

## **ARTIKEL**

# **PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA SERTA IMPLIKASINYA PADA KINERJA PERAWAT DI RUMAH SAKIT X DI BANDUNG**

---

**SIFA DEA SHINTA**  
**NPM : 228.020.032**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**  
**FAKULTAS PASCASARJANA**  
**UNIVERSITAS PASUNDAN**  
**BANDUNG**  
**2026**

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja serta implikasinya pada kinerja perawat di Rumah Sakit X. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi pimpinan rumah sakit dan manajer keperawatan dapat mempergunakan hasil dari penelitian ini untuk dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan dan memberikan intervensi secara tepat untuk meningkatkan kinerja perawat dalam memberikan pelayanan asuhan keperawatan. Metode penelitian yang digunakan adalah analisis deskriptif dan verifikatif. Pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dengan menggunakan kuesioner disertai dengan teknik observasi dan kepustakaan, Pengambilan sampel menggunakan proportional random sampling. Pengumpulan data di lapangan dilaksanakan pada tahun 2025. Teknik analisis data menggunakan Analisis Jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum motivasi kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja perawat cenderung kurang baik. Terdapat pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja baik secara parsial maupun simultan dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja perawat di Rumah Sakit X.

Kata Kunci : Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Perawat

### ***ABSTRACT***

Nurses are human resources who contribute to healthcare services in hospitals, as nursing is a profession that provides constant, continuous, 24-hour frontline services to patients every day. This study aims to determine and analyze the influence of work motivation and organizational culture on job satisfaction and its implications for the performance of nurses at Rumah Sakit X. The results of this study are expected to provide input for hospital leaders and nursing managers to use as consideration in determining and providing appropriate interventions to improve the performance of nurses in providing nursing care services. The research method used is descriptive and verificative analysis. Data collection was conducted through interviews using questionnaires accompanied by observation and literature techniques. Sampling was conducted using proportional random sampling. Data collection in the field was carried out in 2025. Data analysis techniques used path analysis. The results of the study show that, in general, work motivation, organizational culture, job satisfaction, and nurse performance tend to be poor. There is an influence of work motivation and organizational culture on job satisfaction, both partially and simultaneously, and job satisfaction affects nurse performance.

**Keywords:** Work Motivation, Organizational Culture, Job Satisfaction, Nurse Performance

## RINGKESAN

Perawat mangrupikeun sumber daya manusa anu nyumbang kana palayanan kasehatan di rumah sakit, sabab nyayogikeun jasa garis payun anu konstan sareng kontinyu 24/7 ka pasien. Ulikan ieu miboga tujuan pikeun mikanyaho jeung nganalisis pangaruh motivasi gawé jeung budaya organisasi kana kasugemaan gawé sarta implikasina pikeun kinerja perawat di RS Immanuel Bandung. Hasilna dipiharep tiasa masihan input pikeun pamimpin rumah sakit sareng manajer keperawatan, anu tiasa ngagunakeun hasil pikeun nangtukeun sareng ngalaksanakeun intervensi anu pas pikeun ningkatkeun kamampuan perawat dina nyayogikeun perawatan. Méthode panalungtikan anu digunakeun nya éta analisis déskriptif jeung verifikasi. Ngumpulkeun data ngawengku wawancara ngagunakeun angkét, dibarengan ku téhnik observasi jeung talaah pustaka. Sampling anu digunakeun nya éta proportional random sampling. Ngumpulkeun data lapangan lumangsung taun 2025. Analisis jalur digunakeun salaku téhnik analisis data. Hasilna nunjukkeun yén, sacara umum, motivasi kerja, budaya organisasi, kapuasan padamelan, sareng kinerja perawat condong kirang optimal. Motivasi gawé jeung budaya organisasi mangaruhan kasugemaan pagawéan, boh sacara parsial boh sakaligus, jeung kasugemaan gawé mangaruhan kana kinerja perawat di Rumah Sakit X.

Kata Kunci: Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Kapuasan Kerja, Kinerja Mantri

## I. PENDAHULUAN

Kesehatan adalah kebutuhan yang utama bagi setiap penduduk yang hidup di dunia ini, dan pembangunan kesehatan pada dasarnya menyangkut baik kesehatan fisik maupun mental. Keadaan kesehatan seseorang akan dapat berpengaruh pada segi kehidupan sosial ekonominya, maupun kelangsungan kehidupan suatu bangsa dan negara dimanapun di dunia ini, baik di negara yang sudah maju maupun di negara yang sedang berkembang seperti Indonesia serta kesehatan merupakan hak dan investasi bagi semua warga negara Indonesia. Hak atas kesehatan ini dilindungi oleh konstitusi, seperti tercantum dalam UUD 1945, Pasal 27 ayat kedua dimana tiap-tiap warga negara berhak atas pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi kemanusiaan. Oleh karena itu, maka semua warga negara tanpa kecuali mempunyai hak yang sama dalam penghidupan, kesehatan dan pekerjaan.

Berpijak pada hal di atas, maka semua warga negara tanpa kecuali mempunyai hak yang sama dalam penghidupan, kesehatan dan pekerjaan. Penghidupan ini mengandung arti hak untuk memperoleh kebutuhan materiil, seperti : pangan, sandang dan papan yang layak dan juga kebutuhan lainnya, seperti : kesehatan, kerohanian, dan lain-lain. Kesehatan merupakan investasi bagi masyarakat, sebab kesehatan merupakan modal dasar yang sangat diperlukan oleh segenap masyarakat untuk dapat beraktifitas sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing, sehingga mampu menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi diri sendiri dan keluarga. Namun bila kondisi kesehatan bermasalah bukan tidak mungkin seluruh harta dan kekayaan akan habis digunakan untuk memperoleh kesehatan tersebut.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2023 Tentang kesehatan menyebutkan bahwa kesehatan rakyat adalah salah satu modal pokok dalam rangka pertumbuhan dan kehidupan bangsa dan mempunyai peranan penting dalam penyelesaian kehatan nasional dan penyusunan masyarakat sosialis Indonesia. Sehingga pemerintah harus mengusahakan bidang kesehatan dengan sebaik-baiknya, yaitu : menyediakan pelayanan kesehatan yang memadai dan dapat diakses dengan mudah oleh masyarakat umum.

Jenis pusat kesehatan di negara Indonesia bermacam-macam, ada yang dimiliki oleh pemerintah maupun usaha perorangan atau badan usaha. Sistem pusat kesehatan di Indonesia adalah berjenjang dan setiap pusat kesehatan memiliki peraturan perundangan masing-masing. Jenis fasilitas pelayanan kesehatan sesuai PP Nomor 47 Tahun 2016 adalah praktik mandiri tenaga kesehatan, puskesmas, klinik, rumah sakit, apotek, unit transfusi darah, optik, laboratorium kesehatan, fasilitas pelayanan medis untuk keperluan hukum, dan fasilitas pelayanan kesehatan tradisional. Kesadaran masyarakat akan semakin pentingnya kesehatan, menjadi salah satu alasan kebutuhan akan kualitas pelayanan kesehatan juga semakin meningkat. Selain itu, orang akan lebih pandai memilih mana yang terbaik dan sesuai dengan apa yang mereka inginkan dan butuhkan. Dalam mewujudkan tingkat kesehatan tertinggi bagi masyarakat, upaya kesehatan individu dan upaya kesehatan masyarakat diatur.

Kepemimpinan sebagai suatu proses pengarahan dan usaha mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas para anggota kelompok. Kepemimpinan mempunyai fungsi utama yaitu mengembangkan sistem motivasi yang efektif agar para karyawan mau bekerja sesuai yang diperintahkan oleh pemimpinannya. Dengan perkataan lain seorang pemimpin yang dibutuhkan adalah pemimpin berkarisma yang mampu melakukan suatu stimulasi atau rangsangan terhadap pengikut atau bawahan sehingga dapat memberikan kontribusi positif bagi tujuan-tujuan organisasi, disamping memuaskan kebutuhan-kebutuhan pribadinya. Model kepemimpinan seperti ini dinamakan model kepemimpinan transformasional (Robbins dan Judge, 2018:452)

Kepemimpinan transformasional muncul karena dinilai mampu menciptakan perubahan mendasar seperti perubahan tingkah laku, nilai-nilai serta motivasi dan kebutuhan karyawan seiring dengan berjalannya waktu. Melalui kepemimpinan transformasional akan dibangun interaksi antara pimpinan dan karyawannya menjadi seseorang yang memiliki kemampuan dan motivasi tinggi serta senantiasa berupaya mencapai prestasi dan kinerja yang bermutu.

Keadaan dan situasi tersebut, diduga terkait dengan budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional yang belum efektif. Berdasarkan permasalahan saat ini, jelaslah bahwa faktor manusia menjadi faktor utama, adapun faktor manusia yang dimaksud peneliti adalah pegawai yang dapat melaksanakan tugas dan bertanggung jawab, berdayaguna serta berhasil guna sesuai dengan target kinerja pegawai, oleh sebab itulah peneliti tertarik untuk meneliti lebih jauh mengenai pemberdayaan sumber daya manusia dalam kaitannya dengan usaha meningkatkan kinerja pegawai sebagai bahan penyusunan tesis dengan judul : “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Afektif Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai di Rumah Sakit X”.

### **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, budaya organisasi, komitmen afektif, 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. Kinerja pegawai belum baik berdasarkan hasil pra survei
2. Tidak mengerjakan tugas yang diberikan
3. Menunda pekerjaan sampai pimpinan memintanya
4. Komitmen organisasi pegawai masih rendah
5. Kurang memiliki ikatan emosi yang tinggi dengan Puskesmas
6. Kurang bangga bekerja di Puskesmas.
7. Akan meninggalkan Puskesmas, jika ada penawaran yang lebih baik
8. Pimpinan jarang memberikan perhatian terhadap masalah Puskesmas.
9. Kebijakan organisasi selalu berubah – ubah.
10. Kurangnya dukungan dan perhatian dari pihak manajemen kepada pegawai.

11. Pimpinan jarang membina, membimbing dan menasehati dengan arif dan bijaksana.
12. Pimpinan kurang bisa menyediakan waktu untuk berkomunikasi dengan para bawahannya.

#### **Rumusan Masalah**

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

1. Bagaimana kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi di Rumah Sakit X.
2. Bagaimana komitmen afektif di Rumah Sakit X.
3. Bagaimana kinerja pegawai di Rumah Sakit X.
4. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap komitmen afektif pegawai di Rumah Sakit X baik secara parsial dan simultan.
5. Seberapa besar pengaruh komitmen afektif pegawai terhadap kinerja pegawai di Rumah Sakit X.

#### **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 budaya organisasi di Rumah Sakit X.
2. Komitmen afektif di Rumah Sakit X.
3. Kinerja pegawai di Rumah Sakit X.
4. Besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap komitmen afektif pegawai di Rumah Sakit X baik secara parsial dan simultan.
5. Besarnya pengaruh komitmen afektif pegawai terhadap kinerja pegawai di Rumah Sakit X.

#### **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 dapat mengaplikasikan berbagai teori yang telah dipelajari, sehingga selain berguna dalam mengembangkan pemahaman, penalaran dan pengalaman penulis.
2. Untuk menerapkan ilmu dan teori yang diperoleh dalam perkuliahan di program pascasarjana dengan mengaplikasikan keadaan sebenarnya.

##### **Manfaat Praktis**

1. Dari segi praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai salah satu bahan atau kerangka acuan bagi Rumah Sakit X dalam peningkatan kinerja pegawai.
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

Sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat menentukan bagi kelangsungan dan kemajuan suatu organisasi, sebab meskipun seluruh sumber daya lainnya tersedia, tetapi apabila tidak ada kesiapan dari sumber daya manusianya organisasi tersebut dipastikan tidak akan berjalan dengan baik. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik sehingga memiliki motivasi kerja yang tinggi yang pada akhirnya akan berakibat kepada kinerja.

Menurut Martoyo (2016:152), faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan atau kinerja karyawan adalah motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, komitmen, sikap, sistem kompensasi, aspek-aspek ekonomi, aspek-aspek teknis, dan perilaku lainnya. Davis (2014:62) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kemampuan (*ability*) : kecerdasan dan keterampilan, motivasi dipengaruhi oleh perilaku dan iklim organisasi yang meliputi sikap pimpinan, situasi kerja serta iklim komunikasi. Demikian pula menurut Lower dan Porter dalam Indra Wijaya (2015), faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja adalah motivasi dan kemampuan. Ada tiga faktor penting yang mempengaruhi prestasi kerja menurut Steers dalam Mangkunegara (2021:271), yaitu (1) kemampuan, kepribadian, dan minat kerja; (2) kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peran seorang pekerja; dan (3) tingkat motivasi pekerjaan. Dari beberapa faktor yang mempengaruhi prestasi kerja atau kinerja karyawan di atas, maka faktor-faktor yang akan dianalisis dalam kajian teori ini adalah budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, komitmen, dan kinerja.

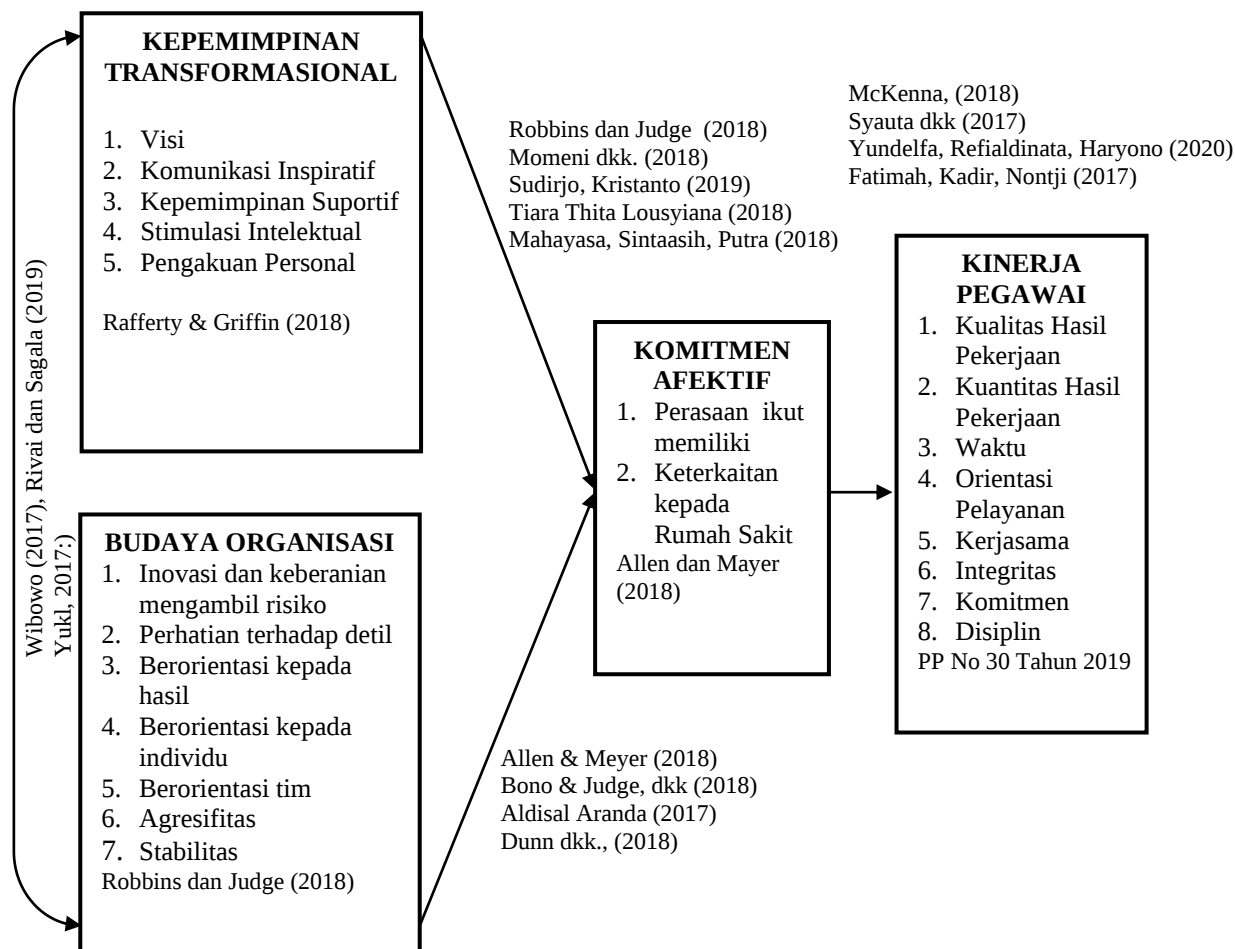
Armstrong dkk (2014) dalam Wibowo (2016) mengemukakan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, salah satunya adalah *personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu. Menurut Gibson dkk (2014) dalam Yanidrawati dkk. (2018), ada 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

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, 2018) 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, 2018) 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.

Penelitian Loan (2020) ditemukan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, kondisi ini berarti bahwa kenaikan pada

komitmen organisasi karyawan perusahaan akan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Perilaku itu akan memungkinkan organisasi untuk mengakui pentingnya harapan ditempat kerja. Ardiansyah et al. (2019) mengemukakan bahwa komitmen afektif memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap 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. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen afektif.
2. Budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen afektif.
3. Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen afektif.
4. Komitmen afektif berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

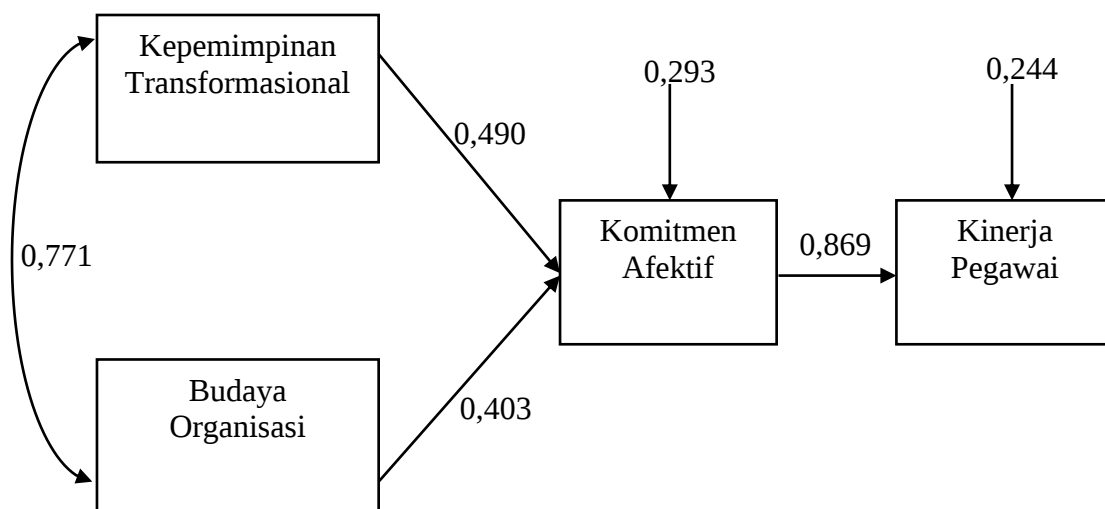
### III. METODOLOGI PENELITIAN

Metode penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Penelitian ini ditujukan untuk memperoleh gambaran lebih jauh mengenai variabel penelitian yaitu kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, komitmen dan kinerja perawat, kemudian menguji hipotesis mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap komitmen afektif serta dampaknya terhadap kinerja pegawai.

#### IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

##### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Afektif Serta Implikasinya Pada Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil perhitungan statistik yang telah diuraikan pada hipotesis, dapat dikatakan bahwa masing-masing variabel yaitu kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen afektif baik secara parsial maupun simultan dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis dari masing-masing variabel budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, komitmen afektif dan kinerja pegawai dapat dilihat pada gambar 2 di bawah ini :



Gambar 2

Model Analisis jalur Secara Keseluruhan

Berdasarkan gambar 2 tersebut di atas, dapat dikatakan bahwa masing-masing variabel yaitu kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen afektif baik secara parsial maupun simultan dan komitmen afektif berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Rumah Sakit X.

##### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Afektif**

Besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif baik pengaruh langsung dan tidak langsung sebesar 39.23%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional yang dirasakan pegawai maka akan meningkatkan komitmen afektif pegawai di

Rumah Sakit X. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kusumastuti, dan Nurtjahjanti (2018) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen afektif organisasi dengan persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional. Tidak adanya tanda negatif di depan angka menunjukkan arah hubungan yang positif. Arah hubungan yang positif menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi komitmen afektif organisasi. Sebaliknya, semakin rendah gaya kepemimpinan transaksional maka semakin rendah komitmen afektif organisasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin positif persepsi terhadap gaya kepemimpinan transaksional maka akan semakin tinggi pula komitmen afektif organisasi, dan sebaliknya semakin rendah persepsi terhadap gaya kepemimpinan transaksional maka akan semakin rendah pula komitmen afektif organisasi. Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian sebelumnya dari Muchiri (2018) yang menyebutkan bahwa kepemimpinan transaksional berkorelasi negatif dengan komitmen organisasi, semakin tinggi kepemimpinan transaksional maka akan semakin rendah komitmen organisasi yang timbul. Pendapat Muchiri tersebut sesuai dengan penelitian Husammi (2018) yang dilakukan pada 53 pegawai dimana dukungan organisasi, komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional menjadi prediktor yang kuat dan saling mempengaruhi satu sama lain, sedangkan kepemimpinan transaksional adalah prediktor paling lemah dari kepuasan kerja, dan komitmen organisasi pada pegawai. Penelitian menunjukkan bahwa kemampuan para pemimpin dalam mengimplementasikan gaya kepemimpinan transformasional dalam organisasi mempunyai dampak yang signifikan terhadap komitmen organisasional (Bycio et al., 2018). Kepemimpinan transformasional secara positif diasosiasikan dengan komitmen organisasional dalam berbagai keadaan dan budaya organisasi (Bono & Judge, et. al 2017).

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitemn Afektif**

Besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen afektif baik pengaruh langsung dan tidak langsung sebesar 31.46%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semakin baik budaya organisasi yang dirasakan pegawai maka akan meningkatkan komitmen afektif pegawai di Rumah Sakit X. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Darajat, dan rosyidah (2018) dapat diketahui bahwa ada pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada pegawai. Hal ini berarti semakin baik persepsi pegawai mengenai tuntutan kerja maka akan semakin tinggi pula komitmen organisasinya.

Berdasarkan hasil penelitian ini terlihat bahwa budaya organisasi sangat berperan sebagai salah satu pemicu tumbuhnya komitmen organisasional pada pegawai. Maka dengan semakin baiknya persepsi masing-masing anggota organisasi mengenai budaya organisasi ditempat kerjanya maka akan semakin tinggi pula komitmennya terhadap organisasi. Dari hasil penelitian juga didapat mayoritas pegawai berpersepsi cukup mengenai budaya organisasi di puskesmas dan memiliki komitmen organisasi sedang. Hal ini dimungkinkan karena pegawai merasa masih ada yang kurang sesuai dengan apa yang mereka inginkan mengenai

keadaan yang ada di rumah sakit saat ini. Namun jika dilihat dari masa kerja pegawai didapat mayoritas pegawai di puskesmas memiliki masa kerja diatas 6 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di puskesmas memiliki loyalitas yang cukup tinggi. Hal ini juga ditunjukkan dari hasil penelitian yang didapat bahwa cukup banyak pegawai yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi walaupun mayoritas pegawai berkomitmen sedang.

Keterkaitan antara budaya organisasi dan komitmen organisasional juga dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2018:282) bahwa suatu budaya yang kuat akan memperlihatkan kesepakatan yang tinggi mengenai tujuan organisasi di antara anggota-anggotanya. Kebulatan suara terhadap tujuan akan membentuk keterikatan, kesetiaan, dan komitmen organisasi. Dengan kata lain, karyawan tidak pernah lepas dari nilai-nilai budaya sebagai pedoman mereka dalam bekerja dan bertingkah laku di dalam organisasi. Kecocokan nilai budaya menimbulkan suasana kondusif bagi pegawai dalam menjalankan aktivitas kerjanya. Budaya organisasi yang kondusif, akan menimbulkan komitmen yang kuat dari pegawai terhadap organisasi.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Afektif**

Pengaruh total atau pengaruh secara bersama-sama (simultan) variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap komitmen afektif adalah sebesar 70.69%, sedangkan pengaruh variabel lain di luar variabel yaitu sebesar 29.31%. Variabel lain yang tidak diteliti penulis yang mempengaruhi kepuasan kerja diantaranya adalah beban kerja. Penelitian yang dilakukan Chen (2019) menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Selain itu Perryer dan Jordan (2018) meneliti dasar hubungan antara komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan dilihat dari gaya mendukung (*support*) dan gaya memadamkan (*extinct*). Hasil penelitiannya menemukan bahwa baik gaya mendukung dan gaya memadamkan yang dimiliki seorang pemimpin mempengaruhi komitmen berorganisasi, dimana terjadi sebuah peningkatan dalam gaya mendukung yang dimiliki seorang pemimpin bersamaan dengan penurunan dalam gaya pemimpin yang cenderung memadamkan akan meningkatkan komitmen. Sedangkan Bourantas dan Papalexandris (2019) dalam penelitiannya menemukan perbedaan yang signifikan pada pengaruh kepemimpinan dan budaya terhadap komitmen karyawan.

### **Pengaruh Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Pegawai**

Pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja pegawai sebesar 75.52%. Sedangkan sisanya sebesar 24.48% diterangkan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini sejalan dengan dengan hasil penelitian Wahyuni (2018) yang menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen afektif terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut muncul dari keinginan seseorang untuk terus bekerja mengingat betapa sulitnya untuk dapat diterima bekerja dalam organisasi tersebut karena percaya organisasi membantu dan mau menolongnya dalam misi organisasi.

Karyawan yang berkomitmen tinggi akan mencurahkan seluruh pikiran, kemampuan dan keterampilan untuk masa depan organisasi (Syauta et al., 2017: 69). Meyer et.al. (2018: 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 (2019:15) menemukan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Syauta et al. (2017: 69) menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana meningkatkan komitmen organisasional akan meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian Respatiningsih dan Frans (2018) menunjukkan bahwa penurunan kinerja disebabkan oleh kurangnya komitmen karyawan. Sapitri (2018) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa permasalahan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan atau prestasi kerja adalah komitmen organisasi.

## V. SIMPULAN DAN REKOMENDASI

### Simpulan

1. Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi di Rumah Sakit X, yaitu sebagai berikut:
  - a. Kepemimpinan transformasional di Rumah Sakit X masuk dalam kriteria cenderung kurang baik yang terlihat dari pengakuan personal, visi, dan komunikasi inspiratif. Terdapat beberapa indikator yang disarankan menjadi fokus perbaikan yaitu pimpinan jarang mendorong pegawai untuk menyelesaikan masalah sendiri dan pimpinan kurang bisa menentukan standar kerja kepada pegawai.
  - b. Budaya organisasi di Rumah Sakit X diinterpretasikan dalam kriteria kurang kuat yang terlihat dari kurang inovasi dan keberanian dalam mengambil risiko, kurang berorientasi kepada individu, dan kurang berorientasi tim. Terdapat beberapa indikator yang disarankan menjadi fokus perbaikan yaitu pegawai kurang bisa menyelaraskan sasaran individu dengan sasaran unit kerja dan pegawai kurang bisa mengupayakan hal yang terbaik dan kurang kompeten.
2. Komitmen afektif pegawai di Rumah Sakit X diinterpretasikan dalam kriteria cenderung cukup tinggi, yang terlihat dari kurang merasa bahagia jika dapat menghabiskan karir di puskesmas, dan kurnag memiliki ikatan emosi dengan Puskesmas.
3. Kinerja pegawai Rumah Sakit X yang terdiri dari dimensi kuantitas hasil pekerjaan, kualitas hasil pekerjaan, waktu, orientasi pelayanan, kerjasama, integritas, komitmen dan disiplin diinterpretasikan dalam kriteria kurang baik. Terdapat beberapa indikator disarankan menjadi fokus perbaikan yaitu kurang bekerja dengan teliti dan kurang mampu menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan dengan baik.

4. Besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap komitmen afektif pegawai di Rumah Sakit X baik secara parsial dan simultan, yaitu sebagai berikut:
  - a. Besar pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif baik pengaruh langsung dan tidak langsung sebesar 39.23%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional yang dirasakan pegawai maka akan meningkatkan komitmen afektif pegawai di Rumah Sakit X.
  - b. Besar pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen afektif baik pengaruh langsung dan tidak langsung sebesar 31.46%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semakin baik budaya organisasi yang dirasakan pegawai maka akan meningkatkan komitmen afektif pegawai di Rumah Sakit X.
  - c. Besar pengaruh secara bersama-sama (simultan) budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif pegawai di Rumah Sakit X adalah sebesar 70.69%, sedangkan pengaruh variabel lain di luar variabel yaitu sebesar 29.31%. Variabel lain yang tidak diteliti penulis yang mempengaruhi komitmen afektif diantaranya adalah beban kerja.
5. Besar pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja pegawai di Rumah Sakit X sebesar 75.52% sedangkan pengaruh dari luar variabel komitmen afektif yang mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 24.48%.

### **Rekomendasi**

1. Melakukan pelatihan tentang kepemimpinan terhadap pegawai sehingga dapat menerapkan dan mengambil sikap yang tepat sebagai seorang pemimpin dan mengemukakan pendapat yang dapat memberikan pengertian kepada pegawai tentang pengambilan keputusan terhadap suatu masalah dengan tepat.
2. Pertumbuhan diri merupakan salah satu faktor essensial untuk meningkatkan kinerja pegawai. Pemberian kesempatan yang tinggi bagi individu untuk mengembangkan diri dan meningkatkan pertumbuhan diri baik melalui fasilitas formal maupun non formal akan mendorong individu meningkatkan kinerjanya dengan lebih baik lagi. Institusi juga perlu untuk mengembangkan lebih banyak lagi kesempatan untuk mengembangkan jenjang karir, memberikan kesempatan mengikuti pelatihan, memberikan bantuan dana pendidikan, mendukung pegawai dalam kegiatan organisasi kepegawaian agar kinerja karyawan lebih termotivasi dan lebih berkomitmen untuk meningkatkan kinerja. Tetapi manakala dukungan untuk pengembangan diri karyawan tidak terpenuhi maka akan berdampak terhadap penurunan motivasi, ketidakpuasan dalam bekerja dan cenderung akan menurunkan komitmen mereka terhadap pelayanan yang dilakukan.
3. Untuk meningkatkan kinerja pegawai pihak Puskesmas dapat memberikan pelatihan kepada pegawai yaitu pelatihan kepegawaian dasar bagi pegawai baru. Hal ini berguna untuk meningkatkan kinerja pegawai, sehingga pegawai akan lebih cakap dalam menangani masalah-masalah kepegawaian untuk pasien.

Dan juga diharapkan pihak manajemen dapat memberikan ruang kepada pegawai untuk dapat berpendapat mengenai tuntutan kerja mereka, sehingga terjadi arus komunikasi dua arah yaitu dari atas kebawah dan dari bawah keatas. Hal ini juga dapat diwujudkan dengan melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan. Sehingga keputusan-keputusan yang diambil lebih humanis dan sesuai dengan kebutuhan kerja dan kompetensi pegawai.

4. Budaya organisasi berpengaruh besar yang signifikan terhadap komitmen afektif pegawai, dengan demikian pihak Puskesmas harus lebih seksama memperhatikan aspek inovasi dan keberanian mengambil risiko, perhatian terhadap detil, berorientasi kepada hasil, berorientasi kepada individu, berorientasi tim, agresifitas, serta stabilitas pegawai.
5. Penelitian ini baru sebagian faktor yang mempengaruhi komitmen afektif dan kinerja. Jika dilihat dari epsilon-nya (faktor lain yang mempengaruhi komitmen afektif dan kinerja) masih cukup besar, diantaranya beban kerja. Faktor tersebut 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 Dharma,. Jakarta : Erlangga.
- Flipppo, Edwin. 2014, *Manajemen Personalita*, 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. Donnelly, 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 : BPFE
- 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 : BPFE.
- 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.