

**ARTIKEL**  
**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN**  
**KOMPENSASI TERHADAP KOMITMEN SERTA**  
**DAMPAKNYA PADA KINERJA PEGAWAI**  
**PUSKESMAS CIPAGERAN KOTA CIMAHI**

---

**RIFQY FIRMANSYAH**  
**NPM : 208.020.028**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**  
**FAKULTAS PASCASARJANA**  
**UNIVERSITAS PASUNDAN**  
**BANDUNG**  
**2023**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap komitmen pegawai serta dampaknya pada kinerja pegawai Puskesmas Cipageran. Hasil penelitian ini dapat memberikan data dan informasi yang bermanfaat bagi kepala puskesmas untuk dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan dan memberikan intervensi secara tepat untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan kesehatan.

Metode penelitian yang digunakan adalah analisis deskriptif dan verifikatif. Pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dan kuesioner disertai dengan teknik observasi dan kepustakaan, teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sensus. Pengumpulan data di lapangan dilaksanakan pada tahun 2023. Teknik analisis data menggunakan Analisis Jalur.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum kepemimpinan transformasional, kompensasi, komitmen pegawai, dan kinerja pegawai masuk dalam kategori cukup baik. Kepemimpinan transformasional dan kompensasi berpengaruh terhadap komitmen pegawai baik secara parsial maupun simultan komitmen pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Cipageran, secara parsial kepemimpinan transformasional lebih dominan mempengaruhi komitmen pegawai.

**Kata Kunci :** Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, Komitmen Pegawai Kinerja Pegawai

## **ABSTRACT**

*This study aims to determine and analyze the effect of transformational leadership and compensation on employee commitment and its impact on employee performance at the Puskesmas Cipageran. The results of this study can provide useful data and information for the head of the puskesmas to be used as consideration in determining and providing appropriate interventions to improve employee performance in providing health services.*

*The research method used is descriptive analysis and verification. The data collection used is interviews and questionnaires accompanied by observation and literature techniques, sampling techniques using census techniques. Data collection in the field was carried out in 2023. The data analysis technique used Path Analysis.*

*The results of the study show that in general transformational leadership, compensation, employee commitment, and employee performance are in the fairly good category. Transformational leadership and compensation have an effect on employee commitment, either partially or simultaneously.*

*Keywords: Transformational Leadership, Compensation, Employee Commitment  
Employee Performance*

## **I. PENDAHULUAN**

Dalam meningkatkan kualitas pelayanan tersebut, diperlukan SDM yang berkualitas yang dapat memberikan pelayanan secara maksimal. SDM merupakan unsur utama dalam sebuah organisasi baik sebagai perencana, pelaksana, pengatur, dan juga pengendali (Ariawan, 2015:205). Dalam mengatur dan mengembangkan SDM, sehingga dapat memberikan pelayanan yang prima kepada pasien, diperlukan proses perencanaan yang merupakan proses berpikir ke depan, mengontrol masa depan, peramalan, dan pengambilan keputusan secara terpadu dan merupakan prosedur formal dalam organisasi. Perencanaan ini mutlak dibutuhkan karena kebutuhan SDM yang handal dan berkualitas tidak dapat diperoleh dengan seketika. SDM perlu direncanakan jauh hari sebelum waktu dibutuhkan.

Berdasarkan Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia (PERMenkes) Nomor 75 Tahun 2014 Tentang Puskesmas menyebutkan bahwa Puskesmas dalam menyelenggarakan upaya kesehatan masyarakat tingkat pertama dan upaya kesehatan perorangan tingkat pertama dilakukan secara berkesinambungan dan terintegrasi. Upaya kesehatan masyarakat (UKM) tingkat pertama meliputi UKM esensial dan UKM pengembangan. UKM esensial harus dilaksanakan oleh puskesmas untuk mendukung pencapaian standar pelayanan minimal kabupaten/kota bidang kesehatan. Sedangkan pada Upaya kesehatan masyarakat pengembangan merupakan upaya kesehatan masyarakat yang kegiatannya memerlukan upaya yang sifatnya inovatif dan/atau bersifat ekstensifikasi dan intensifikasi pelayanan, disesuaikan dengan prioritas masalah kesehatan, kekhususan wilayah kerja dan potensi sumber daya yang tersedia di masing-masing Puskesmas. Upaya kesehatan perorangan (UKP) dalam pelaksanaannya lebih mengarah pada kuratif (pengobatan) baik dalam bentuk kegiatan rawat jalan, gawat darurat, pelayanan satu hari (*one day care*), maupun pelayanan kunjungan rumah (*home care*).

Peraturan Menteri Kesehatan No 75 Tahun 2014 yang mengatur tentang fungsi puskesmas disebutkan bahwa Puskesmas adalah fasilitas pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan upaya kesehatan masyarakat dan upaya kesehatan perseorangan tingkat pertama dengan lebih mengutamakan upaya promotif dan preventif untuk mencapai derajat kesehatan masyarakat yang setinggi-tingginya di wilayah kerjanya. Sesuai peraturan tersebut Puskesmas Cipageran melaksanakan Upaya Kesehatan Masyarakat (UKM) yang meliputi: pelayanan promosi kesehatan, pelayanan kesehatan lingkungan, pelayanan kesehatan ibu, anak dan keluarga berencana, pelayanan gizi, pelayanan pencegahan dan pengendalian penyakit, upaya kesehatan jiwa, upaya kesehatan gigi masyarakat, upaya kesehatan tradisional komplementer dan alternatif, upaya kesehatan sekolah, upaya kesehatan olahraga, upaya kesehatan indera, upaya kesehatan lansia, upaya kesehatan kerja, dan Upaya Kesehatan Perseorangan (UKP) yang meliputi: pelayanan rawat jalan (pengobatan umum, pengobatan gigi, kesehatan ibu anak, keluarga berencana), pelayanan gawat darurat, pelayanan kunjungan rumah (*home care*), konseling kesehatan.

## **Identifikasi dan Rumusan Masalah**

Identifikasi masalah merupakan proses merumuskan permasalahan-permasalahan yang akan diteliti, sedangkan rumusan masalah menggambarkan permasalahan yang tercakup didalam penelitian terhadap kepemimpinan transformasional, kompensasi, komitmen pegawai, dan kinerja pegawai.

### **Identifikasi Masalah**

Setelah diuraikan fenomena pada latar belakang penelitian, maka atas dasar pemikiran deduktif, disusunlah identifikasi masalah yang merupakan intisari dari latar belakang penelitian.

1. Hasil evaluasi kinerja Puskesmas mendapat nilai sedang.
2. Pekerjaan kadang tidak sesuai dengan waktu yang ditentukan.
3. Kurang terampil dalam menyelesaikan pekerjaan.
4. Sifat pekerjaan yang monoton
5. Jumlah pekerjaan yang diselesaikan kadang tidak melebihi target yang telah ditetapkan.
6. Akan meninggalkan Puskesmas tempat bekerja sekarang, jika ada Puskesmas lain yang lebih baik.
7. Kurang memiliki ikatan emosi yang tinggi.
8. Pimpinan hanya melibatkan para karyawan dalam hal-hal yang bersifat prosedural saja.
9. Karyawan belum memahami visi dan misi Puskesmas, sehingga dalam menjalankan tugas hanya terbatas pada kewajiban saja tanpa dilandasi oleh rasa tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi.
10. Kurangnya peran pimpinan dalam memberikan peringatan dengan konsekuensi memberikan sanksi-sanksi bagi para pelanggar disiplin baik secara lisan atau tertulis.
11. Sistem insentif yang diterapkan Puskesmas kurang memenuhi harapan seperti pemberian insentif atau tunjangan yang belum proporsional, dan beban kerja yang tinggi.
12. Gaji dan promosi yang diberikan oleh Puskesmas tidak sesuai dengan kompetensi.

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan permasalahan yang telah dikemukakan, maka penulis merumuskan masalah yang akan diteliti, yaitu:

1. Bagaimana kepemimpinan transformasional dan kompensasi di Puskesmas Cipageran.
2. Bagaimana komitmen pegawai Puskesmas Cipageran.
3. Bagaimana kinerja pegawai Puskesmas Cipageran.
4. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap komitmen pegawai Puskesmas Cipageran secara simultan.
5. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen pegawai Puskesmas Cipageran.
6. Seberapa besar pengaruh kompensasi terhadap komitmen pegawai Puskesmas Cipageran.
7. Seberapa besar pengaruh komitmen pegawai terhadap kinerja pegawai Puskesmas Cipageran.

### **Tujuan Penelitian**

Setiap penelitian yang dilakukan memiliki tujuan yang jelas dan terarah. Jadi, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Kepemimpinan transformasional dan kompensasi di Puskesmas Cipageran.
2. Komitmen pegawai Puskesmas Cipageran.
3. Kinerja pegawai Puskesmas Cipageran.
4. Besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap komitmen pegawai Puskesmas Cipageran secara simultan.
5. Besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen pegawai Puskesmas Cipageran.
6. Besarnya pengaruh kompensasi terhadap komitmen pegawai Puskesmas Cipageran.
7. Besarnya pengaruh komitmen pegawai terhadap kinerja pegawai Puskesmas Cipageran.

### **Manfaat Penelitian**

Berdasarkan hasil analisis diharapkan nantinya dapat diperoleh manfaat baik secara praktis maupun secara akademis.

#### **Manfaat Teoritis**

1. Dari segi akademis, penelitian ini diharapkan menjadi media untuk mengaplikasikan berbagai teori yang telah dipelajari, sehingga selain berguna dalam mengembangkan pemahaman, penalaran dan pengalaman penulis, juga bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya ilmu manajemen administrasi rumah sakit.
2. Untuk menerapkan ilmu dan teori yang diperoleh dalam perkuliahan di program pascasarjana dengan mengaplikasikan keadaan sebenarnya di lapangan.

#### **Manfaat Praktis**

1. Dari segi praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai salah satu bahan atau kerangka acuan bagi Puskesmas Cipageran dalam peningkatan kinerja karyawan penunjang medis.
2. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi peneliti selanjutnya dapat memberikan gambaran sebagai acuan atau referensi dalam melakukan penelitian selanjutnya.

## **II. KERANGKA PEMIKIRAN, HIPOTESIS**

### **Kerangka Pemikiran**

Perusahaan harus mempunyai cara untuk mempertahankan tenaga kerjanya agar tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan perusahaan namun sebaliknya yaitu termotivasi untuk bekerja lebih giat. Komitmen organisasional yang telah dimiliki oleh karyawan harus didukung oleh perusahaan agar karyawan mengetahui bahwa potensi dalam dirinya dilihat oleh perusahaan. Komitmen organisasional sangat dipengaruhi oleh keseriusan dan kebijakan organisasi dalam mengelola kesejahteraan terhadap tenaga kerjanya. Salah satu kebijakan dari *Human Resource*

*Management* dalam memperoleh komitmen organisasional dari karyawannya melalui praktek kompensasi. Kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai hasil dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya. Melalui pelaksanaan praktek kompensasi perusahaan dapat mencapai tujuannya melalui peningkatan motivasi dan komitmen (Armstrong dan Murlis, 2004 dalam dalam Salmiah, dkk, 2011).

Strategi kompensasi yang tepat akan memotivasi karyawan untuk memanfaatkan pengetahuan/skill yang dimilikinya untuk diterapkan dalam pekerjaannya dan mendorong mereka untuk bekerja lebih baik lagi (Aggarwal dan Bhargava, 2019).

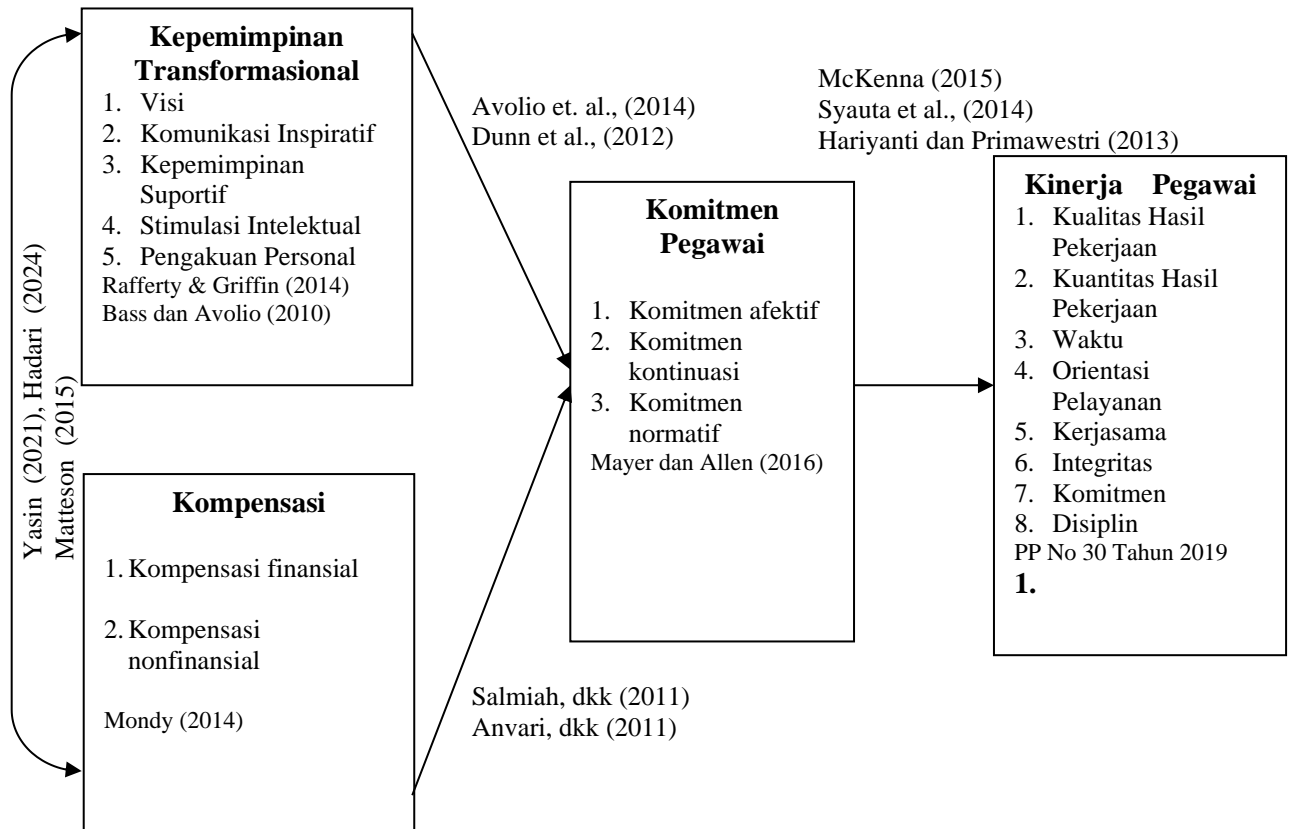
Penelitian selanjutnya dilakukan pada tahun 2011 oleh Anvari, Amin, Norulkamar Ahmad, Seliman, dan Garmsari dalam jurnal yang berjudul *The Relationship between Strategic Compensation Practices and Affective Organizational Commitment*, studi kasus di empat Universitas Ilmu Pengetahuan di Iran. Dalam penelitian ini penulis ingin mengetahui hubungan antara praktek kompensasi strategis, kontrak psikologi, dan komitmen afektif organisasi dan juga ingin menguji kontrak psikologi sebagai efek mediasi dalam hubungan antara praktek kompensasi strategis dengan komitmen afektif organisasi. Dalam jurnal ini dinyatakan bahwa praktek kompensasi strategis mengarahkan pada pemenuhan terhadap kontrak psikologi dan yang pada akhirnya mengarah pada komitmen afektif organisasi yang lebih tinggi. Dan juga, karyawan yang memiliki level komitmen afektif organisasi yang lebih tinggi dan kontrak psikologi nya terpenuhi kemungkinan lebih kecil untuk meninggalkan organisasi. Hasil juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan signifikan antara kontrak psikologi karyawan dengan komitmen afektif organisasi pada karyawan tersebut.

Pentingnya peran manusia yang bekerja sebagai karyawan memiliki dampak pada bagaimana organisasi membuat mereka agar bisa memberikan kontribusi maksimal dan memiliki komitmen dalam menjalankan pekerjaan serta mempertahankan keberadaannya. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Saks (dalam McKenna, 2015) bahwa karyawan yang memiliki komitmen cenderung untuk bertahan di organisasi, meskipun hal ini tidak memberikan hasil kinerja yang positif. Berkaitan dengan kinerja dan komitmen karyawan, maka organisasi pun memiliki peran untuk bisa membuat komitmen karyawan ke arah afektif. Saks (dalam McKenna, 2015) mengemukakan bahwa karyawan dengan tingkat komitmen afektif yang tinggi cenderung untuk bekerja lebih keras dan memberikan hasil yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan dengan tingkat komitmen afektif yang rendah. Komitmen sendiri didefinisikan sebagai keadaan psikologis yang memperhitungkan hubungan karyawan dengan organisasi dan memiliki implikasi terhadap keputusan untuk melanjutkan keanggotaan dalam organisasi.

Penelitian terdahulu yang dilakukan di rumah sakit dan juga menguji pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja telah dilakukan oleh Hariyanti dan Primawestri (2013:15) menemukan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat. Penelitian yang dilakukan oleh Syauta et al. (2012: 69) menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana meningkatkan komitmen organisasional akan meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, maka paradigma penelitian dapat dikemukakan sebagai berikut :



**Gambar 1**  
**Paradigma Penelitian**

### Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran tersebut diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

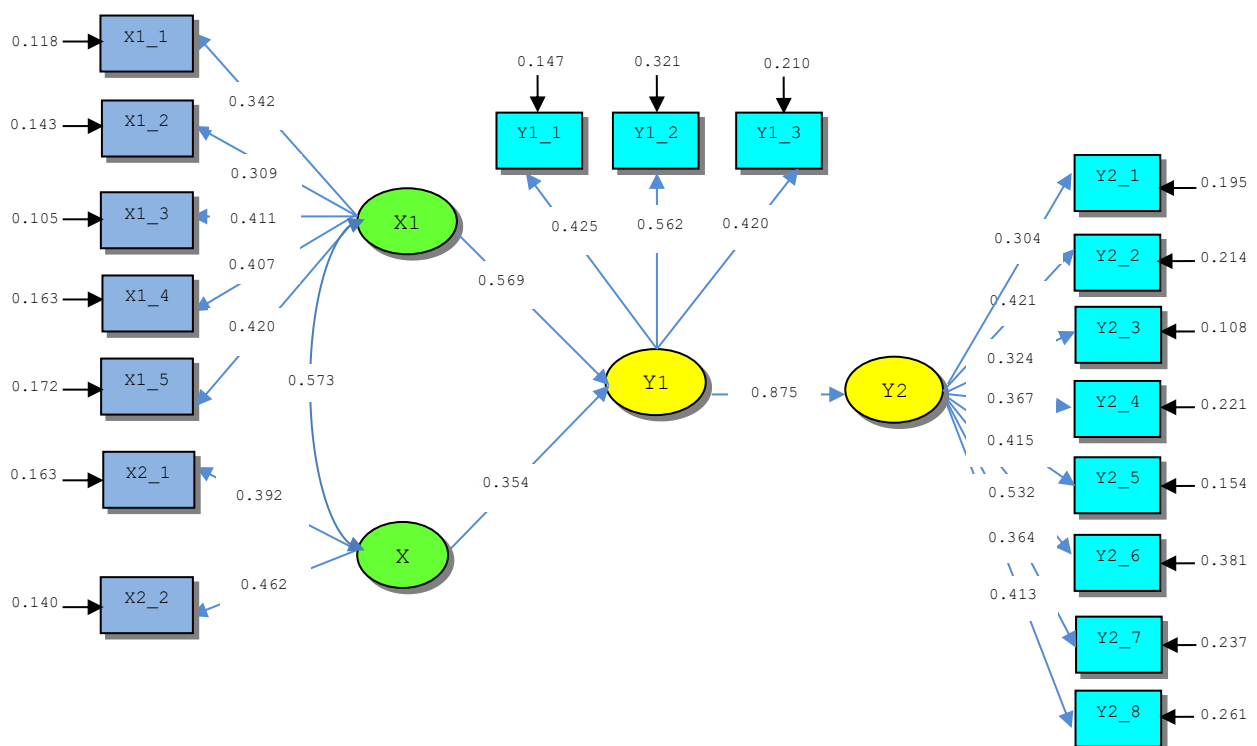
1. Terdapat pengaruh pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap komitmen pegawai.
2. Terdapat pengaruh pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen pegawai.
3. Terdapat pengaruh pengaruh kompensasi terhadap komitmen pegawai.
4. Terdapat pengaruh komitmen pegawai terhadap kinerja pegawai.

### III. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis statistik deskriptif dan verifikatif. Teknik analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono 2014:147). Metode penelitian menurut Malhorta (2007:78) bahwa penelitian

deskriptif dapat dilakukan untuk menggambarkan karakteristik kelompok yang relevan dengan penelitian, mengestimasi presentasi unit yang dispesifikasi dalam populasi, menunjukan suatu perilaku tertentu, menentukan persepsi atas karakteristik suatu produk, menentukan tingkat keterkaitan variabel, serta membuat suatu prediksi khusus.

#### IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN



Gambar 42  
Koefisien Jalur Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Komitmen Pegawai

Sumber: Diolah peneliti dengan program Lisrel 8.8 (2022)

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa secara umum kepemimpinan transformasional, kompensasi, komitmen pegawai, dan kinerja pegawai masuk dalam kategori cukup baik. Pada dasarnya jawaban responden terhadap seluruh item pernyataan yang ada sebagian besar menjawab dengan skor diantara 3 sampai dengan 2. Hal ini menandakan bahwa responden menjawab dengan kriteria kurang baik dan tidak baik. Dengan demikian bahwa rata-rata penilaian dari seluruh responden terhadap seluruh item pernyataan memberikan penilaian yang cukup baik.

Armstrong dkk (2014) dalam Wibowo (2017) mengemukakan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, salah satunya adalah *personal factors*,



ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu. Menurut Gibson dkk (2013) dalam Yanidrawati dkk. (2014), ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu: faktor individu, meliputi kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial, dan demografi seseorang; faktor psikologi, meliputi persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja; faktor organisasi, meliputi struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan dan sistem penghargaan.

Mintzberg dalam Luthans (2012) dan Sutiadi (2013:4) mengemukakan bahwa peran kepemimpinan dalam organisasi adalah sebagai pengatur visi, motivator, penganalisis, dan penguasaan pekerjaan. Yasin (2011:6) mengemukakan bahwa keberhasilan kegiatan usaha pengembangan organisasi, sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan atau pengelolanya dan komitmen pimpinan puncak organisasi untuk investasi energi yang diperlukan maupun usaha-usaha pribadi pimpinan. Penelitian menunjukkan bahwa kemampuan para pemimpin dalam mengimplementasikan gaya kepemimpinan transformasional dalam organisasi mempunyai dampak yang signifikan terhadap komitmen organisasional (Bycio et al., 2015). Kepemimpinan transformasional secara positif diasosiasikan dengan komitmen organisasional dalam berbagai keadaan dan budaya organisasi (Bono & Judge, et. al 2013).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Avolio et. al., (2014) menunjukkan bahwa antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional memiliki hubungan yang positif. Kepemimpinan transformasional mampu mempengaruhi komitmen organisasional dari bawahannya dengan menaikkan tingkat nilai intrinsik yang lebih tinggi diasosiasikan dengan pencapaian tujuan, menekankan hubungan antara usaha dari bawahan dengan pencapaian tujuan, dan dengan menciptakan tingkat komitmen personal yang lebih tinggi baik pada pemimpin dan bawahan terhadap visi, misi, dan tujuan organisasi.

Dunn et al., (2012) telah melakukan penelitian tentang pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasional berdasarkan teori Allen & Meyer (2016). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen afektif dan komitmen normatif. Tetapi, gaya kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh terhadap komitmen kontinuan.

Pentingnya peran manusia yang bekerja sebagai karyawan memiliki dampak pada bagaimana organisasi membuat mereka agar bisa memberikan kontribusi maksimal dan memiliki komitmen dalam menjalankan pekerjaan serta mempertahankan keberadaannya. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Saks (dalam McKenna, 2015) bahwa karyawan yang memiliki komitmen cenderung untuk bertahan di organisasi, meskipun hal ini tidak memberikan hasil kinerja yang positif. Berkaitan dengan kinerja dan komitmen karyawan, maka organisasi pun memiliki peran untuk bisa membuat komitmen karyawan ke arah afektif. Saks (dalam McKenna, 2015) mengemukakan bahwa karyawan dengan tingkat komitmen afektif yang tinggi cenderung untuk bekerja lebih keras dan memberikan hasil yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan dengan tingkat komitmen afektif yang rendah. Komitmen sendiri didefinisikan sebagai keadaan psikologis yang memperhitungkan hubungan karyawan dengan organisasi dan

memiliki implikasi terhadap keputusan untuk melanjutkan keanggotaan dalam organisasi.

Karyawan yang berkomitmen tinggi akan mencurahkan seluruh pikiran, kemampuan dan keterampilan untuk masa depan organisasi (Syauta et al., 2014: 69). Meyer et.al. (2016: 22) menemukan hubungan yang positif antara *affective commitment* dan *normative commitment* dengan kinerja, meski juga menemukan bahwa *continuance commitment* menunjukkan hubungan yang negatif dengan kinerja. Penelitian terdahulu yang dilakukan di rumah sakit dan juga menguji pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja telah dilakukan oleh Hariyanti dan Primawestri (2013:15) menemukan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat di Rumah Sakit Umum Daerah Karanganyar. Penelitian yang dilakukan oleh Syauta et al. (2012: 69) menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana meningkatkan komitmen organisasional akan meningkatkan kinerja karyawan.

## V. SIMPULAN DAN REKOMENDASI

### Simpulan

1. Kepemimpinan transformasional dan kompensasi di Puskesmas Cipageran, yaitu sebagai berikut:
  - a. Kepemimpinan transformasional di Puskesmas Cipageran diinterpretasikan dalam kriteria cenderung cukup baik. Terdapat beberapa indikator disarankan menjadi fokus perbaikan walaupun secara umum kepemimpinan transformasional cenderung cukup baik, yaitu pimpinan jarang mendorong pegawai untuk menggunakan kecerdasan dalam menyelesaikan masalah dalam melakukan pekerjaan dan pimpinan jarang menentukan standar-standar kerja yang tinggi kepada setiap pegawai.
  - b. Kompensasi yang diterima pegawai di Puskesmas Cipageran yang diukur dengan dimensi kompensasi finansial dan kompensasi non finansial diinterpretasikan cukup memadai. Terdapat beberapa indikator disarankan menjadi fokus perbaikan walaupun secara umum kompensasi yang diterima pegawai cenderung cukup memadai, yaitu setiap tugas yang dikerjakan kurang penuh tanggung jawab dan atasan kurang mendukung dalam melaksanakan pekerjaan.
2. Komitmen pegawai di Puskesmas Cipageran yang diukur dengan dimensi komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen kontinuitas diinterpretasikan cukup baik. Terdapat beberapa indikator disarankan menjadi fokus perbaikan walaupun secara umum komitmen pegawai cenderung cukup berkomitmen, yaitu pindah dari satu Puskesmas ke Puskesmas lain merupakan hal yang etis dan kurang bangga bekerja di Puskesmas.
3. Kinerja pegawai di Puskesmas Cipageran yang diukur dengan dimensi kualitas hasil pekerjaan, kuantitas hasil pekerjaan, waktu, orientasi pelayanan, kerjasama, integritas, komitmen dan disiplin diinterpretasikan cukup baik. Terdapat beberapa indikator disarankan menjadi fokus perbaikan walaupun secara umum kinerja kerja pegawai cenderung cukup baik, yaitu berdasarkan

- penilaian atasan dan pendapat rekan kerja, kurang bekerja dengan teliti dan kurang mampu menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan dengan baik.
4. Besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen pegawai di Puskesmas Cipageran baik pengaruh langsung dan tidak langsung sebesar 43.92%.
  5. Besarnya pengaruh kompensasi terhadap komitmen pegawai di Puskesmas Cipageran baik pengaruh langsung dan tidak langsung sebesar 24.07%.
  6. Besar pengaruh secara simultan kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap komitmen pegawai di Puskesmas Cipageran sebesar 67.99%, sedangkan pengaruh variabel lain di luar variabel yaitu sebesar 32.01%.
  7. Besar pengaruh komitmen pegawai terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Cipageran sebesar 76,56% sedangkan pengaruh dari luar variabel kepuasan kerja yang mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 23,44%.

### **Rekomendasi**

1. Pimpinan perlu memfasilitasi dan mendorong iklim kerja tim (*team work*) dalam melaksanakan / menyelesaikan pekerjaan, antara lain dengan mengupayakan perbaikan tata laksana yang meliputi analisa dan evaluasi jabatan, analisa beban kerja dan penyusunan *Standar Operasional Prosedur* (SOP) yang merupakan panduan bagi setiap pegawai untuk melaksanakan tugas / pekerjaannya.
2. Mengupayakan adanya komunikasi atau diskusi lebih lanjut antara pihak Puskesmas dengan pegawai agar terjadi persamaan persepsi apa yang diharapkan kedua belah pihak secara timbal balik dan kalau memungkinkan dilakukan kompromi ulang mengenai aspek-aspek kontrak psikologis yang dianggap kurang seperti aspek pengembangan karir, kesempatan promosi, tunjangan dan bonus.
3. Upaya yang dapat dilakukan untuk menciptakan kepuasan kerja pegawai dapat dilakukan dengan melibatkan pegawai dalam kepanitian atau kegiatan yang dapat memajukan organisasi, sehingga pegawai merasa bangga bergabung dengan Puskesmas Cipageran.
4. Melakukan perbaikan dalam hal sistem pembagian insentif terhadap pegawai yang bertugas di unit penghasil dan unit lainnya sehingga terdapat perbedaan yang signifikan.
5. Melakukan evaluasi dan perbaikan terhadap poin-poin yang digunakan dalam melakukan perhitungan insentif sehingga terdapat perbedaan yang bermakna antara unit penghasil dengan unit lainnya.
6. Melakukan pelatihan tentang kepemimpinan terhadap kepala unit atau yang menjabat struktural sehingga dapat menerapkan dan mengambil sikap yang tepat sebagai seorang pemimpin dan mengemukakan pendapat tentang pengambilan keputusan terhadap suatu masalah dengan tepat.
7. Penelitian ini baru mencakup sebagian faktor yang mempengaruhi komitmen dan kinerja. Jika dilihat dari epsilon-nya (faktor lain yang mempengaruhi komitmen dan kinerja) masih cukup besar seperti beban kerja, gaya

kepemimpinan dan lain sebagainya. Sehingga faktor-faktor lainnya seperti tersebut kiranya dapat diteliti lebih lanjut oleh peneliti berikutnya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, Komang, Ni Wayan Mujiati, dan I Wayan Mudiarta Utama. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Armstrong, Michael, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (alih bahasa oleh Sofyan). Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- As'ad M. 2015. *Psikologi Islam Seri Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Liberty.
- Bass, B.M. & B.J. Avolio., 2012., "*Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*". Thousand Oaks: SAGE Publication, Inc.
- Caroline, O., & Susan. 2014. Influence Of Career Development On Employee Performance In The Public University, A Case Of Kenyatta University. *International Journal of Social Sciences Management And Entrepreneurship*, 1(2), 1–16.
- Dharma, Agus, 2014, *Manajemen Perilaku*. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Davis, Keith & Newstrom W John. 2014. *Human Behavior at Work : Organization Behavior (Perilaku Dalam Organisasi)* Jakarta : Erlangga, Alih bahasa : Agus Dharma.
- Dessler, Garry. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Bahasa Indonesia) Terjemahan Agus Darma.*, Jakarta : Erlangga.
- Flippo, Edwin. 2014, *Manajemen Personalialia*, Edisi. 6, oleh Moh. Masud, SH, MA, Erlangga, Jakarta.
- Funmilola, Oyebamiji Florence, Kareem Thompson Sola, Ayeni Gabriel Olusola. 2013. Impact of Job Satisfaction dimensions on Job Performance in a small and medium Enterprise in Ibadan, South Western, Nigeria. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. Vol 4, No 11. pp. 509-521
- Gibson, James, L; John. M. Ivancevich dan J.H. Donelly, 2014. *Organisasi dan Manajemen, Perilaku, Struktur, Proses*. Terj. Djoerban Wahid. Jakarta : Erlangga.
- Gomez, Faustino Cardodo. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Gorda, I Gusti Ngurah. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Denpasar: Astabrata Bali bekerjasama dengan STIE Satya Dharma Singaraja.
- Gruenberg, B. 2013. The happy worker: An analysis of educational and occupational difference in determinants of job satisfaction. *American journal of sociology*. 86, 247-271.
- Hersey, Paul and Blanchard K.H. 2014. *Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources*, New Jersey, Prentice Hall.
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C., and Curphy, G.J., 2012. *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman*, Edisi Ketujuh, Jakarta: Salemba Humanika.

- Ivancevich, John M., Robert Konopaske, Michael T. Matteson. 2013. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jil. 1. Jakarta: Erlangga.
- Kartono, Kartini, 2015. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2014. *Perilaku Organisasi*. Edisi 9. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Luthans, Fred. 2015. *Perilaku Organisasi Edisi Sepuluh*. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Manullang. 2016. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. cetakan ke 6. Jakarta: PT.Rajawali Press.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Martoyo, Susilo, 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Yogyakarta : BPF
- Marwansyah dan Mukaram, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Mathis, Robert L. & John H. Jackson, 2016. *Human Resource Management 10<sup>th</sup> Edition*, Penerjemah Dian Angelica, Salemba Empat, Jakarta.
- Mondy, R. Wayne, Noe Robert M., 2014. *Human Resource Management, Tenth Edition*, Jilid I, Penerjemah Bayu Airlangga, M.M., Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Mooney,D, James. 2015. *Konsep Pengembangan Organisasi Publik*.Bandung: Sinar Baru Algesindo.
- Ndraha, Taliziduhu. 2016. *Budaya Organisasi*. Jakarta : Rineke Cipta.
- Nowack, Kenneth. 2014. *Does Leadership Practices affect a Psychologically Healthy Workplace*". Working Paper. Consulting Tools Inc.
- Nugroho. Agus Dwi, dan Kunartinah. 2013. Analisis Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja dengan Mediasi Motivasi Kerja. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*. Vol.19, No.2.
- Nzuve, Stephen N. dan Tsala Halima Bakari. 2014.*The Relationship Between Empowerment And Performance In The City Council Of Nairobi*. Thesis. University of Nairobi, Kenya.
- Perera, Gamage Dinoka Nimali, Ali Khatibi, Nimal Navaratna, Karuthan Chinna. 2014. Job Satisfaction and Job Performance among Factory Employees in Apparel Sector. *Asian Journal of Management Sciences & Education*. Vol. 3, No. 1. pp.96-104.
- Prawirosentono, S. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : BPF.
- Pushpakumari, M.D. 2014, The Impact of Job Satisfaction on Performance; The Case of Private Sector in Sri Lanka. *Journal of human resource*, 6 (1): 89-105.
- Rafferty, A and Griffin, M, 2014. *Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extension The Leadership Quarterly*, 15 (3), 329-354.

- Regina Gledy Kaseger. 2013. Pengembangan Karir dan *Self-Efficacy* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Matahari Department Store Manado Town Square. *Jurnal Emba* Vol.1 No.4 Desember 2013, Hal. 906-916.
- Riduwan. 2016. *Metode & Teknik Menyusun Proposal Penelitian*. Bandung: Alfabeta
- Rivai, Veithzal dan Sagala Jauvani Ella, 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Parktik*, PT. Rajawali Pers, Jakarta.
- Robbins, Stephen P. and Coulter, Mary. 2016. *Manajemen*, Jilid 1 Edisi 13, Alih Bahasa: Bob Sabran Dan Devri Bardani P, Erlangga, Jakarta.
- Robbins, Stephen P. and Coulter, Mary. 2016. *Manajemen*, Jilid 2 Edisi 13, Alih Bahasa: Bob Sabran dan Devri Bardani P, Erlangga, Jakarta.
- Robbins, Stephen P, dan Judge, Timothy A. 2015. *Perilaku Organisasi (alih bahasa Ratna Saraswati & Febriella Sirait)*. Jakarta Salemba Empat.
- Santoso, Singgih. 2014. *Panduan Lengkap SPSS Versi 20*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Saydam, Gouzali. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia. (Human Resource) Suatu Pendekatan Mikro*. Jakarta: Djanbatan
- Sedarmayanti, 2016. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Cetakan Ketig. Bandung : CV. Mandar Maju,.
- Siagian, Sondang P., 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kelima belas, Penerbit PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Silalahi, Ulbert. 2017. *Studi tentang Ilmu Administrasi*. Bandung. Sinar Baru Algensindo
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : CV. Alfabeta.
- Sylvie St-Onge, Denis Morin, Mario Bellehumeur, Francine Dupuis. 2010. Managers' Motivation to Evaluate Subordinate Performance. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*. Vol. 4 No. 3, pp. 273-293.
- Spencer, Lyle M. Jr, PhD and Spencer, Signe M. 2014. *Competence at Work Models for Superior Performance*. Inc.N.Y.: Press.
- Stoner, James dan Edward Freeman (eds). 2015. *Manajemen Jilid I*, terj. Alexander Sindoro, Jakarta: PT Prahallindo.
- Thoha, Miftah. 2015. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Cetakan ke 18. Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada.
- Timpe, Dale. 2016. *Kinerja (alih bahasa Sofyan)*. Jakarta : PT.Gramedia Asri.
- Umar, Husein, 2014. *Riset Sumber Daya Manusia Organisasi*, Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Wahyudi, dan Akdon, 2014, *Manajemen Konflik dalam Organisasi*, Alfabeta, Bandung.
- Werther, William B. & Keith Davis. 2014. *Human Resources And Personal Management*. Edisi kelima. New York: McGraw-Hill.
- Wheatley, Kathleen K and D. Harold Doty. 2013. Executive Compensation As a Moderator Of The Innovation – Performance Relationship. *Journal of Business and Management*, 16(1), pp:90-102.

- Widyantoro, 2013, *Statistika Untuk Ekonomi dan Niaga*, Edisi Ketiga, Penerbit Tarsito, Jakarta.
- Xiaohua, Li. 2014. An Empirical Study on Public Service Motivation and the Performance of Government Employee in China. *Journal Canadian Social Science*. Vol.4 No.2 Pg. 18-28.
- Yukl, Gary. 2015. *Leadership in Organisations*. Terjemahan Jusuf Udayana. Kepemimpinan dalam Organisasi. Edisi 3. Penerbit Prenhallindo, Jakarta.