai*. Edisi Pertama. Jakarta: Salemba Empat.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr., and Robert Konopaske. 2012. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Fourteenth Edition. New York: McGraw-Hill
- Handoko, T. Hani, 2008. *Manajemen Personalialia Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta, Penerbit: BPFE
- Hasibuan, Malayu S.P. 2011. *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: PT Aksara.
- Hidayati Tetra dan Rahmawati. 2015. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Pegawai Serta Kinerja Layanan (Studi Pada Layanan Kesehatan Puskesmas di Kalimantan Timur). *Manajemen Dynamic Conference*
- Iensufiie, Tikno. 2010. *Leadership Untuk Profesional dan Mahasiswa*. Jakarta: Erlangga
- Kartono, Kartini, 2013, *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?* Badan Penerbit Rajawali Press, Jakarta
- Khan, Muhammad Riaz et al., 2010, "The Impact of Organizational Commitment on Employee Job Performance, *European Journal of Social Sciences*, 15(3): 292-298
- Luthans, Fred. 2011. *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2006. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat
- Mas'ud, Fuad. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Nugroho dkk, 2014. Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pada Bojana Tour Blitar. *Artikel Ilmiah Mahasiswa 2014*
- Posuma, Christilia O. 2013. Kompetensi, Kompensasi, dan Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Ratumbuysang Manado. *Jurnal EMBA*. Vol.1 No.4 Desember 2013, Hal. 646-656
- Rahmisyari. 2015. Effect of Leadership Styles, Organizational Culture, and Employees Development on Performance (Studies in PT. PG. Gorontalo of Tolangohula Unit). *International Journal of Business and Management Invention* ISSN (Online): 2319 –8028, ISSN (Print): 2319 –801X
- Rivai, Veithzal, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, dari Teori ke Praktik*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Robbins. P.S. 2002, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi kelima, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi* Edisi ke-12, Jakarta: Salemba Empat
- Santoso, Singgih. 2003. *Mengatasi Berbagai Masalah Statistik dengan SPSS versi 11.5*. Jakarta. PT. Elex Media Komputindo
- Shalahuddin, Ahmad. 2013. Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan PT. Sumber Djantin Di Kalimantan Barat. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*. Tahun 6. No. 1, April 2013
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Andi Offset.
- Steers, M Richard. 1985. *Efektivitas Organisasi Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.

- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Suprpta, dkk. 2015. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Wake Bali Art Market Kuta-Bali). *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 4.06 (2015)
- Supriyatna, Dedy (2015) Hubungan Antara Pelayanan Fisioterapi terhadap Kepuasan Pasien di Klinik Fisioterapi Griya Sehat Salatiga. *Skripsi thesis, Univerasitas Muhammadiyah Surakarta*.
- Sutrisno Edy, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-3, Penerbit Kencana Prenada Media Grup. Jakarta
- Suroso, J., Hariyati, R.T.S., & Pujasari, H. 2011. Hubungan persepsi tentang jenjang karir dengan kepuasan kerja dan kinerja perawat RSUD Banyumas (*Tesis, tidak dipublikasikan*). *Fakultas Ilmu Keperawatan Universitas Indonesia, Jakarta*
- Suwatno, & Priansa, Donni Juni. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Taurisa, Chaterina Melina. 2012. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang). *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*, September 2012, Hal. 170 – 187
- Wahjosumidjo. 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Waridin dan Masrukin. 2006. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai, *Jurnal Ekonomi & Bisnis*, Vol. 7, No. 2
- Wibowo. 2016. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada