

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
PENGEMBANGAN SDM, IKLIM ORGANISASI DAN KOMITMEN
ORGANISASI TERHADAP PERILAKU KERJA INOVATIF DAN
PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN PADA PT BPR
BANKBOYOLALI (PERSERODA)**

JURNAL TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan

**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN SEKOLAH
TINGGI ILMU EKONOMI (STIE) – AUB SURAKARTA**



Oleh:

BANI MUSLIKUN

2019 015 168

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI
(STIE) - AUB SURAKARTA**

2021

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Pengembangan SDM, Iklim Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Dan Peningkatan Kinerja Karyawan Pada PT BPR Bank Boyolali (Perseroda)

The Influence of Transformational Leadership, Human Resources Development, Organizational Climate and Organizational Commitment on Innovative Work Behavior and Employee Performance Improvement at PT BPR Bank Boyolali (Perseroda)”

Bani Muslikun

S2-Manajemen STIE-AUB

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah menguji pengaruh kepemimpinan transformasional, pengembangan SDM, iklim organisasi, dan komitmen organisasi terhadap perilaku kerja inovatif dan peningkatan kinerja karyawan Pada PT BPR Bank Boyolali (Perseroda). Penelitian ini merupakan penelitian survai. Data yang digunakan adalah data primer dengan mengambil sampel karyawan PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) sebanyak 45 responden. Metode analisis data diuji dengan uji validitas, uji reliabilitas, uji linieritas, uji parsial (uji t), uji serempak (uji F/F test), uji R-square, dan analisis regresi jalur/intervening. Hasil uji t sebagai berikut: kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif, pengembangan SDM berpengaruh tidak signifikan terhadap perilaku kerja inovatif, iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif, komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap perilaku kerja inovatif, kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, pengembangan SDM berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, perilaku kerja inovatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji F menunjukkan secara simultan atau bersama-sama variabel kepemimpinan transformasional, pengembangan SDM, iklim organisasi, komitmen organisasi dan perilaku kerja inovatif berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Uji R square menunjukkan bahwa 97,89% variabel kinerja karyawan dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional, pengembangan SDM, iklim organisasi, komitmen organisasi dan perilaku kerja inovatif sebagai variabel interverning, sedangkan sisanya sebesar 2,11% dijelaskan faktor-faktor lain diluar model penelitian. Hasil uji analisa jalur menunjukkan pengaruh langsung iklim organisasi terhadap kinerja karyawan lebih besar dari pengaruh tidak langsung iklim organisasi terhadap kinerja karyawan melalui perilaku kerja inovatif.

Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional, Pengembangan SDM, Iklim Organisasi, Komitmen Organisasi, Kerja Inovatif, Kinerja.

Abstract

The purpose of this study was to examine the effect of transformational leadership, human resource development, organizational climate, and organizational commitment on innovative work behavior and improving employee performance at PT BPR Bank Boyolali (Perseroda). This research is a survey research. The data used is primary data by taking samples of employees of PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) as many as 45 respondents. The data analysis method was tested with validity test, reliability test, linearity test, partial test (t test), simultaneous test (F/F test), R-square test, and path regression analysis/intervening. The results of the t test are as follows: transformational leadership has a significant effect on innovative work behavior, HR development has no significant effect on innovative work behavior, organizational climate has a significant effect on innovative work behavior, organizational commitment has no significant effect on innovative work behavior, transformational leadership has a significant effect on performance employees, HR development has no significant effect on employee performance, organizational climate has a significant effect on employee performance, organizational commitment has no significant effect on employee performance, innovative work behavior has a significant effect on employee performance. The results of the F test show that transformational leadership, human resource development, organizational climate, organizational commitment and innovative work behavior have a significant effect on employee performance. The R square test shows that 97.89% of employee performance variables are explained by transformational leadership, HR development, organizational climate, organizational commitment and innovative work behavior as interverning variables, while the remaining 2.11% is explained by other factors outside the research

model. Path analysis test results show that the direct influence of organizational climate on employee performance is greater than the indirect effect of organizational climate on employee performance through innovative work behavior. Based on the results of the total effect to improve employee performance will be more effective if through improving the organizational climate with innovative work behavior.

Keywords: Transformational Leadership, HR Development, Organizational Climate, Organizational Commitment, Innovative Work, Performance.

PENDAHULUAN

PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) merupakan salah satu BPR di Kbaupaten Boyolali yang turut berperan dalam meningkatkan kebutuhan pelayanan akan produk dan jasa perbankan bagi masyarakat. Pada tahun 2021 PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) akan selalu ber-inovasi hal ini bertujuan untuk menjadi pedoman bank boyolali untuk terus memberikan sesuatu yang baru dan lebih baik khususnya pada sektor pelayanan nasabah dan penanganan yang professional dengan selalu ber-inovasi. Saat ini, pelaku jasa keuangan sudah mulai melakukan pengembangan produk inovatif dan memperbaharui sistem teknologi dalam bisnisnya. Salah satunya pada sektor lembaga jasa keuangan yang juga telah melakukan pengembangan dan pembaharuan (inovasi). Hal ini patut dilakukan, dikarenakan kemunculan para pesaing dengan inovasi pada kenyataannya mampu menggeser peran perusahaan perbankan yang cukup serius. Menjawab tuntutan dan kebutuhan customer yang terus meningkat dan semakin banyaknya pilihan infrastruktur yang tersedia untuk kebutuhan online, PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) sudah menerapkan system TI. Di antaranya dengan menerapkan aplikasi dengan konsep Database Terpusat (*Centralized Database*) yang menggabungkan data seluruh kantor dalam satu database di kantor pusat dan telah menggunakan model Single CIF. Disamping *Core Banking* utama untuk keperluan pelayanan, PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) juga menggunakan VIP IBS *Mobile Collection* sebagai alat bagi para di lapangan. VIP IBS *Mobile Collection* merupakan aplikasi berbasis android, khusus untuk petugas lapangan (A/O, Kolektor, dll) yang terkait pelayanan nasabah di lapangan (mobile). Dengan alat ini bisa untuk berbagai transaksi. Di antaranya setoran/penarikan tabungan, angsuran kredit, dan lainnya. Pada perayaan hut yang ke 53 tahun PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) juga baru saja launching 2 aplikasi yaitu *Wa Infinity (Informasi Finansial dan Notifikasi Transaksi)* dan *Whistleblowing System*. Aplikasi ini diperuntukan untuk nasabah dengan tujuan menunjang pelayanan yang optimal terhadap nasabah

Pengelolaan karyawan yang tepat dan sesuai dengan inovasi yang diterapkan memungkinkan kesiapan suatu usaha perbankan dan karyawannya dalam menghadapi perubahan yang terjadi. Seperti pendapat yang diungkapkan (Muizu, 2014), kalangan perbankan mengakui masih banyak usaha perbankan yang tertatih-tatih menghadapi perubahan global yang cepat dan terus menerus. Hal ini ditengarai sebagai akibat dari minimnya keahlian sumber daya manusia yang dimiliki. Kondisi ini tentunya berdampak pada tidak optimalnya pencapaian kinerja karyawan dan kinerja perusahaan. Dengan demikian, dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan dan perusahaan, peran manajer dalam memanajemen sumber daya manusia dalam perusahaan sangat dibutuhkan, salah satunya melalui dukungan kepemimpinan yang tepat, pengembangan SDM yang berkualitas, iklim organisasi yang menunjang karyawan serta komitmen dari para

karyawan untuk bersungguh-sungguh dalam bekerja dan diimbangi dengan perilaku inovatif di tempat kerja dalam diri karyawan dalam menghadapi perubahan sehingga diharapkan dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan.

Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas orang-orang yang bekerja di dalamnya. Perubahan lingkungan yang begitu cepat menuntut kemampuan mereka dalam menangkap fenomena perubahan tersebut, menganalisa dampaknya terhadap organisasi dan menyiapkan langkah-langkah guna menghadapi kondisi tersebut. Manajemen sumber daya manusia dalam organisasi tidak hanya sekedar administratif tetapi justru lebih mengarah pada bagaimana mampu mengembangkan potensi sumber daya manusia agar menjadi kreatif dan inovatif

Di era inovasi seperti yang terjadi saat ini, perusahaan memerlukan adanya pemimpin yang mampu menjadi penggerak perubahan (*transformation*) dalam membina kerjasama yang baik antara atasan dan bawahan. Menurut Yukl (2010), kepemimpinan merupakan suatu proses untuk mempengaruhi orang lain agar mau memahami dan menyetujui mengenai hal apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara untuk melakukannya, serta proses memfasilitasi upaya individu maupun kelompok dalam mencapai tujuan bersama. Sehingga kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses menggerakkan berbagai sumber daya sekaligus mempengaruhi orang lain untuk melakukan suatu pekerjaan atau berkinerja dengan baik untuk mencapai tujuan. Setiap pemimpin memiliki sikap dan cara dalam memperlihatkan model kepemimpinannya, sehingga akan berbeda satu pemimpin dengan yang lainnya. Parashakti et. al, (2016) kepemimpinan transformasional mengharapakan bawahannya untuk menantang status quodan mencoba pendekatan-pendekatan baru yang lebih baik didalam kehidupan mereka. Wang dan Rode juga menekankan adanya kontribusi bawahan terhadap organisasi, sehingga dapat memotivasi bawahan untuk mengembangkan serta menawarkan ide-ide yang lebih banyak lagi untuk keberhasilan organisasi. Berkaitan dengan perubahan yang terjadi dalam perusahaan, (Faturchmah & Salendu, 2014) kepemimpinan transformasional dianggap yang paling efektif dalam menghadapi perubahan

Hasil penelitian terdahulu berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif telah dilakukan oleh beberapa peneliti. Penelitian dari Dewa Nyoman Reza Aditya (2016) dan Priyono Budi Santoso (2020) menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Sedangkan pengaruhnya terhadap kinerja juga terdapat beberapa penelitian yang mendukung bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yaitu Surasni (2017), Yehezkiel, dkk (2014), Priyono Budi Santoso (2020)

Faktor kedua variabel yang berperan dalam peningkatan kinerja karyawan caranya, yaitu dengan mengadakan pengembangan terhadap sumber daya

manusia yang dimiliki, pengembangan sumber daya manusia dianggap salah satu cara yang paling efektif dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas perusahaan. Dengan pengembangan sumber daya manusia diharapkan dapat lebih meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesional karyawan. Namun keberhasilan pelaksanaan program tersebut tidak dapat langsung selama pelaksanaan, melainkan dapat dilihat dari hasil pekerjaan karyawan setelah mengikuti pengembangan sumber daya manusia apakah ada perubahan atau tidak. Untuk itu pengembangan sumber daya manusia harus dilaksanakan seefisien mungkin agar dapat benar-benar berperan dalam peningkatan kinerja karyawan. Beragam cara untuk mengembangkan sumber daya manusia, diantaranya pengembangan sumber daya manusia karyawan melalui, pemberian kesempatan pada karyawan untuk menyampaikan ide-ide dan gagasannya. Dengan begitu, karyawan dapat berkontribusi dalam mengembangkan perusahaan. Dan hal ini juga dapat membuat karyawan lebih berkembang. Namun kesempatan yang diberikan oleh perusahaan, tidak semua bisa dimanfaatkan oleh sebagian kecil karyawan, seperti masih ada karyawan yang lebih memilih untuk berdiam diri/sudah mulai malas dalam mengembangkan potensi yang ada dan tidak mau untuk menerima sesuatu yang baru atau tidak lagi mengembangkan setiap ide-ide yang baru karena sudah merasa nyaman dengan cara berpikir mereka yang sekarang. Pengembangan Sumber daya manusia yang sudah diupayakan oleh PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) meliputi pelatihan, penggajian, usulan promosi, kenaikan pangkat dan tunjangan pegawai dan kegiatan lainnya.

Hasil studi yang berkaitan dengan pengembangan SDM terhadap perilaku kerja inovatif berdasarkan penelitian Anna. C. Bos-Nehles, dkk (2017) menyatakan bahwa pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan hasil penelitian Tirza G. Tumangken, dkk (2020) dan Ardiansyah Harahap (2020) menyatakan pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja, semakin tinggi pengembangan SDM dalam suatu perusahaan maka akan meningkatkan kerja karyawan dalam suatu perusahaan

Menurut Herman (2013) iklim suatu organisasi merujuk pada berfungsinya organisasi secara keseluruhan dari sudut pandang para karyawan. Dengan demikian, iklim adalah suatu gambaran mengenai persepsi karyawan secara individual mengenai lingkungan organisasi mereka. Dimensi-dimensi tertentu dari iklim memberikan pengaruh khusus pada kemampuan organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dimensi-dimensi iklim organisasi menurut Robbins (2007) adalah kebijakan dan peraturan organisasi, tingkat efektivitas komunikasi, tingkat hubungan antara karyawan serta tingkat partisipasi karyawan. Fenomena – fenomena terkait iklim organisasi dan kinerja karyawan pada PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) yang ditemui dan kerap menjadi masalah adalah adanya beberapa karyawan yang kurang disiplin dalam melakukan

pekerjaan seperti menunda-nunda pekerjaan sehingga tidak tercapainya target perusahaan. Terdapat beberapa karyawan yang seharusnya pekerjaan sudah dilaporkan sebelum deadline, tetapi masih ada karyawan yang melaporkan pekerjaannya setelah deadline karena tertumpuk oleh pekerjaan baru lainnya akibat kurangnya inisiatif dan kelalaian karyawan. Tanggung jawab yang besar yang diberikan kepada karyawan masih belum bisa terlaksana dengan baik karena tidak semua karyawan mampu menjalankan tanggung jawab yang diberikan dikarenakan skill atau pengetahuan mereka masih kurang. Atas dasar dari fenomena – fenomena tersebut adanya masalah dalam iklim organisasi yang berhubungan dengan kinerja karyawan pada PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) sangat menarik untuk diteliti

Berdasarkan hasil penelitian dari Dewa Nyoman Reza Aditya (2016) dan Priyono Budi Santoso (2020) menyatakan iklim organisasi berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif karyawan. Beberapa penelitian seperti Yehezkiel, dkk (2014) dan Priyono Budi Santoso (2020) juga membuktikan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Pengaruh yang kuat pada kinerja disebabkan oleh perubahan iklim organisasi yang dilakukan oleh manajemen.

Menurut Luthans komitmen organisasi merupakan keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dalam suatu kelompok dan kemandirian usaha yang tinggi untuk suatu organisasi serta suatu keyakinan tertentu dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi. Komitmen karyawan terhadap organisasi diperlukan agar kinerja organisasi dapat lebih efektif sehingga tujuan organisasi terwujud. Komitmen karyawan akan terbentuk jika organisasi memiliki komitmen terhadap karyawannya, sehingga komitmen tersebut dapat dilihat dari dua sisi, yaitu komitmen karyawan terhadap organisasi dan komitmen organisasi terhadap karyawan. Komitmen karyawan terhadap organisasi bukanlah komitmen yang terjadi secara sepihak. Organisasi dan karyawan harus secara bersama-sama menciptakan kondisi yang kondusif untuk mencapai komitmen yang dimaksud. Menurut Kristanty Nadapdap (2017) Komitmen organisasi merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen merupakan identifikasi dan keterkaitan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasinya. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi memiliki perbedaan sikap dibanding yang berkomitmen rendah. Selain itu, fenomena terkait komitmen organisasi pada PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) adalah komitmen para karyawan yang lemah juga menjadi penyebab adanya rendahnya kinerja dari karyawan. Para karyawan yang masuk PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) apalagi karyawan baru kebanyakan hanya bersifat sementara dan sebagai batu loncatan untuk memasuki tempat kerja yang diinginkan sebagai syarat pengalaman kerja, hal ini tentu menjadi kategori lemahnya dari komitmen organisasi karyawan. Karena para karyawan banyak yang tidak ingin untuk dalam

jangka waktu yang panjang untuk bekerja di PT BPR Bank Boyolali (Perseroda). Hal ini dapat dilihat dari karyawan yang banyak tidak disiplin dalam melakukan pekerjaan dan tidak berusaha untuk tepat waktu saat masuk kerja. Selain itu karyawan juga banyak yang tidak ingin melakukan kerjanya semakin lebih baik lagi. Komitmen organisasi yang dijalankan dengan baik akan dapat meningkatkan kinerja dan perilaku kerja inovatif dari para karyawan serta karyawan akan selalu bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilaksanakan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu terkait pengaruh komitmen organisasi terhadap perilaku kerja inovatif menurut Nur Wahyunianti Dahri, dkk (2018) komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif karyawan. Beberapa hasil penelitian dengan pengaruhnya terhadap kinerja juga telah dilakukan oleh Nur Wahyunianti Dahri, dkk (2018) Surasni (2017) dan Ardiansyah Harahap (2020) dengan hasil penelitian komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Kemajuan teknologi berupa *fintech* (*financial technology*) dan bermunculannya para pesaing-pesaing baru memicu perusahaan untuk terus berinovasi dan meningkatkan perilaku inovatif di tempat kerja pada karyawan. Salah satu sektor yang terkena imbas dan harus menyesuaikan dengan kehadiran teknologi yakni perusahaan perbankan. Melalui peran kepemimpinan yang tepat, pengembangan SDM yang berkualitas, iklim organisasi yang menunjang serta komitmen organisasi karyawan yang kuat akan mampu memicu perilaku kerja inovatif yang nantinya berdampak pula mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Penggunaan variabel perilaku kerja inovatif sebagai variabel moderasi/intervening belum banyak diterapkan dalam penelitian terdahulu. Oleh sebab itu, peneliti akan melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Pengembangan SDM, Iklim Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Dan Peningkatan Kinerja Karyawan Pada PT BPR Bank Boyolali (Perseroda)"

HIPOTESIS

Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian sebelumnya dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

- H₁ = Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif pada PT BPR Bank Boyolali (Perseroda)
- H₂ = Pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif pada PT BPR Bank Boyolali (Perseroda)
- H₃ = Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif pada PT BPR Bank Boyolali (Perseroda)
- H₄ = Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif pada PT BPR Bank Boyolali (Perseroda)
- H₅ = Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT BPR Bank Boyolali (Perseroda)

- H₆ = Pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT BPR Bank Boyolali (Perseroda)
- H₇ = Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT BPR Bank Boyolali (Perseroda)
- H₈ = Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT BPR Bank Boyolali (Perseroda)
- H₉ = Perilaku kerja inovatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT BPR Bank Boyolali (Perseroda)

METODE

Analisis data yang dilakukan berupa uji validitas, uji reliabilitas, uji linieritas, uji analisis jalur, uji t, uji F, uji koefisien determinasi (R²), dan uji korelasi.

Analisis regresi jalur adalah pengembangan langsung bentuk regresi berganda dengan tujuan untuk memberikan estimasi tingkat kepentingan (*magnitude*) dan signifikansi (*significance*) hubungan sebab akibat hipotetikal dalam seperangkat variabel.

Hubungan kausalitas akan digunakan analisis jalur dan intervening. Yang terdiri dari kepemimpinan transformasional, pengembangan SDM, iklim organisasi dan komitmen organisasi dengan variabel perilaku kerja inovatif (variabel intervening) serta variabel kinerja karyawan (terikat) $Y_1 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_1$

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + e_2$$

Di mana:

Y₂ = Kinerja Karyawan

X₁ = Kepemimpinan Transformasional

X₂ = Pengembangan SDM

X₃ = Iklim Organisasi

X₄ = Komitmen Organisasi

Y₁/X₅ = Perilaku kerja Inovatif

β₀ = Konstanta

β₁, β₂ = Koefisien regresi

ε = Error term/ residu/ sisa

POPULASI DAN SAMPEL

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Bank BPR Boyolali

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2012:116). Teknik pengambilan Sampel dilakukan dengan cara total sampling atau sampel jenuh atau juga disebut dengan sampel sensus, adalah teknik sampling yang dilakukan dengan mengambil seluruh

e-jurnal Program Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Adi Unggul Bhirawa (STIE-AUB) Surakarta (2021) populasi (Sugiyono, 2012:122). Berdasarkan populasi karyawan, peneliti mengambil sampel dalam penelitian ini sebanyak 45 karyawan pada kantor pusat BPR Bank Boyolali

HASIL PENELITIAN

Tabel 1
Hasil Analisis Jalur Persamaan I

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,051	1,978		,026	,979
	Kepemimpinan Transformatif	-,124	,061	-,199	-2,044	,048
	Pengembangan SDM	,210	,106	,305	1,969	,056
	Iklim Organisasi	,907	,089	,982	10,233	,000
	Komitmen Organisasi	-,168	,108	-,239	-1,547	,130

a. Dependent Variable: Perilaku Kerja Inovatif

Persamaan I:

$$Y_1 = -0,199 X_1 + 0,305 X_2 + 0,982 X_3 - 0,239 X_4 + \epsilon_1$$

Sig (0,048)** (0,056) (0,000)** (0,130)

Tabel 2
Hasil Analisis Jalur Persamaan II

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,830	1,759		,472	,640
	Kepemimpinan Transformatif	,166	,057	,207	2,939	,006
	Pengembangan SDM	-,041	,099	-,046	-,417	,679
	Iklim Organisasi	,697	,150	,582	4,650	,000
	Komitmen Organisasi	,029	,099	,031	,288	,775
	Perilaku Kerja Inovatif	,335	,141	,258	2,381	,022

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Persamaan II:

$$Y_2 = 0,207 X_1 - 0,046 X_2 + 0,582 X_3 + 0,031 X_4 + 0,258 X_5 + \epsilon_2$$

Sig (0,006)** (0,679) (0,000)** (0,775) (0,022)**

Tabel 3
Hasil Uji t

Persamaan	Variabel	Variabel Dependen	Beta	Sig	Keterangan
1	Kepemimpinan Transformatif	Perilaku kerja Inovatif	-0,199	0,048	Signifikan
	Pengembangan SDM		0,305	0,056	Tidak Signifikan
	Iklim Organisasi		0,982	0,000	Signifikan
	Komitmen Organisasi		-0,239	0,130	Tidak Signifikan
2	Kepemimpinan Transformatif	Kinerja Karyawan	0,207	0,006	Signifikan
	Pengembangan SDM		-0,046	0,679	Tidak Signifikan
	Iklim Organisasi		0,582	0,000	Signifikan
	Komitmen Organisasi		0,031	0,775	Tidak Signifikan
	Perilaku kerja Inovatif		0,258	0,022	Signifikan

Tabel 4
Hasil Uji F Persamaan II

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	287,680	5	57,536	71,090	,000 ^a
	Residual	31,564	39	,809		
	Total	319,244	44			

a. Predictors: (Constant), Perilaku Kerja Inovatif, Komitmen Organisasi, Kepemimpinan Transformatif, Pengembangan SDM, Iklim Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Tabel 5
Koefisien Determinasi (R²) Persamaan I

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,886 ^a	,784	,763	1,012

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Iklim Organisasi, Kepemimpinan Transformatif, Pengembangan SDM

Tabel 6
Koefisien Determinasi (R²) Persamaan II

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,949 ^a	,901	,888	,900

a. Predictors: (Constant), Perilaku Kerja Inovatif, Komitmen Organisasi, Kepemimpinan Transformatif, Pengembangan SDM, Iklim Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Tabel 7
Koefisien Korelasi

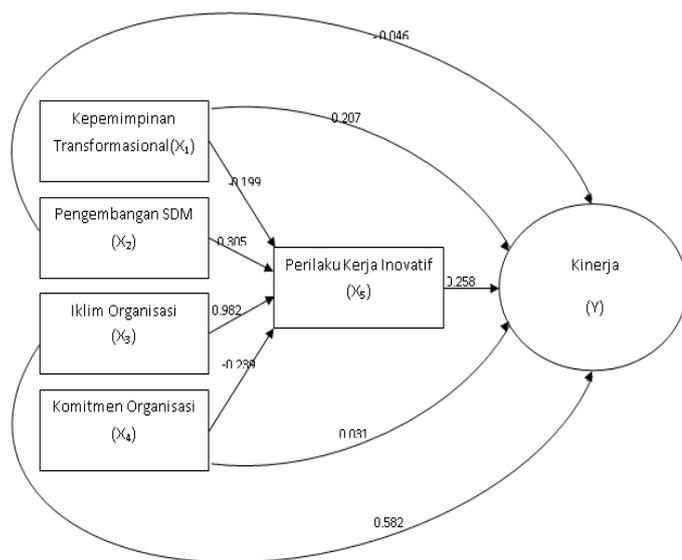
Correlations							
		Kepemimpinan Transformatif	Pengembangan SDM	Iklim Organisasi	Komitmen Organisasi	Perilaku Kerja Inovatif	Kinerja Karyawan
Kepemimpinan Transformatif	Pearson Correlation	1	-,069	,636**	,018	,400**	,884**
	Sig. (2-tailed)		,650	,000	,907	,006	,000
	N	45	45	45	45	45	45
Pengembangan SDM	Pearson Correlation	-,069	1	-,010	,875**	,100	-,013
	Sig. (2-tailed)	,650		,946	,000	,514	,930
	N	45	45	45	45	45	45
Iklim Organisasi	Pearson Correlation	,636**	-,010	1	-,005	,853**	,934**
	Sig. (2-tailed)	,000	,946		,976	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45
Komitmen Organisasi	Pearson Correlation	,018	,875**	-,005	1	,020	-,003
	Sig. (2-tailed)	,907	,000	,976		,898	,984
	N	45	45	45	45	45	45
Perilaku Kerja Inovatif	Pearson Correlation	,400**	,100	,853**	,020	1	,834**
	Sig. (2-tailed)	,006	,514	,000	,898		,000
	N	45	45	45	45	45	45
Kinerja Karyawan	Pearson Correlation	,884**	-,013	,934**	-,003	,834**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,930	,000	,984	,000	
	N	45	45	45	45	45	45

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabel 11
 Hasil Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung,
 dan Pengaruh Total

No	Antar Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total
1	Kepemimpinan Transformasional → Kinerja Karyawan	0,207		
2	Pengembangan SDM → Kinerja Karyawan	- 0,046		
3	Iklm Organisasi → Kinerja Karyawan	0,582		
4	Komitmen Organisasi → Kinerja Karyawan	0,031		
5	Perilaku Kerja Inovatif → Kinerja Karyawan	0,258		
1	Kepemimpinan Transformasional → Perilaku Kerja Inovatif → Kinerja Karyawan		$(-0,199) \times (0,258) = (-0,0513)$	$0,207 + (-0,0513) = 0,156$
2	Pengembangan SDM → Perilaku Kerja Inovatif → Kinerja Karyawan		$0,305 \times 0,258 = 0,0786$	$(-0,046) + 0,0786 = 0,0326$
3	Iklm Organisasi → Perilaku Kerja Inovatif → Kinerja Karyawan		$0,982 \times 0,258 = 0,253$	$0,582 + 0,253 = 0,835$
4	Komitmen Organisasi → Perilaku Kerja Inovatif → Kinerja Karyawan		$(-0,239) \times 0,258 = (-0,0616)$	$0,031 + (-0,0616) = (-0,030)$

METODE HASIL ANALISIS



Gambar 1. Hasil Analisis Jalur

PEMBAHASAN

Implikasi dari hasil pengujian-pengujian tersebut direkomendasikan untuk manajemen dalam upaya perbaikan kinerja di masa yang akan datang meliputi :

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui perilaku kerja inovatif.

Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) berpengaruh positif signifikan, artinya apabila kepemimpinan transformasional ditingkatkan maka kinerja karyawan PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) akan meningkat. Temuan penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan Surasni (2017), Yehezkiel ,dkk (2014), Priyono Budi Santoso (2020) menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Dan menolak penelitaian yang dilakukan oleh Muarif, Tewal dan Sendow (2015) yang menyatakan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan lebih kecil dibanding pengaruh tidak langsung melalui variabel perilaku kerja inovatif. Dengan hasil tersebut maka variabel perilaku kerja inovatif tidak efektif memediasi antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT BPR Bank Boyolali (Perseroda)

Upaya peningkatan kepemimpinan transformasional ditempuh dengan langkah-langkah melihat skor tertinggi dalam uji validitas variabel pelatihan yang terletak pada butir pertanyaan 4, 5 dan 3. Langkah yang direkomendasikan adalah sebagai berikut :

- a. Diharapkan pimpinan PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) dapat membangkitkan dan memotivasi karyawan, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja karyawan yang efektif dan produktif, melebihi dari apa yang mereka perkirakan sebelumnya.
 - b. Diharapkan Pimpinan PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada karyawan yang mau belajar dan melanjutkan studinya.
 - c. Pimpinan PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) harus mampu menumbuhkan rasa hormat dan kebanggan terhadap karyawan.
2. Pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan melalui perilaku kerja inovatif.

Hasil penelitian menunjukkan variabel pengembangan SDM berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini mengindikasikan apabila pengembangan SDM ditingkatkan maka akan menurunkan kinerja karyawan. Hal ini mendukung hasil penelitian terdahulu dari Norhaida Apriani (2017) dengan hasil penelitian pengembangan SDM berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dan tidak

sesuai dengan penelitian Tirza G. Tumangken, dkk (2020) dan Ardiansyah Harahap (2020) menyatakan pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Pengaruh langsung pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan lebih kecil dibanding pengaruh tidak langsung melalui variabel perilaku kerja inovatif. Dengan hasil tersebut maka variabel perilaku kerja inovatif dapat memediasi antara pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan PT BPR Bank Boyolali (Perseroda).

Hasil pengaruh langsung menunjukkan variabel pengembangan SDM berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, yang artinya apabila PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) meningkatkan pengembangan SDM maka menyebabkan penurunan kinerja karyawan, hal ini mengindikasikan pengembangan SDM PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) tidak banyak berpengaruh terhadap kinerja karyawan maka implikasinya pengembangan SDM pada PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) cukup dipertahankan saja.

3. Pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan melalui perilaku kerja inovatif.

Hasil penelitian menunjukkan variabel iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini mengindikasikan apabila iklim organisasi ditingkatkan maka juga akan meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini mendukung hasil penelitian Yehezkiel, dkk (2014) dan Priyono Budi Santoso (2020) yang membuktikan bahwa **iklim organisasi** berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Dari pembahasan analisis jalur, baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung, terbukti pengaruh tidak langsung lebih efektif dalam upaya peningkatan kinerja. Karena variabel intervening efektif untuk meningkatkan kinerja, melihat hasil perhitungan melalui uji test sobel. Artinya untuk meningkatkan perilaku kinerja karyawan PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) dilakukan dengan jalur meningkatkan kepemimpinan transformasional untuk mendorong perilaku kerja inovatif dan selanjutnya meningkatkan perilaku kerja inovatif untuk mendorong peningkatan perilaku kinerja.

Upaya peningkatan **iklim organisasi** ditempuh dengan langkah-langkah melihat skor tertinggi dalam uji validitas variabel **iklim organisasi** yang terletak pada butir pertanyaan 1, 3 dan 4. Langkah yang direkomendasikan adalah sebagai berikut :

- a. Karyawan PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) harus mampu menyelesaikan pekerjaan penting yang dibebankan dan menjadi tanggung jawabnya
- b. Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif agar mendapatkan keramahan dalam kelompok sosial, baik rekan kerja maupun diluar lingkungan tempat bekerja

- c. Diharapkan karyawan selalu merefleksikan perasaan mengenai kepercayaan dan saling mendukung yang berlaku dikelompok kerja agar terjalin hubungan kerja yang harmonis

4. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui perilaku kerja inovatif.

Hasil penelitian menunjukkan variabel komitmen organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini mengindikasikan apabila komitmen organisasi ditingkatkan maka juga akan meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini mendukung hasil penelitian terdahulu dari Yayan Anggreani (2020) dengan hasil penelitian komitmen organisasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan lebih besar dibanding pengaruh tidak langsung melalui variabel perilaku kerja inovatif. Dengan hasil tersebut maka variabel perilaku kerja inovatif tidak efektif memediasi antara kompensasi terhadap kinerja karyawan PT BPR Bank Boyolali (Perseroda)

Upaya peningkatan komitmen organisasi ditempuh dengan langkah-langkah melihat skor tertinggi dalam uji validitas variabel komitmen organisasi yang terletak pada butir pertanyaan 3, 4 dan 1. Langkah yang direkomendasikan adalah sebagai berikut :

- a. Dalam melakukan pekerjaan diharapkan dilakukan oleh karyawan PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) dengan semaksimal mungkin karena bekerja merupakan suatu kebutuhan yang harus dilaksanakan.
- b. Pimpinan PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) dapat menambahkan fasilitas kerja untuk menunjang pekerjaan agar karyawan merasa betah dan nyaman dan menghindari banyaknya karyawan yang resign.
- c. Diharapkan karyawan PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) selalu bangga dan percaya diri menjadi bagian dari perusahaan tempat karyawan bekerja.

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan uraian BAB IV pada analisis dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Hasil Uji Hipotesis
 - a. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap perilaku kerja inovatif PT BPR Bank Boyolali (Perseroda)
 - b. Pengembangan SDM berpengaruh positif tidak signifikan terhadap perilaku kerja inovatif PT BPR Bank Boyolali (Perseroda)
 - c. Iklim Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku kerja inovatif PT BPR Bank Boyolali (Perseroda)
 - d. Komitmen organisasi berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap perilaku kerja inovatif PT BPR Bank Boyolali (Perseroda)

- e. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT BPR Bank Boyolali (Perseroda)
- f. Pengembangan SDM berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan PT BPR Bank Boyolali (Perseroda)
- g. Iklim Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT BPR Bank Boyolali (Perseroda)
- h. Komitmen organisasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan PT BPR Bank Boyolali (Perseroda)
- i. Perilaku kerja inovatif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT BPR Bank Boyolali (Perseroda)

2. Hasil Uji F

Hasil uji serempak (Uji F) persamaan kedua diketahui besarnya nilai F_{hitung} sebesar 71,090 dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan secara simultan atau bersama-sama variabel kepemimpinan transformasional, pengembangan SDM, iklim organisasi, komitmen organisasi dan perilaku kerja inovatif berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT BPR Bank Boyolali (Perseroda)

3. Hasil Uji Determinasi (R^2)

Nilai R^2 square total sebesar 0,9789 yang artinya variabel kinerja karyawan PT BPR Bank Boyolali (Perseroda). dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional, pengembangan SDM, iklim organisasi, komitmen organisasi dan perilaku kerja inovatif sebagai variabel interverning sebesar 97,89 % dan sisanya sebesar 2,11 % dijelaskan faktor lain diluar model penelitian, misalnya disiplin kerja

4. Hasil pengaruh tidak langsung

Analisis jalur diketahui pengaruh tidak langsung iklim organisasi melalui perilaku kerja inovatif merupakan jalur yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan PT BPR Bank Boyolali (Perseroda). sedangkan pengaruh langsung variabel Iklim organisasi terhadap kinerja karyawan merupakan variabel paling dominan

Keterbatasan Penelitian

1. Pengambilan sampel dalam penelitian ini hanya pada karyawan PT BPR Bank Boyolali (Perseroda). Hal ini menjadikan kurangnya karakteristik responden yang diambil sebagai sampel sehingga sulit untuk digeneralisasikan pada obyek penelitian lainnya
2. Penelitian ini hanya menggunakan variabel kepemimpinan transformasional, pengembangan SDM, iklim organisasi, komitmen organisasi dan perilaku kerja inovatif sebagai variabel interverning. Adanya kemungkinan variabel-variabel lain yang berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan yang belum bisa dijabarkan dalam penelitian ini seperti disiplin kerja, komunikasi
3. Dalam pengumpulan data, penelitian ini hanya menggunakan kuesioner sehingga data yang dikumpulkan hanya menggambarkan pendapat responden mengenai kinerja karyawan di perusahaan

PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) dan peneliti tidak bisa mengontrol jawaban responden yang tidak menunjukkan keadaan yang sesungguhnya.

4. Penyempurnaan terhadap indikator pertanyaan dalam kuesioner dan disesuaikan dengan objek penelitian, sehingga dapat menggambarkan maksud dan tujuan penelitian selanjutnya.

Saran/Rekomendasi

Berdasarkan hasil analisis dan kesimpulan di atas, dalam rangka peningkatan kinerja karyawan, penulis mengajukan beberapa saran dalam memilih variabel yang menjadi skala prioritas guna meningkatkan kinerja karyawan sebagai berikut :

1. Iklim Organisasi merupakan variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan. Upaya peningkatan Iklim Organisasi ditempuh dengan langkah-langkah sebagai berikut :
 - a. Karyawan PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) harus mampu menyelesaikan pekerjaan penting yang dibebankan dan menjadi tanggung jawabnya
 - b. Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif agar mendapatkan keramahan dalam kelompok sosial, baik rekan kerja maupun diluar lingkungan tempat bekerja
 - c. Diharapkan karyawan selalu merefleksikan perasaan mengenai kepercayaan dan saling mendukung yang berlaku dikelompok kerja agar terjalin hubungan kerja yang harmonis
2. Hasil penelitian ini dapat dijadikan bukti studi kasus dan acuan atau referensi mengenai pembahasan yang berkaitan dengan topik dalam proses perkuliahan. khususnya dalam mengkaji kinerja karyawan.
3. Bagi peneliti selanjutnya, Untuk mendapatkan hasil yang lebih variatif dan memberikan gambaran yang lebih spesifik mengenai kinerja karyawan, disarankan kepada peneliti selanjutnya untuk melakukan penelitian dengan sampel yang lebih besar dan hendaknya menambahkan variabel-variabel independen lain atau mengembangkan variabel interverning perilaku kerja inovatif.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Aditya, Dewa Nyoman Reza dan Komang Ardana. 2016. Pengaruh Iklim Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Self Efficacy, terhadap Perilaku Kerja Inovatif
- Andy Pradana, Martha. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan: studi kasus pada karyawan tetap PT. Mustika Bahana Jaya. Lumajang: Universitas Brawijaya.

- Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith. 2013. *ntiTransformasional Leadership*. Jakarta:PT Raja Grafindo Persada.
- Dahri, Nur Wahyunia, 2018. Budaya Organisasional, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Perilaku Inovatif *Jurnal Bisnis Teori dan Implementasi, Vol. 9 No. 2 : 191-199, Oktober 2018*
- Darodjat, Tubagus Achmad. 2015. *Konsep-konsep Dasar Manajemen Personalialia – Masa Kini*. Bandung: Refika Aditama
- Edy, Sutrisno, (2016), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Etikariena, A., & Muluk, H. 2014. Hubungan antara Memori Organisasi dan Perilaku Inovatif Karyawan. Depok: Fakultas Psikologi Universitas Indonesia
- Fahmi, Irham. 2017. *Analisis Laporan Keuangan*. Bandung: Alfabeta
- Faturochmah,A. & Salendu. A. 2014. Hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kesiapan untuk berubah pada pegawai Bank Syariah X.Fakultas Psikologi. Jakarta. Universitas Indonesia
- Hamdiyah, Andi T, H dan Aziz Fathoni. 2016. Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Pada Swalayan Banyumanik Semarang. *Journal of Management, Vol. 02, No. 02*
- Hasibuan, Malayu SP. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan keempatbelas, Jakarta ,Penerbit : Bumi Aksara
- Kristanty Nadapdap .2017. Analisis Pengaruh Human Relation Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (PERSERO) Medan. *Jurnal Ilmiah Methonomi ,Vol. 3 No. 2 ,Hal 47-59*.
- McGuirk H., Lenihan H. & Hart M. (2015). Measuring the impact of innovative human capital on small firms' propensity to innovate, *Research Polic*, Vol 44, No 4, Hal 965–976.
- Mytelka, L.K. & K. Smith. 2002. "Policy Learning and Innovation Theory: An Interactive and Co-Evolving Process". *Research Policy*. Vol. 31: 1467– 1479
- Nijenhuis, Koen. 2015. "Impact Factors for Innovative Work Behavior in the Public Sector: The Case of the Dutch Fire Department". Master Thesis of University of Twente. Enschede.
- Octara, I., & Salendu, S. (2013). Hubungan antara iklim organisasi dan perilaku inovatif di tempat kerja pada karyawan. *Jurnal Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, 6, 1-20*.
- Parashakti, Ryani Dhyana, Mochamad Rizki, Lisnatiawati Saragih. 2016. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Inovatif Karyawan (Studi Kasus Di PT. Bank Danamon Indonesia). *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan. tahun 9. No 2. Hal 81-96*
- Pasaribu, Evan Karno dan Indrawati, Ayu Desi. 2016. Pengaruh Iklim Organisasi dan Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial Provinsi Bali. *e-Jurnal Manajemen UNUD, Volume 5, Nomor 12, 2016*.
- Payaman J. Simanjuntak .2011.*Manajemen Evaluasi Kinerja* .Edisi 3. Jakarta. Fakutas UI
- Putra, I Kadek Andika Pramana., & Subudi, Made. (2015). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Karyawan PT BPR Pedungan". *E-Jurnal Manajemen Unud. Vol. 4, No. 10, hal. 3146-3171*.
- Priansa, Donni Juni. 2014. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta
- Putra, I Kadek Andika Pramana., & Subudi, Made. (2015). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Karyawan PT BPR Pedungan". *E-Jurnal Manajemen Unud. Vol. 4, No. 10, hal. 3146-3171*.
- Putu, Ni Ayu Krisnawati, dan I Wayan Suartana. 2017. Pengaruh Kompetensi Karyawan, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi, Kemampuan Teknik Personal Terhadap Kinerja Sistem Informasi Akuntansi. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana Vol.21.3. Desember (2017)*

e-jurnal Program Magister Manajemen
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Adi Unggul Bhirawa (STIE-AUB)
Surakarta (2021)

- Raharjo D. C., & Witiastuti R. S. 2016. “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterikatan Kerja melalui Keadilan Organisasional sebagai Variabel Mediasi”. *Management Analysis journal* 5
- Ritawati, Agustina. 2013. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya, Die, *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen Januari 2013, Vol. 9 No.1, Hal. 82-93.*
- Robbins SP, dan Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta.
- Robbins, P.Stephen dan Timothy A. Judge. 2012. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta
- Robbin & Judge. 2015. *Perilaku Organisasi Edisi 16*. Jakarta. Salemba Empat.
- Siagian. Sondang P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara. Jakarta.
- Simamora, Henry (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta
- Sofyandi, Herman, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Pertama ed., Vol. Cetakan Pertama)*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Subawa, I Kadek Adi dan Surya, I Bagus Ketut. 2017. Pengaruh Iklim Organisasi dan Stress Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru SMA 1 Gianyar. *e-Jurnal Manajemen UNUD*, Volume 6, Nomor 4, 2017.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&B*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: Alfabeta
- Surasni (2017) “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Organisasi Pembelajaran dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Dosen di Universitas Pamulang Tangerang Selatan” Vol 1 No.1 70-89
- Syamsir, Torang., 2014. *Organisasi & Manajemen*, Bandung: Alfabeta
- Wang, P. And Rode, J.C. (2010). Transformational leadership and follower creativity: the moderating effects of identification with leader and organizational climate. *Human Relations*, Vol. 63, pp. 228.
- Werner, J.M. & DeSimone, R.L. 2011. *Human Resource Development*. Sixth Edition. South Western. Nelson Education Ltd.
- Wibowo. 2017. *Manajemen Kinerja*. Edisi Kelima. Depok: PT. Raja Grafindo Persada.
- Yukl, Gary, 2010, *Kepemimpinan dalam organisasi*, Edisi Kelima, Jakarta: PT Indeks
- Yusuf, Ria Mardiana, dan Syarif, Darman. (2018). *Komitmen Organisasi: Definisi Dipengaruhi, dan Mempengaruhi*. Makassar: Nas Media