

PENGARUH MOTIVASI KERJA, KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI KONTRAK

Gede Nanda Kusumalita¹
I Gusti Bagus Honor Satrya²

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
E-mail: denachi93@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui motivasi pegawai kontrak peran gaya kepemimpinan transformasional terhadap pegawai kontrak dan komitmen organisasional pegawai kontrak terhadap kinerja di PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor wilayah Denpasar. Metode penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *sensus*, dimana responden berjumlah 54 orang pegawai kontrak yang berkerja di Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Denpasar. Teknik analisis data yang digunakan untuk penelitian ini adalah regresi linear berganda. Dari hasil analisis penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai kontrak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai kontrak. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai kontrak. Selanjutnya, komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai kontrak. Saran bagi pihak Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Denpasar sebaiknya memperhatikan *continuance commitment* untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai kontrak supaya bisa mencapai tujuan jangka panjang organisasi.

Kata Kunci: motivasi kerja, komitmen organisasional, kepemimpinan transformasional, kinerja, pegawai kontrak

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the motivation of contract employees the role of transformational leadership style on contract employees and organizational commitment of contract employees to the performance at pt. Bank rakyat indonesia denpasar regional office. The method of determining the sample in this study uses the census method, where respondents numbered 54 contract employees who worked in the indonesian people's bank denpasar regional office. The data analysis technique used for this study is multiple linear regression. From the results of the analysis of this study indicate that contract employee work motivation has a positive and significant effect on the performance of contract employees. Transformational leadership has a positive and significant effect on contract employee performance. Furthermore, organizational commitment has a positive and significant effect on the performance of contract employees. Suggestions for the bank rakyat indonesia denpasar regional office should pay attention to continuance commitment to be able to improve the performance of contract employees in order to achieve the organization's long-term goals.

Keywords: motivation, organizational commitment, transformational leadership, performance, contract employees

PENDAHULUAN

Setiap organisasi dituntut untuk dapat mengoptimalkan unsur sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki karena unsur ini merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya. Menurut Waspodo dan Minadaniati (2012), sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting dalam organisasi karena tanpa didukung sumber daya manusia yang baik, organisasi akan menghadapi masalah dalam pencapaian tujuannya. Pengelolaan SDM tidak terlepas dari faktor karyawan yang diharapkan dapat berprestasi sebaik mungkin demi mencapai tujuan organisasi jangka panjang. Karyawan merupakan aset utama dari sebuah organisasi dan mempunyai peran yang strategis sebagai pemikir, perencana, dan pengendali aktivitas organisasi dalam pencapaian efektifitas dan efisiensi.

Organisasi diharapkan memperhatikan kesejahteraan karyawan sebagai sumber daya utama penggerak organisasi dalam pencapaian tujuan strategis dan operasional jangka panjang usaha. Demi tercapainya tujuan organisasi, organisasi perlu fokus dalam hal kesejahteraan karyawan yang nantinya dapat berpengaruh pada loyalitas kerja, sehingga karyawan dapat memberikan kontribusi yang maksimal pada organisasi (Soeghandi dkk., 2013). Dengan motivasi kerja yang tinggi, karyawan akan bekerja lebih giat dalam melaksanakan pekerjaannya. Sebaliknya, dengan motivasi kerja yang rendah karyawan tidak mempunyai semangat bekerja dan kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu atau sesuai dengan harapan organisasi.

Ahmed dkk. (2010) menyatakan bahwa motivasi dapat diuraikan sebagai arah atau ketekunan individu dalam upaya mencapai tujuannya. Horwitz *et al.* (2003) memperkirakan bahwa karyawan mendapatkan motivasi tinggi. Motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan tetap dan karyawan kontrak di sebuah organisasi. Dapat dikatakan bahwa motivasi akan dipengaruhi oleh faktor internal maupun faktor eksternal seorang karyawan. Faktor internal seperti seorang karyawan yang ingin mencapai nilai yang memuaskan dalam penilaian kinerja, ini ditentukan oleh perilaku karyawan dalam memenuhi syarat dari penilaian kinerja. Faktor eksternal seperti kenaikan pangkat, pengangkatan pegawai kontrak menjadi pegawai tetap, penghargaan, gaji, tunjangan dan kebijakan-kebijakan organisasi. Wae-esor *et al.* (2016) menyatakan bahwa motivasi kerja telah menjadi salah satu indikator penting bagi karyawan dalam mengevaluasi apakah seseorang karyawan puas dengan pekerjaan mereka. Hal tersebut dapat meningkatkan kinerja kerja bagi karyawan tetap maupun karyawan kontrak agar tetap menjaga kualitas karyawan yang dimiliki sebagai aset perusahaan. Pengaruh positif motivasi kerja terhadap kepuasan kerja ini didukung dengan hasil penelitian dari Chatzopoulou *et al.* (2015).

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah komitmen organisasional, penelitian yang dilakukan oleh Dwityanto dan Amalia (2012) menyatakan bahwa pegawai yang memiliki komitmen yang rendah dapat membawa dampak negatif pada perusahaan seperti menurunnya produktivitas, kualitas kerja, kepuasan kerja, tidak mengindahkan peraturan perusahaan yang berlaku. Komitmen organisasi adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga

kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut (Malthis, 2002:372). Adanya komitmen organisasi yang tinggi, pegawai akan termotivasi melibatkan diri untuk menyelesaikan semua tugas dan tanggung jawab sehingga dapat membentuk sikap seseorang untuk berperilaku positif dan menjadi disiplin dalam bekerja. Tenaga kerja kontrak memiliki perbedaan dengan tenaga kerja tetap, perbedaan tersebut dalam hal status pegawai tersebut dan pendapatan yang diperoleh baik gaji, insentif dan tunjangan kerja. Oleh karena hal tersebut berpengaruh pula terhadap kinerja pegawai antara pegawai tetap dengan pegawai kontrak dikarenakan komitmen kerja yang kurang dari organisasi tempat pegawai tersebut bekerja.

Selanjutnya, kepemimpinan diperlukan oleh perusahaan atau organisasi untuk mendorong pegawai dalam meningkatkan kemampuan kinerja di bidangnya. Kepemimpinan adalah cara seseorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2007:170). Seorang pemimpin memiliki banyak pilihan gaya kepemimpinan yang dapat digunakannya dalam mempengaruhi orang lain. Salah satu gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan di dalam perusahaan adalah gaya kepemimpinan transformasional. Surbakti (2013), menjelaskan bahwa interaksi yang dimiliki antara pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional dengan bawahannya ditandai dengan besar atau kecilnya pengaruh yang diberikan oleh pemimpin terhadap bawahannya untuk berubah.

Salder dalam Wuradji (2008:48) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu proses kepemimpinan dimana pemimpin mengembangkan komitmen pengikutnya dengan berbagai nilai-nilai dan berbagai visi organisasi. Penelitian Ismail *et al.* (2011) menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin dalam menunjukkan gaya transformasional dalam melaksanakan fungsi-fungsi organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap hasil kerja serta komitmen organisasi. Secara empiris, Bono dan Judge (2003) menemukan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Bono dan Judge (2003), kinerja diukur dari berbagai aspek, baik yang bersifat subjektif dan obyektif, sehingga mereka berkesimpulan bahwa dalam situasi apapun kepemimpinan transformasional akan mempengaruhi kinerja pegawai

Melalui pra-riset dengan menggunakan metode wawancara dengan kepala bagian 'Human Capital' (Kepegawaian) beserta sepuluh (10) pegawai kontrak di berbagai bagian dan dengan observasi langsung di PT.BRI (Persero) Tbk Kantor Wilayah Denpasar, menemukan ada terjadinya keterlambatan jam kerja pegawai-pegawai kontrak pada setiap bulannya. Hal ini menunjukkan adanya kekurangan motivasi pegawai kontrak, komitmen organisasional pegawai kontrak, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap pegawai kontrak yang bekerja di PT. BRI (Persero) Tbk Kantor wilayah Denpasar. Oleh karena itu melalui adanya indikasi permasalahan menunjukkan kelayakan untuk diteliti lebih lanjut terhadap motivasi, komitmen organisasional, kepemimpinan transformasional terhadap

pegawai kontrak yang berpengaruh kepada kinerja secara keseharian di PT. BRI (Persero) Tbk Kantor wilayah Denpasar.

Tabel 1.
Jumlah pegawai kontrak yang terlambat pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Denpasar pada bulan Januari – Mei 2018.

No	Bulan	Terlambat
1	Januari	8 Orang
2	Februari	5 Orang
3	Maret	11 Orang
4	April	5 Orang
5	Mei	3 Orang

Sumber: Bagian Human Capital BRI Kanwil Denpasar, 2018

Berdasarkan Tabel 1 dapat dilihat bahwa jumlah tertinggi pegawai kontrak yang terlambat terjadi pada bulan Maret yaitu sebanyak 11 orang, sedangkan jumlah pegawai kontrak terlambat yang terendah terjadi pada bulan Mei 2018 yaitu 3 orang. Sering terlambatnya pegawai kontrak bekerja di pagi hari pada saat memulai kerja, setelah jam istirahat atau makan siang dan sering pegawai kontrak enggan bekerja melebihi tugas yang diberikan. Tingkat absensi pegawai yang rendah berpengaruh terhadap menurunnya motivasi kerja dan komitmen kerja. Pegawai kontrak memiliki tingkat motivasi rendah dikarenakan status kerja yang tidak menunjukkan kejelasan dalam pengangkatan menjadi pegawai tetap di PT. BRI Kantor Wilayah Denpasar. Ini dilanjutkan dengan alasan-alasan kenapa para pegawai kontrak sering terlambat ke kantor adalah beragam, dari hal karena memiliki anak yang masih kecil sehingga harus diprioritaskan, macet di jalanan, mengantar dan menjemput anak sekolah, adanya upacara keagamaan, serta tempat tinggal jauh dari lokasi kantor yang menjadi alasan kenapa pegawai kontrak tersebut terlambat absen dari waktu yang ditetapkan baik untuk di pagi hari, jam istirahat dan jam pulang kerja. Pegawai yang tidak disiplin, tidak mematuhi aturan

dan kebijakan perusahaan memiliki komitmen yang rendah terhadap perusahaan sedangkan komitmen organisasi yang tinggi sangat diperlukan oleh sebuah perusahaan (Ngadiman,*et al.*, 2013). Pengaruh supervisor terhadap menggunakan kepemimpinan transformasional dalam memberdayakan SDM pegawai kontrak masih di tingkat yang rendah dengan kurangnya tingkat hubungan interpersonal dimana hal tersebut mempengaruhi kinerja pegawai terutama pegawai kontrak.

Agar dapat terus berkembang dan mencapai tujuan jangka panjang, PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Denpasar harus meningkatkan motivasi, komitmen organisasional dan kepemimpinan transformasional terhadap pegawai kontraknya, dengan meningkatnya motivasi, komitmen organisasional dan penggunaan kepemimpinan transformasional maka pegawai akan lebih berorientasi pada kinerja. Hal ini dapat memberikan rasa kepemilikan dan hubungan emosional antara pegawai kontrak kepada perusahaan, yang cenderung akan meningkatkan rasa senang membantu dan bekerjasama. Kinerja yang tinggi akan mempengaruhi pegawai untuk melakukan hal lebih di luar dari pekerjaannya. Pegawai kontrak yang menunjukkan perilaku tersebut akan memberi kontribusi positif terhadap organisasi melalui perilaku di luar uraian tugas, di samping pegawai tetap melaksanakan tanggung jawab sesuai pekerjaannya. Meningkatnya komitmen organisasi akan berdampak pada peningkatan efektivitas dan produktivitas kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.

Penelitian ini bertujuan Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai kontrak di Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Denpasar, Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai

kontrak Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Denpasar, Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai kontrak Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Denpasar.

Kinerja adalah hasil yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang-orang dalam suatu organisasi sesuai dengan kewenangan dan tanggungjawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi Prawirosentono (1999:19). Terdapat hubungan yang erat antara kinerja perseorangan dengan kinerja organisasi. Bila kinerja pegawai baik, maka kemungkinan kinerja organisasi juga baik. Handoko (2002:9) mengistilahkan kinerja/*performance* dengan prestasi kerja pegawai. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Biasanya kinerja diketahui jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan.

Penilaian kinerja adalah suatu usaha untuk mengevaluasi kinerja pegawai pada masa kini, maupun pada masa yang lalu berdasarkan standar yang ditetapkan bentuknya. Proses penilaian terdiri dari, penentuan standar kerja, penilaian kinerja aktual dibandingkan dengan standar dan memberikan umpan balik kepada pegawai untuk memotivasi peningkatan kinerjanya (Dessler, 2004:243). Penilaian kinerja dimaksudkan untuk mengukur efektivitas pemanfaatan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang bersangkutan. Dalam penilaian kinerja, dinilai kontribusi pegawai sebagai SDM terhadap organisasi selama periode waktu tertentu. Umpan balik kinerja memungkinkan pegawai mengetahui seberapa baik mereka bekerja jika dibandingkan dengan standar-standar organisasi. Seiring

dengan itu pegawai-pegawai membutuhkan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman perilakunya dimasa depan. Penilaian kinerja pada prinsipnya mencakup baik aspek kualitatif maupun kuantitatif dari pelaksanaan pekerjaan adalah proses dimana organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu.

Motivasi merupakan suatu rangsangan yang dibuat oleh organisasi guna meningkatkan gairah bekerja pada karyawan. Motivasi adalah kekuatan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan dan memenuhi kebutuhannya (Purwanto, 2013). Hasibuan (2010:92) menyatakan bahwa motivasi merupakan cara mendorong gairah bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan kebutuhan organisasi. Motivasi merupakan kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu (Robbins, 1999:50).

Wursanto (2002:126) menyatakan organisasi adalah suatu sistem perserikatan, berstruktur dan terkoordinasi dari kelompok orang yang berkerjasama dalam mencapai tujuan tertentu. Komitmen organisasional (*organizational commitment*) oleh Robbins (2006:4) didefinisikan sebagai suatu orientasi individu terhadap organisasi yang mencakup loyalitas, identifikasi, dan keterlibatan. Komitmen organisasi adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut (Malthis, 2002:372). Komitmen organisasional cenderung didefinisikan sebagai suatu perpaduan antara sikap dan perilaku (Suparwati, 2005:50). Komitmen organisasional adalah kemauan untuk

mengerahkan usaha ekstra untuk kepentingan organisasi, dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi (Zeinabadi dan Salehi 2011).

Motivasi mendorong seseorang untuk melakukan tindakan yang membantu mereka untuk mencapai efektivitas tugas dengan cara yang dapat menginspirasi orang untuk pekerjaan mereka dan dapat membawa lebih banyak motivasi kerja terhadap komitmen dan keyakinan diri mereka terhadap pekerjaan atau tugas tertentu. Horwitz *et al.* (2003), memperkirakan bahwa karyawan mendapatkan motivasi tinggi melalui lingkungan kerja yang menantang dan dukungan dari manajemen puncak. Jika karyawan kompetitif dan ingin melakukan pekerjaan dengan efisiensi penuh, maka pekerjaan yang menantang adalah motivator terbaik. Menurut Suwanto dan Priansa (2011:171), motivasi berarti pemberian motif. Motif disini diartikan sebagai tujuan yang dapat berupa rangsangan. Tanpa adanya rangsangan para karyawan akan kurang menampakkan dan akan menyimpan kemampuan dirinya. Locke dan Latham (2004:388), telah mengevaluasi efektivitas motivasi kerja sebagai akibat dari kedua faktor internal dan eksternal yang memaksa karyawan untuk bekerja dengan lebih bersemangat.

Motivasi merupakan suatu rangsangan yang dibuat oleh organisasi guna meningkatkan gairah bekerja pada karyawan. Motivasi adalah kekuatan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan dan memenuhi kebutuhannya (Purwanto, 2013). Karyawan yang memiliki motivasi diri untuk berprestasi lebih baik dari karyawan lainnya mampu meningkatkan kinerja karyawan dan akhirnya studi ini menunjukkan otoritas terkait untuk

mempertimbangkan motivasi diri untuk berprestasi sebagai salah satu faktor penting dalam merekrut dan melatih karyawan Juniarta (2015). Motivasi karyawan memiliki dampak langsung pada produktivitas dan pertumbuhan, dimana seorang karyawan sangat termotivasi melaksanakan yang terbaik dalam setiap tugas dan tanggung jawabnya mampu meningkatkan produktivitas karyawan Chaudhary dkk. (2013). Kartika dan Kaihatu (2010) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini dikarenakan bila pegawai memiliki motivasi kerja yang tinggi maka pegawai akan termotivasi pula untuk cepat menyelesaikan tugas dengan tepat waktu dan sesuai standar yang ditentukan sehingga timbul kinerja yang baik dalam memajukan perusahaan.

Berdasarkan dengan analisis tersebut maka pengembangan hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

H₁: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Komitmen organisasional merupakan dasar untuk mencapai tujuan perusahaan (A.Zafer, 2012). Cevat *et al.* (2012) juga mengatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan Ticoalu (2013) komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai karena tingkat signifikansi yang ditunjukkan lebih kecil. Hal ini juga dikatakan oleh Mela (2013) komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sejalan dengan penelitian Tolentino (2013), Asiedu dkk (2014), menyatakan komitmen organisasi juga memiliki korelasi positif yang signifikan secara statistik pada kinerja pegawai. Prabowo (2004)

menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai, hal ini dikarenakan komitmen organisasi berkaitan dengan kelanjutan partisipasi individual dalam suatu organisasi. Semakin tinggi komitmen organisasional maka semakin tinggi pula niat untuk pegawai bertahan dalam pekerjaannya, sehingga hal ini berdampak pada kinerja dari pegawai itu sendiri.

Berdasarkan penelitian hasil riset sebelumnya maka hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

H₂: Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Anoraga (Sutrisno, 2009:214) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan itu. Sejalan dengan hal tersebut kepemimpinan yang baik, akan mampu memberikan arahan kepada karyawan sehingga karyawan dapat mengerti dengan baik maksud dari perintah yang diberikan. Sehingga komitmen kerja karyawan akan lebih meningkat, yang ditunjukkan dari sikap positif terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang ditugaskan kepadanya.

Abbas dan Yaqoob (2011) dan Riyadi (2011), dalam penelitiannya menemukan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Srijani (2013), mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional

mempunyai hubungan sekaligus pengaruh terhadap kinerja, artinya kepemimpinan transformasional yang diterapkan manager kepada karyawan akan menjadikan kinerja karyawan meningkat. Kepemimpinan juga mempengaruhi kinerja karyawan dalam perusahaan. Menurut Brahmasari (2008), salah satu variabel yang sangat penting yang mempengaruhi perkembangan perusahaan adalah kepemimpinan. Kepemimpinan yang baik adalah dimana dalam memberi pengaruh, informasi, pengambilan keputusan dan dalam memberi motivasi bertujuan untuk meningkatkan atau memajukan perusahaan dan tidak merugikan karyawan, karena kepemimpinan yang baik akan menciptakan suasana yang menyenangkan dan dapat menumbuhkan serta meningkatkan kinerja karyawan. Surbakti (2013) komitmen organisasional berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai, hal ini dikarenakan kepemimpinan transformasional memiliki kekuatan dalam mempengaruhi pegawai, baik dalam cakupan kecil hingga besar. Hal ini juga yang memacu pegawai dalam menghasilkan pekerjaan yang melebihi dari yang diharapkan sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai menjadi lebih baik.

Berdasarkan dengan analisis tersebut maka pengembangan hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

H3: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Denpasar yang terletak di jalan Dr. Kusuma Atmaja No. 1 Denpasar, Bali, Indonesia. Lokasi ini dipilih karena ditemukannya adanya masalah yang berkaitan

dengan kinerja pegawai kontrak. Sasaran yang diamati dalam penelitian ini adalah pegawai kontrak yang memiliki masa kerja lama namun belum di angkat sebagai pegawai tetap dan seringkali pegawai kontrak melakukan keterlambatan kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai kontrak PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Denpasar yang berjumlah 54 orang pegawai kontrak. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah sampling jenuh, dimana seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian. Distribusi sampel penelitian dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2.
Distribusi Sampel Penelitian Pegawai Kontrak
di PT.BRI Kantor Wilayah Denpasar

No	JABATAN	JUMLAH (orang)
1	<i>Human Capital</i>	3
2	<i>Program Pangan dan Kemitraan</i>	2
3	<i>Logistik</i>	10
4	<i>Bisnis Internasional dan Treasury</i>	1
5	<i>E-Banking and Card</i>	10
6	<i>Brilink</i>	1
7	<i>Bisnis Mikro</i>	5
8	<i>Bisnis Retail</i>	2
9	<i>RPKB</i>	1
10	<i>Operasional Layanan dan Jaringan</i>	19
	Total	54

Sumber: PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Denpasar, 2018

Uji hipotesis melalui analisis regresi linier berganda yaitu model regresi yang melibatkan satu atau lebih variabel terikat (Y) dengan dua atau lebih variabel bebas (X1,X2,X3.....Xn) Rumus model regresi linier berganda yang digunakan yaitu sebagai berikut.

$$Y = \alpha + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \mu \dots\dots\dots (1)$$

Y = Kinerja

- X1 = Motivasi Kerja
- X2 = Komitmen organisasional
- X3 = Kepemimpinan Transformasional
- α = Konstanta
- β_1, β_2 = Koefisien regresi variabel X1, X2, X3
- μ = Variabel pengganggu (*residual error*) yang mewakili faktor lain berpengaruh terhadap Y namun tidak dimasukkan ke dalam model.

Penggunaan analisis ini karena mampu menginterpretasikan dan menjelaskan hubungan linier antara motivasi kerja, komitmen organisasional dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai kontrak di PT. BRI Kantor Wilayah Denpasar.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Data penelitian diperoleh dari hasil kuesioner yang telah disebarkan kepada responden penelitian sejumlah 54 orang pegawai yang bekerja di PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Denpasar.. Karakteristik responden meliputi usia, jenis kelamin, dan tingkat pendidikan responden. Ringkasan mengenai karakteristik responden dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3.
Karakteristik Pegawai Kontrak
PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Denpasar

No	Karakteristik	Klasifikasi	Jumlah Responden (orang)	Presentase Responden (%)
1	Usia	22- 28 Tahun	44	85,15
		29-38 Tahun	10	15,21
	Jumlah		54	100
2	Jenis Kelamin	Laki-laki	20	37,11
		Perempuan	34	62,89
	Jumlah		54	100
3	Pendidikan Terakhir	SLTA	2	12,37
		Diploma	3	32,99
		Sarjana	49	54,64
	Jumlah		54	100

Sumber: Data diolah, 2018

Tabel 3 menunjukkan responden dalam penelitian ini yaitu pegawai kontrak di PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Denpasar dominan berjenis

kelamin perempuan dengan persentase 62,89 persen atau 34 orang karyawan dari total 54 orang pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Denpasar lebih banyak dibandingkan dengan tenaga kontrak laki-laki. Apabila dilihat dari segi usia, responden sebagian besar berusia 22-28 tahun dengan jumlah terbanyak yaitu 44 orang dengan persentase sebesar 85,15 persen. Faktor usia seorang pegawai yang produktif dapat menunjang kegiatan organisasi dalam menghasilkan organisasi yang berkualitas, karena dengan umur produktif yang dimiliki akan berkorelasi di dalam pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Mayoritas pegawai kontrak di PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Denpasar adalah kelompok responden dengan tingkat pendidikan Strata 1 yaitu dengan jumlah sebanyak 49 orang atau 54,64 persen. Informasi ini memberikan gambaran bahwa lulusan Strata 1 dianggap sudah menjadi kebutuhan, mampu serta memadai untuk menjadi pegawai PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Denpasar, khususnya pada bagian distribusi, namun pada bagian administrasi dan sales/marketing di PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Denpasar dominan adalah lulusan Strata 1.

Nilai *Cronbach's Alpha* dinyatakan reliabel jika nilainya lebih besar atau sama dengan 0,60. Rekapitulasi hasil uji reliabilitas instrumen penelitian dapat dilihat pada Tabel 4.

Hasil uji reliabilitas yang disajikan dalam Tabel 4 menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian memiliki koefisien *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,60.

Jadi dapat dinyatakan bahwa seluruh variabel telah memenuhi syarat reliabilitas atau kehandalan sehingga dapat digunakan untuk melakukan penelitian.

Tabel 4.
Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

No.	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Kinerja (Y)	0,944	Reliabel
2	Motivasi Kerja (X ₁)	0,932	Reliabel
3	Komitmen organisasional (X ₂)	0,915	Reliabel
4	Kepemimpinan Transformasional (X ₃)	0,884	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2018

Tabel 5.
Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

Variabel	Indikator	Koefisien Korelasi	Sig. (2-tailed)	Keterangan
Kinerja (Y)	Y ₁	0,950	0,000	Valid
	Y ₂	0,879	0,000	Valid
	Y ₃	0,887	0,000	Valid
	Y ₄	0,907	0,000	Valid
	Y ₅	0,905	0,000	Valid
Motivasi Kerja (X ₁)	X _{1.1}	0,575	0,001	Valid
	X _{1.2}	0,725	0,000	Valid
	X _{1.3}	0,827	0,000	Valid
	X _{1.4}	0,896	0,000	Valid
	X _{1.5}	0,825	0,000	Valid
	X _{1.6}	0,938	0,000	Valid
	X _{1.7}	0,820	0,000	Valid
	X _{1.8}	0,844	0,000	Valid
	X _{1.9}	0,798	0,000	Valid
Komitmen Organisasional (X ₂)	X _{2.1}	0,817	0,000	Valid
	X _{2.2}	0,782	0,000	Valid
	X _{2.3}	0,865	0,000	Valid
	X _{2.4}	0,798	0,000	Valid
	X _{2.5}	0,768	0,000	Valid
	X _{2.6}	0,725	0,000	Valid
	X _{2.7}	0,760	0,000	Valid
	X _{2.8}	0,716	0,000	Valid
	X _{2.9}	0,714	0,000	Valid
Kepemimpinan Transformasional (X ₃)	X _{3.1}	0,864	0,000	Valid
	X _{3.2}	0,814	0,000	Valid
	X _{3.3}	0,945	0,000	Valid
	X _{3.4}	0,814	0,000	Valid

Sumber: Data diolah, 2018

Suatu instrumen dikatakan *valid* apabila memiliki koefisien korelasi antara butir dengan skor total dalam instrumen tersebut lebih besar dari 0,30 dengan

tingkat kesalahan 0,05. Hasil rekapitulasi uji validitas dalam penelitian ini disajikan dalam Tabel 4.

Hasil uji validitas pada Tabel 5 menunjukkan bahwa seluruh instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur variable motivasi kerja, komitmen organisasional, kepemimpinan transformasional terhadap kinerja memiliki nilai koefisien korelasi dengan skor total seluruh item pernyataan lebih besar dari 0,30 dengan signifikansi kurang dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa butir-butir pernyataan dalam instrument penelitian tersebut valid dan layak digunakan sebagai instrumen penelitian.

Tabel 6.
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.674	.344		-1.961	.055
Motivasi	.459	.149	.381	3.074	.003
Komitmen Organisasi	.385	.164	.303	2.343	.023
Kepemimpinan Transformasional	.357	.120	.288	2.986	.004
Signifikansi Uji F	0,000				
F Statistik	71,855				
Determinasi (R ²)	0,811				

Sumber: Data diolah, 2018

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda seperti yang disajikan pada Tabel 6, maka dapat dibuat persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = -0,674 + 0,459 X_1 + 0,385 X_2 + 0,357 X_3$$

Koefisien regresi motivasi kerja (X_1) = 0.459 artinya jika semakin baik motivasi karyawan maka secara langsung kinerja karyawan semakin meningkat. Koefisien regresi komitmen organisasional (X_2) = 0.385 artinya jika semakin baik komitmen organisasional maka secara langsung kinerja karyawan semakin

meningkat. Koefisien regresi kepemimpinan transformasional (X_2) = 0.357 artinya jika semakin baik kepemimpinan transformasional maka secara langsung kinerja karyawan semakin meningkat.

Analisis koefisien determinasi ini digunakan dalam mengukur sejauh mana kemampuan model dalam menerangkan variabel kinerja karyawan. dapat dilihat pada tabel 7:

Tabel 7.
Koefisiensi Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.901 ^a	.811	.800	.36659

Sumber: Data diolah, 2018

Nilai koefisien regresi masing-masing variabel bebas bernilai positif dengan nilai signifikansi uji t kurang dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa semua variabel bebas memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap variabel terikat. Besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat yang ditunjukkan oleh nilai determinasi total (R Square) sebesar 0,811 mempunyai arti bahwa sebesar 81,1% variasi kinerja pegawai di PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Denpasar dipengaruhi oleh variasi Motivasi Kerja, Komitmen Organisasional dan Kepemimpinan Transformasional, sedangkan sisanya sebesar 18,9% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model.

Uji ketepatan model regresi bertujuan untuk mengetahui apakah semua variabel bebas yang diidentifikasi (Motivasi Kerja, Komitmen Organisasional dan Kepemimpinan Transformasional) tepat digunakan memprediksi kepuasan kerja karyawan. Uji ini sering juga disebut dengan uji F. Hasil uji F (*Ftest*) menunjukkan bahwa nilai signifikansi *P value* 0,000 yang lebih kecil dari $\alpha =$

0,05, ini berarti model yang digunakan pada penelitian ini adalah layak. Hasil ini memberikan makna bahwa seluruh variabel independen mampu memprediksi atau menjelaskan fenomena kinerja pegawai PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Denpasar. Hal ini berarti model dapat digunakan untuk analisa lebih lanjut atau dengan kata lain model dapat digunakan untuk memproyeksikan karena hasil *goodness of fitnya* baik dengan nilai signifikansi *P value* 0,000.

Berdasarkan hasil analisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,003 dengan nilai koefisien beta 0,459. Nilai Signifikansi $0,003 < 0,05$ mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Denpasar.

Berdasarkan hasil analisis komitmen organisasional diri terhadap kinerja diperoleh nilai Signifikansi sebesar 0,023 dengan nilai koefisien beta 0,385. Nilai Signifikansi $0,023 < 0,05$ mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_2 diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kerja pegawai PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Denpasar.

Berdasarkan hasil analisis pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,004 dengan nilai koefisien beta 0,357. Nilai signifikansi $0,004 < 0,05$ mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_3 diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Denpasar.

Motivasi merupakan suatu rangsangan yang dibuat oleh organisasi guna meningkatkan gairah bekerja pada karyawan. Motivasi adalah kekuatan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan dan memenuhi kebutuhannya (Purwanto, 2013). Motivasi mendorong seseorang untuk melakukan tindakan yang membantu mereka untuk mencapai efektivitas tugas dengan cara yang dapat menginspirasi orang untuk pekerjaan mereka dan dapat membawa lebih banyak motivasi kerja terhadap komitmen dan keyakinan diri mereka terhadap pekerjaan atau tugas tertentu.

Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki pegawai kontrak PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Denpasar maka kinerja pegawai kontrak tersebut juga akan semakin bertambah. Begitu pula sebaliknya, semakin rendah motivasi kerja pegawai PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Denpasar, maka semakin rendah tingkat kinerja pegawai kontrak tersebut.

Penelitian ini mendukung beberapa hasil penelitian sebelumnya dan konsisten dengan hasil penelitian Kartika dan Kaihatu (2010) yang memperoleh hasil bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Bila pegawai memiliki motivasi kerja yang tinggi, diharapkan akan termotivasi untuk menyelesaikan tugas dengan cepat dan tepat sehingga timbul kinerja yang baik dalam memajukan perusahaan.

Komitmen Organisasional merupakan keyakinan organisasi terhadap kekuatan organisasi dalam memenuhi keinginan sumber daya yang ada.

Komitmen organisasi (*organizational commitment*) oleh Robbins (2006:4) didefinisikan sebagai suatu orientasi individu terhadap organisasi yang mencakup loyalitas, identifikasi, dan keterlibatan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi tingkat kepercayaan pegawai di PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Denpasar maka akan semakin baik pula kinerja yang dilakukan oleh pegawai yang bekerja

Kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses dimana di dalamnya orang-orang mengalami perubahan baik emosi, nilai, etika, standar, maupun tujuan mereka, Northouse (2013:175). Kepemimpinan transformasional memiliki kekuatan untuk mempengaruhi pengikutnya, baik dalam cakupan yang kecil seperti mempengaruhi satu pengikut hingga cakupan yang luas sehingga dapat mempengaruhi seluruh organisasi. Surbakti (2013), menjelaskan bahwa interaksi yang dimiliki antara pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional dengan bawahannya ditandai dengan besar atau kecilnya pengaruh yang diberikan oleh pemimpin terhadap bawahannya untuk berubah.

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin baik kepemimpinan seorang pemimpin dalam menggunakan gaya kepemimpinan transformasional maka akan berpengaruh positif terhadap meningkatnya kinerja pegawai kontrak PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Denpasar. Begitu pula sebaliknya, semakin buruk gaya kepemimpinan transformasional kepada PT.

Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Denpasar maka akan berpengaruh pada semakin menurunnya kinerja pegawai kontrak.

Implikasi hasil penelitian ini menekankan pada manfaat nyata dari hasil penelitian ini bagi pihak – pihak yang berkepentingan khususnya bagi perusahaan yang sedang mengembangkan strategi yang tepat dalam mengembangkan dan mempertahankan SDM yang dimiliki. Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh terdapat beberapa implikasi strategis yaitu sebagai berikut :

Pertama, secara umum tingkat komitmen atau kepercayaan pegawai dapat mempengaruhi kinerja secara signifikan. Pernyataan dengan nilai tertinggi yaitu “Saya menganggap bekerja pada organisasi ini adalah yang terbaik”.Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pegawai PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Denpasar sudah berusaha cukup keras dalam mengatasi setiap masalah organisasinya dengan baik.

Kedua, diketahui bahwa motivasi kerja yang tinggi dapat menambah tingkat kinerja pegawai, hal ini dapat dilihat dari pernyataan dengan nilai tertinggi yaitu “Saya bekerja di perusahaan untuk memperoleh kompensasi”. Hal tersebut menandakan bahwa sebagian besar responden menganggap pemberian kompensasi adalah elemen penting untuk membuat mereka termotivasi.

Ketiga, diketahui bahwa kepemimpinan yang baik dan kondusif dapat menambah tingkat kinerja pegawai, hal ini dapat dilihat dari pernyataan dengan nilai tertinggi yaitu “Pemimpin mampu menginspirasi bawahan untuk selalu optimis dalam mencapai tujuan perusahaan.”. Hal tersebut menandakan bahwa secara keseluruhan pegawai kontrak PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah

Denpasar sudah menjalin hubungan yang baik dengan rekan kerjanya maupun dengan bawahan, sehingga mampu membetuk kinerja yang baik dan kondusif.

Ruang lingkup penelitian hanya mencakup kinerja pegawai kontrak PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Denpasar sehingga tidak dapat menggambarkan kinerja pegawai kontrak di PT. Bank Rakyat Indonesia secara umum di Indonesia.

Faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam penelitian ini adalah motivasi kerja, komitmen organisasional dan kepemimpinan transformasional, sedangkan masih banyak faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai kompensasi, kondisi kerja, mutu pengawasan, teman sekerja, jenis pekerjaan, keamanan kerja, kesempatan untuk maju dan faktor individu seperti umur, pangkat, ataupun kedudukan pegawai tersebut.

Penelitian ini hanya dilakukan dalam titik waktu tertentu (*cross section*), sedangkan lingkungan setiap saat berubah (dinamis), sehingga penelitian ini penting untuk dilakukan kembali dimasa mendatang.

SIMPULAN DAN SARAN

Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja pegawai, maka kinerja pegawai tersebut juga akan semakin bertambah. Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasional suatu perusahaan maka akan berpengaruh pada semakin meningkatnya kinerja pegawai.

Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional pada suatu organisasi, maka akan semakin tinggi tingkat produktivitas pegawai tersebut.

Dalam upaya meningkatkan motivasi kerja pegawai kontrak menjadi lebih tinggi, maka PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Denpasar sebaiknya memberikan pekerjaan sesuai dengan tugas nya masing-masing, agar bisa fokus dalam memenuhi kewajiban dalam melaksanakan tugas yang dilakukan oleh masing-masing pegawai kontrak. Dalam upaya meningkatkan komitmen organisasional terhadap pegawai kontrak Bank BRI Kantor Wilayah Denpasar, sebaiknya pegawai kontrak tetap diberi insentif yang baik agar dapat semakin loyal terhadap perusahaan dimasa mendatang.

Dalam hal melatih kepemimpinan agar dapat melatih bawahan dengan baik dalam mengerjakan pekerjaan, sebaiknya pimpinan atau para kepala bagian maupun para supervisor diberikan pelatihan secara berkala agar mampu mengikuti perkembangan dan kemajuan teknologi dan mampu bersaing secara kompetitif dengan Bank pesaing.

Untuk peneliti selanjutnya disarankan untuk menambahkan pegawai tetap, variabel selain, motivasi kerja, komitmen organisasional dan kepemimpinan transformasional, seperti variabel lingkungan kerja dan melakukan penelitian secara periodik sehingga diperoleh hasil yang lebih akurat dan maksimal.

REFERENSI

- Ahmed, I., Nawaz, M.M., Iqbal, N., Ali, I., Shaukat Z., and Usman, A. (2010). Effects of motivational factors on employees job satisfaction: a case study of University of the Punjab, Pakistan. *International Journal of Business and Management*.5(3):253-268.
- Brahmasari, I.A., dan Suprayetno, A. (2008). Pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*.10(2):124-135.
- Chatzopoulou, M., Vlachvei, A., and Monovasilis, T.H. (2015). Employee's motivation and satisfaction in light of economic recession: evidence of grevena prefecture-greece. *Procedia – Economics and Finance*. 24:136-145.
- Cherian, J., and Jacob, J. (2013). Impact of self efficacy on motivation and performance of employees. *International Journal of Business and Management*.14(8): 80-88.
- Hasibuan, M.S.P. (2010). *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Kartika, W.E., dan Kaihatu S.T. (2010). Analisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja (studi kasus pada karyawan restoran di Pakuwon Food Festival Surabaya). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. 12(1): 100-112.
- Locke, E.A., and Latham, G.P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*. 29(3):388-403.
- Purwanto, S.B. (2013). Pengaruh komunikasi, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (studi pada proyek pondasi tower di Timor Leste, PT Cahaya Inspirasi Indonesia). *Jurnal Aplikasi Manajemen*. 11(1): 15-22.
- Robbins, S.P. (2002). *Perilaku Organisasi (Edisi ke 10)*. Jakarta: PT Prenhalindo.
- Robbins, S.P., dan Judge, T.A. (2015). *Perilaku Organisasi (Edisi ke 16)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Riyadi, S. (2011). Pengaruh kompensasi finansial, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. 13(1):40-45.

- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana.
- Suwantodan Priansa, D.J. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung; Alfabeta.
- Wae-esor, E., Abu Bakar, A.B., and Hee, H.C.(2016). The relationship between work motivation and job satisfaction of muslim public health employees in. *Journal of Global Business and Social Entrepreneurship*. 2(1): 162-171.
- Waspodo, A.AWS., dan Minadaniati, L. (2012), Pengaruh kepuasan kerja dan iklim terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan pada PT. Trubus Swadaya Depok, *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*.3(1):1-16.