

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN  
ORGANISASIONAL DENGAN DIMEDIASI OLEH  
PEMBERDAYAAN PSIKOLOGIS**

Muhamad Ali Sukrajap

Fakultas Ekonomi, Universitas Proklamasi 45

Yogyakarta

dhou.personal@gmail.com

**ABSTRACT**

Eighty five employees of a private hospital participated in this study. They are recruited randomly from a finite population (545 employees). Objective of this study is to verify the strength of psychological empowerment as the mediator variable between independent variable (transformational leadership) and two dependent variables (job satisfaction and organizational commitment). There are also four instruments 1). *The Minnesota Satisfaction Questionnaire-short form (MSQ-short Form)*, validity ranged from .470-.808, the Cronbach Alpha for reliability coefficient was .912. 2). Organizational Commitment Scale, validity ranged from .370-.851, the Cronbach Alpha for reliability coefficient was .829. 3). The Transformational Leadership Scale, validity ranged from .429-.856, the Cronbach Alpha for reliability coefficient was .966. 4). The Psychological Empowerment Scale, validity ranged from .553-.819, the Cronbach Alpha for reliability coefficient was .914. The hypothesis is that there is a mediation relationship between transformational leadership and job satisfaction and also organizational commitment. This study revealed that the mediator variable is quite strong for the job satisfaction variable. However, the mediator variable is less likely strong for the organizational commitment. It may there were other variables which also influence the dependent variable. Those other variables, however, were not in this research.

**Key words:** Job satisfaction, organizational commitment, psychological empowerment, transformational leadership.

## **PENDAHULUAN**

Keberadaan rumah sakit sangat membantu program peningkatan indeks pembangunan kesehatan suatu daerah. Berdasarkan Riskesdas (Riset Kesehatan Dasar) 2010, Kementerian Kesehatan melakukan penilaian terhadap Indeks Pembangunan Kesehatan Masyarakat (IPKM) pada 440 kota dan kabupaten di seluruh Indonesia. Hasilnya, Magelang mempunyai IPKM paling tinggi, atau kota paling sehat. Pegunungan Bintang di Papua, sebaliknya, mempunyai IPKM paling rendah atau kota yang tidak sehat. Yogyakarta termasuk dalam kriteria kota sehat karena berada pada peringkat keempat, setelah Gianyar dan Salatiga (Wahyuningsih, 2010).

Yogyakarta berada pada peringkat keempat karena di propinsi DIY terdapat 65 rumah sakit. Masyarakat menjadi mudah mengakses pusat-pusat kesehatan. Untuk menjamin kualitas pelayanan kesehatan, maka rumah sakit di Indonesia dikategorikan menjadi tipe A, B, C, D, dan E. Tipe A adalah rumah sakit dengan rujukan paling tinggi karena telah memberikan pelayanan kedokteran spesialis dan sub spesialis paling lengkap. Tipe D adalah rumah sakit yang memiliki kriteria transisi yaitu hanya mampu memberikan pelayanan kedokteran umum dan gigi, serta mampu menerima rujukan dari Puskesmas. Tipe E adalah rumah sakit yang hanya mampu menyediakan satu macam pelayanan kesehatan saja. Rumah sakit di DIY tersebut pada umumnya bertipe D, dan hanya satu saja yang bertipe A.

Untuk meningkatkan pelayanan, banyak rumah sakit di DIY yang berbenah demi mencapai mutu yang paling baik. Salah satu rumah sakit di Yogyakarta yang berbenah tersebut adalah rumah sakit tempat penelitian ini dilakukan. Rumah sakit tersebut masih bertipe C. Pembenahan gencar yang sedang dilakukan oleh rumah sakit tersebut adalah dalam bidang pelayanan pada pasien. Mutu pelayanan tersebut erat hubungannya dengan kualitas SDM yang ada. Suasana organisasi yang kondusif untuk berkarya akan mendorong SDM mengeluarkan potensi yang dimilikinya. Hal ini bisa terjadi bila karyawan mempunyai ikatan emosional dan rasional yang kuat pada organisasi. Munculnya ikatan tersebut sangat bergantung pada gaya kepemimpinan organisasi. Gaya kepemimpinan yang mampu mendorong karyawan mengeluarkan seluruh potensi dengan senang hati adalah transformasional.

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional para karyawan (Walumba, Wang, Lawler & Shi, 2004). Pemimpin transformasional mampu memperkokoh ikatan emosional dengan karyawannya, sehingga mereka menjadi loyal dan berkomitmen tinggi pada organisasi. Karyawan merasa pekerjaannya menjadi lebih bermakna sehingga kepuasan kerjanya meningkat (Castro, Perinan & Bueno, 2008). Cara kerja pemimpin transformasional dalam mendorong karyawannya adalah dengan pemberdayaan, terutama pemberdayaan psikologis. Melalui pemberdayaan psikologis ini maka karyawan akan berkarya berdasarkan motivasi internal. Mereka menjadi tidak silau dengan motivasi eksternal yang ada di organisasi seperti gaji, fasilitas, dan situasi fisik lainnya.

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional, cenderung bersifat tidak langsung. Hal ini karena adanya mediasi variabel pemberdayaan psikologi (Castro et al., 2008). Pemberdayaan psikologi menjadi mediator, karena tanpa adanya mediator tersebut maka pengaruh pemimpin menjadi kurang kuat. Pemberdayaan tersebut akan mempengaruhi hasil kerja karyawan (Castro et al., 2008). Penelitian ini adalah menjelaskan secara rinci tentang hubungan antara kepemimpinan transformasional, pemberdayaan psikologi, kepuasan kerja dan komitmen organisasional karyawan. Secara rinci, tujuan penelitian adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada karyawan rumah sakit.
2. Untuk mengetahui pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada karyawan rumah sakit.
3. Untuk mengetahui peranan pemberdayaan psikologis sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja karyawan rumah sakit.
4. Untuk mengetahui peranan pemberdayaan psikologis sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasional karyawan rumah sakit.

## **Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional dalam Organisasi**

Kepuasan kerja adalah perasaan yang menyeluruh tentang pekerjaan atau sebuah hubungan konstalasi sikap seseorang pada berbagai aspek pekerjaan (Spector, 1997). Kepuasan kerja berhubungan dengan sikap dan penilaian karyawan pada pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah representasi dari kesukaan atau ketidaksukaan karyawan dalam melihat pekerjaannya. Hal ini diperkuat oleh Luthans (1995) dan Handoko (1993) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil persepsi karyawan tentang bagaimana suatu pekerjaan dapat memberikan sesuatu yang dianggap penting. Persepsi karyawan tersebut dapat menimbulkan efek negatif maupun positif terhadap pekerjaannya.

Untuk memahami lebih rinci tentang kepuasan kerja, maka konsep tersebut harus dijelaskan melalui aspek-aspek pendukungnya. Aspek-aspek dari kepuasan kerja antara lain jaminan pekerjaan (*job security*), gaji dan kompensasi lainnya, rekan kerja (*social satisfaction*), supervisi, dan kesempatan untuk berkembang secara individu (*growth and development*) (Hackman & Oldham, 1975). Ahli lain (Spector, 1997) menambah aspek kepuasan kerja tersebut dengan hal-hal sebagai berikut: kondisi kerja, adanya penghargaan, sifat pekerjaan, dan adanya komunikasi yang harmonis. Sebetulnya aspek-aspek itu akan menjadi lebih mudah dipahami bila konsep itu dikategorikan menjadi dua yaitu aspek yang menimbulkan rasa puas, dan aspek yang menyebabkan ketidakpuasan. Hal-hal yang memunculkan rasa puas yaitu prestasi kerja, penghargaan, kenaikan jabatan dan pujian. Hal-hal yang menyebabkan ketidakpuasaan adalah kebijakan perusahaan, supervisor, kondisi rekan kerja dan gaji.

Penelitian ini lebih menitikberatkan aspek-aspek kepuasan kerja berdasarkan *The Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) (Weiss, Dawis, England & Lofquist, 1967). Berdasarkan skala tersebut, aspek kepuasan kerja ada tiga yaitu kepuasan kerja secara umum, kepuasan intrinsik, dan kepuasan ekstrinsik. Aspek-aspek tersebut berdasarkan pada tiga rasionalisasi yaitu a) adanya harapan akan lingkungan kerja mereka yang didasarkan pada latarbelakang, kemampuan individu, dan minat; b) adanya sikap kerja yang terbentuk dari pemenuhan harapan-harapan di tempat

kerja; c) sikap tersebut membentuk evaluasi terhadap lingkungan kerja atau kepuasan kerja mereka (Newby, 1999).

Selain kepuasan kerja karyawan, persoalan organisasi lainnya yang juga sering diteliti adalah komitmen karyawan terhadap organisasi, yang biasa disebut komitmen organisasional. Steers (1977) menyatakan bahwa komitmen organisasional adalah kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya dalam organisasi. Komitmen dalam organisasi merepresentasikan keterkaitan psikologis (*psychological link*) antara karyawan dan organisasi dan telah diakui menjadi sikap kerja yang multidimensional (Meyer & Allen, 1997). Menurut Porter, Steers, Mowday dan Boulian (1974), karyawan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi bila mempunyai tiga hal yaitu (a) Mampu menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi, (b) Bersedia berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi, dan (c) Berkeinginan untuk bertahan sebagai anggota di dalam organisasi. Jadi komitmen organisasional adalah keyakinan kuat seseorang terhadap organisasinya sehingga muncul keinginan untuk memelihara ikatan hubungan dengan organisasi. Ia juga akan menunjukkan loyalitasnya kepada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Apa saja aspek komitmen organisasional? Aspek komitmen organisasional ada tiga (Meyer & Allen, 1997) yaitu:

1. Komitmen afektif (*Affective commitment*), yaitu kelekatan emosional karyawan untuk mengidentifikasi dirinya dan melibatkan diri dalam organisasi. Karyawan dengan komitmen afeksi yang tinggi akan melibatkan diri pada semua kegiatan organisasi karena mereka menginginkannya.
2. Komitmen kontinuitas (*Continuance commitment*) yaitu kesediaan karyawan untuk tetap dalam organisasi berdasarkan alasan tidak mau rugi. Ia sudah mengeluarkan banyak biaya agar tetap menjadi anggota organisasi. bila ia keluar, maka investasi itu akan hilang.
3. Komitmen normatif (*Normative commitment*) yaitu perasaan karyawan bahwa bertahan dalam organisasi merupakan suatu keharusan (*obligation*).

## **Kepemimpinan Transformasional dan Pemberdayaan Psikologis**

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi / mengorganisasi suatu kelompok ke arah pencapaian suatu tujuan (Robbins, 2003). Kumpulan orang-orang (kelompok) tersebut berpartisipasi secara sukarela dalam mencapai tujuan kelompok (Kreitner & Kinicki, 2008). Itulah kekuatan seorang pemimpin yang membuat anak buah dengan senang hati mencapai tujuan kelompok. Untuk mencapai tujuan kelompok itu, pemimpin juga memberi jalan sehingga anggota menjadi lebih mudah mencapai tujuannya.

Menurut Burns (1978), ada dua tipe kepemimpinan yaitu kepemimpinan transaksional dan transformasional. Bass dan Riggio (2006) mengemukakan pemimpin transaksional memotivasi bawahannya dengan cara menukar imbalan untuk pekerjaan yang dilakukannya. Praktek kepemimpinan transaksional menerapkan sistem *reward* dan *punishment*. Bila bawahan dapat melakukan tugas sesuai dengan yang diinginkan oleh atasan maka bawahan tersebut akan mendapatkan penghargaan. Bila bawahan tidak dapat melakukan tugas sesuai dengan yang diinginkan oleh atasan maka bawahan akan mendapatkan hukuman.

Pada gaya kepemimpinan transformasional, atasan tidak hanya meningkatkan motivasi bawahan tapi juga meningkatkan kesadaran serta moralitas karyawan pada tempat yang lebih tinggi. Pemimpin yang transformasional mempengaruhi bawahannya dengan jalan meningkatkan kesadaran bawahannya akan pentingnya nilai kebersamaan dalam pencapaian tujuan organisasi. Strategi ini membuat bawahannya merasa percaya, bangga, loyal dan hormat terhadap atasannya. Karyawan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang biasa mereka lakukan (Burns, 1978).

Beberapa peneliti berpendapat bahwa tipe kepemimpinan transformasional dipercaya mampu mempengaruhi tingkat komitmen karyawan dalam perusahaan (Bass & Riggio, 2006). Karakteristik tipe kepemimpinan transformasional antara lain:

- Mampu menggerakkan anggota kelompok untuk mencapai kinerja melebihi dari yang diharapkan. Dampaknya anggota mampu memimpin dirinya sendiri ke arah yang lebih baik.

- Mampu mendorong tingkat kepuasan serta komitmen karyawan yang tinggi terhadap kelompok organisasi. Komitmen tinggi itu diperoleh dari pengungkapan visi-visi yang selalu mereka ucapkan.
- Merespon kebutuhan masing-masing aggotanya melalui pemberdayaan dan menyelaraskan tujuan dan target dari masing-masing anggota, pemimpin, kelompok, dan juga perusahaan secara keseluruhan.
- Memberikan dukungan, bimbingan dan juga *mentoring* kepada setiap aggotanya.

Apa saja komponen kepemimpinan transformasional? Ada empat komponen kepemimpinan transformasional (Bass & Riggio, 2006) yaitu:

1. Kharisma (*idealized influence*). Para pemimpin dihargai oleh pengikutnya sebagai orang yang memiliki kemampuan, kegigihan dan tekad yang luar biasa. Pemimpin yang memiliki kharisma baik adalah pemimpin yang berani mengambil resiko dan bertindak secara konsisten dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Pemimpin dengan karakteristik ini juga dapat diandalkan untuk melakukan sesuatu yang benar, menunjukkan standar perilaku etis dan moral yang tinggi.
2. Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*). Pemimpin transformasional diharapkan mampu menstimulasi para pengikutnya untuk berusaha menjadi inovatif dan kreatif. Cara untuk menstimulasi karyawan dengan mempertanyakan asumsi-asumsi yang dikemukakan, merangkai kembali masalah-masalah yang dihadapi dan melihat situasi-situasi lama dengan cara pandang dan pendekatan baru. Para pemimpin transformasional memiliki sikap untuk mendukung anggota timnya dalam mencoba pendekatan-pendekatan baru.
3. Perhatian individu (*individualized consideration*). Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan masing-masing anggota kelompoknya dalam rangka pencapaian prestasi yang lebih baik. Pemimpin juga menjadi pelatih dan mentor anak buah. Potensi anak buah dikembangkan

secara sistematis ke tingkat yang lebih tinggi. Pemimpin memiliki kemampuan untuk mengenali dan menerima bahwa setiap individu dalam kelompoknya adalah individu yang berbeda kebutuhan dan keinginannya.

4. Motivasi inspirasi (*inspirational motivation*). Pemimpin transformasional menginspirasi anggotanya dengan cara memberikan motivasi dan tantangan. Mereka mampu membangkitkan semangat kerjasama tim, antusias, dan sikap optimis yang tinggi di tempat kerja. Pemimpin transformasional melibatkan secara aktif para anggota mereka dalam melakukan penciptaan visi untuk masa depan organisasi. Mereka mampu menciptakan komunikasi mengenai harapan organisasi yang harus dilakukan oleh anggotanya dan mampu menimbulkan komitmen terhadap tujuan dan visi bersama.

Apa pemberdayaan itu? Menurut Luthans (1995), pemberdayaan adalah pemberian wewenang dalam pengambilan keputusan dalam suatu organisasi tanpa harus menunggu persetujuan dari pimpinan. Inti dari pemberdayaan adalah pemberian keleluasaan terhadap penyelesaian tugas berkaitan dengan aktivitas karyawan. Pemberdayaan juga merupakan transfer kekuasaan dari pemberi pekerjaan kepada karyawannya (Ongori, 2009). Transfer kekuasaan tersebut tidak hanya berupa pemberian kebebasan untuk berbuat akan tetapi juga mempunyai makna tanggungjawab dan akuntabilitas yang tinggi pada pekerjaan tersebut.

Apa pemberdayaan psikologis? Pemberdayaan psikologis adalah konstruk motivasi yang berfokus pada kognisi individu yang diberdayakan (Menon, 2001). Seorang individu yang terberdayakan seharusnya bekerja dengan lebih baik dibandingkan individu yang kurang terberdayakan (Castro et al., 2008). Hal ini juga dinyatakan oleh Thomas dan Velthouse (1990), bahwa persepsi pemberdayaan berhubungan langsung dengan faktor-faktor perilaku, aktivitas, konsentrasi, inisiatif, fleksibilitas, yang mana hal itu akan meningkatkan kinerja individu. Pada dasarnya pemberdayaan merupakan kombinasi dari pemberdayaan pemimpin dengan keadaan psikologis pengikutnya (Castro et al., 2008).



Apa saja aspek-aspek pemberdayaan psikologi? Aspek pemberdayaan psikologi ada empat (Spreitzer, 1995).

1. Arti (*meaning*). Arti dalam hal ini menunjukkan bahwa pemberdayaan itu mempunyai makna terhadap sasaran kerja, idealisme dan standar karyawan sendiri. Hal tersebut merujuk pada keselaran antara persyaratan dari peran pekerjaan dan keyakinan, nilai dan perilaku karyawan.
2. Kompetensi (*competence*). Kompetensi merupakan keyakinan karyawan pada kemampuannya untuk melakukan aktivitas tugasnya dengan penuh keahlian (Thomas & Velthouse, 1990).
3. Menentukan nasib sendiri (*self determination*). Menentukan nasib sendiri meliputi rasa kepemilikan individu terhadap pilihan dalam hal insiatif dan kegiatan rutin. Hal ini merupakan persepsi karyawan pada otonomi dalam melakukan dan meneruskan perilaku dan proses kerjanya.
4. Dampak (*impact*). *Impact* menggambarkan tingkatan seorang karyawan bisa mempengaruhi hasil strategis, administrasi atau operasi pekerjaannya. *Impact* berbeda dengan *locus of control internal* karena *locus of control internal* merupakan karakteristik kepribadian umum, sementara *impact* merupakan hasil *work contexts*.

Apa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja? Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap tingginya kepuasan kerja, sikap positif, dan perilaku konstruktif pada para karyawan (Avolio, Zhu, Koh & Bhatia, 2004; Walumba et al., 2003). Pengaruh tersebut termasuk tinggi yaitu  $r = 0,0485$ ,  $p < 0,01$  (Castro et al., 2008). Kekuatan pemimpin transformasional yaitu ia mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan sehingga anak buah terdorong untuk juga senang mengerjakan tugas, memunculkan emosi positif, dan menilai pekerjaan secara positif (Castro et al., 2008). Pemimpin selalu mendukung secara positif kegiatan-kegiatan karyawannya sepanjang hal itu berguna bagi organisasi dan pengembangan diri karyawan. Karyawan menjadi merasa dihargai dan diterima dalam organisasi.

Gaya kepemimpinan transformasional juga berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional karyawan. Perilaku pemimpin berpengaruh terhadap sikap dan perilaku karyawan dalam memandang pekerjaan. Pemimpin yang mengartikulasikan visi, misi dan tujuan organisasi kepada bawahannya akan menyebabkan adanya internalisasi tujuan organisasi oleh anggota. Hal ini akan meningkatkan loyalitas dan komitmen organisasional karyawan (Avoilo et al., 2004). Pemimpin yang bergaya transformasional juga selalu memberdayakan karyawannya, demi tercapainya tujuan organisasi serta pengembangan diri karyawan (Yukl, 2006). Hal ini terbukti pada penelitian yang melibatkan rumah sakit di Singapura, yang hasilnya adalah pemberdayaan yang dilakukan oleh pemimpin berkorelasi positif dengan komitmen organisasional (Avoilo et al., 2004; Pambudi, 2010). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional juga sangat tinggi yaitu  $r = 0,527$ ,  $p < 0,01$  (Castro et al., 2008).

Apa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap pemberdayaan psikologis? Karyawan yang berada dalam organisasi yang mana pemimpinnya bergaya transformasional, akan mempunyai emosi positif terhadap pekerjaannya. Karyawan merasa dirinya diberdayakan secara psikologis (Castro et al., 2008). Pemberdayaan itu juga mempunyai makna peningkatan motivasi intrinsik (Spreitzer, 1995). Karyawan yang merasa dirinya berdaya, akan mempunyai motivasi intrinsik yang kuat. Mereka akan merasa bahwa keberadaannya dalam organisasi mempunyai makna yang signifikan (meaning), merasa dirinya mampu mengerjakan tugas (*competence*), mengetahui bahwa nasibnya ditentukan oleh dirinya bukan orang lain (*self-determination*), dan memahami bahwa keberadaannya mempunyai dampak terhadap kemajuan organisasi (*impact*) (Avolio et al. 2004; Castro, et al., 2008; Conger & Kanungo, 1988; Menon, 2001).

Apa dampak pemberdayaan psikologis terhadap kepuasan kerja? Tujuan pemberdayaan psikologis adalah untuk memastikan bahwa keputusan yang efektif tidak hanya dibuat oleh karyawan, namun juga mempunyai efek karyawan merasa bertanggung jawab terhadap keputusan tersebut. Individu bersedia bertanggung jawab, demi kesuksesan kelompok dan dirinya (Patah et al., 2009). Karyawan yang terberdayakan akan lebih

puas dan menunjukkan kinerja yang lebih baik. Karyawan akan memaknai pekerjaannya secara positif, dan mereka akan menyukai *reward* yang bersifat intrinsik (Thomas & Velthouse, 1990). Adanya *self-determination* pada diri karyawan akan memunculkan kepuasan kerja karena mereka merasa dirinya dapat mengontrol pekerjaannya (Spreitzer, Kizilios & Nason, 1997). Karyawan yang merasa bahwa keberadaan dirinya mempunyai dampak positif terhadap organisasi, cenderung tinggi kepuasan kerjanya. Mereka mempunyai kontribusi yang besar terhadap organisasinya. Pemberdayaan psikologis secara signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja ( $r = 0.687, p < 0.01$ ) (Castro et al., 2008).

Apa pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap komitmen organisasional? Karyawan yang merasa diberdayakan akan menunjukkan komitmen tinggi terhadap organisasi. Mereka akan memandang dirinya lebih kompeten, mampu mempengaruhi pekerjaan dan organisasinya dengan cara yang penuh arti (*meaning*) (Avolio, et al., 2004). Karyawan menjadi merasa terikat dan sangat berkomitmen terhadap organisasinya (Spreitzer, 1995). Mereka bersedia bekerja secara independen demi organisasi, tanpa perlu ada pengawasan. Mereka memiliki konsentrasi, inisiatif yang fleksibel dan komitmen tambahan yang lebih tinggi pada organisasi. Pemberdayaan psikologis berkorelasi positif dengan komitmen organisasional ( $r = 0.716, p < 0.01$ ) (Castro et al., 2008).

Apa peran pemberdayaan psikologis sebagai mediasi antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasional? Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan pada sikap dan perilaku karyawan terhadap pekerjaannya. Pemimpin yang transformasional berkaitan dengan indikator efektivitas kepemimpinan seperti kepuasan, motivasi, dan kinerja dari karyawan (Bass & Riggio, 2006). Pemimpin transformasional mampu merumuskan dan mengartikulasikan tujuan ideal organisasi. Hal ini berfungsi sebagai pemberian energi positif serta menciptakan rasa pemberdayaan kepada karyawan. Karyawan mampu menginternalisasikan tujuan tersebut (Castro 2008). Sebagaimana yang diamati Burke (Castro et al., 2008), pemimpin yang memberdayakan bawahan dengan memberikan kejelasan arah dan menekankan tujuan yang lebih tinggi, maka karyawannya akan merasakan

kepuasan kerja dan semakin berkomitmen terhadap organisasi (Conger & Kanungo, 1988).

Selain mengartikulasikan tujuan yang bermakna dan inspiratif, pemimpin transformasional juga mendukung kondisi kognitif pemberdayaan karyawan. Dukungan tersebut akan menyebabkan karyawan bersedia memberikan kinerja yang tinggi pada organisasi (Castro et al., 2008). Pemberdayaan psikologis tersebut akan meningkatkan efikasi diri karyawan (Conger & Kanungo, 1988), serta karyawan akan merasa dirinya berkompeten (Thomas & Velthouse, 1990). Efikasi diri dan persepsi tentang kompetensi diri ini penting dalam proses pemberdayaan psikologis. Dalam pemberdayaan psikologis ini juga terkandung aspek *self-determination*. Pemimpin transformasional akan menggunakan aspek *self-determination* tersebut untuk menantang pikiran, imajinasi dan kreativitas karyawannya. Karyawan merasa tertantang segi intelektualitasnya, sehingga mereka akan memberikan yang terbaik pada organisasi (Castro et al., 2008), bersedia mengambil tanggung jawab yang lebih besar demi pengembangan potensinya. Selanjutnya mereka akan bersedia memberikan komitmen yang lebih besar pada organisasi (Avolio et al., 2004).

Beberapa studi empiris telah menunjukkan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan psikologis pada karyawan (Castro et al., 2008). Selain itu juga teridentifikasi adanya mediasi pemberdayaan psikologis antara hubungan kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasional karyawan (Avolio et al., 2004). Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang menekankan pada pemberdayaan psikologis juga berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja dan komitmen organisasional karyawan.

Kekuatan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi juga diteliti pada dua budaya yang berbeda. Penelitian pada dua perusahaan finansial di Kenya (n= 158 responden) dan Amerika Serikat (n= 189 responden) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional (Walumba et al., 2005).

## Hipotesis Penelitian

Hipotesis pada penelitian ini adalah

1. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada karyawan rumah sakit.
2. Pemberdayaan psikologis memiliki pengaruh positif dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada karyawan rumah sakit.
3. Pemberdayaan psikologis menjadi faktor mediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja pada karyawan rumah sakit.
4. Pemberdayaan psikologis menjadi faktor mediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasional pada karyawan rumah sakit.

## METODE

Variabel terikat pada penelitian ini adalah kepuasan kerja ( $Y_1$ ) dan komitmen organisasional ( $Y_2$ ). Variabel bebas (X) pada penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional. Variabel mediator (Z) dalam penelitian ini adalah pemberdayaan psikologis.

Metode pengambilan sampel adalah *simple random sampling*. Metode ini digunakan untuk menjamin agar sampel yang terpilih bisa mewakili semua populasinya (Cochran, 2010) Dalam penelitian ini pengambilan sampel dengan menggunakan rumus Slovin (Sevilla, 1993):

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

Keterangan:

n = Jumlah sampel minimal

N = Jumlah populasi

e = Presentase kelonggaran ketelitian karena kesalahan pengambilan sampel

Berdasarkan rumus di atas maka jumlah sampel yang diambil adalah

$$n = \frac{545}{1 + (545)(0,1)^2}$$

$$n = \frac{545}{1 + (545)(0,01)}$$

$$n = 84,49 = 85$$

Jadi jumlah sampel pada penelitian ini adalah sebesar 85 responden.

Ada 4 alat pengumpul data dalam penelitian ini. Pertama, skala untuk mengukur kepuasan kerja. Alat yang digunakan adalah *The Minnesota Satisfaction Questionnaire-short form (MSQ-short Form)* yang dikembangkan oleh Weiss et al. (1967). Skala tersebut terdiri dari 3 aspek yaitu kepuasan intrinsik, kepuasan ekstrinsik, dan kepuasan secara umum. Skala tersebut terdiri dari 20 butir pernyataan. Pengukuran respon dengan menggunakan skala Likert dengan lima alternatif jawaban yaitu 1 = sangat tidak puas, 2 = tidak puas, 3 = Netral, 4 = puas dan 5 = sangat puas. Pengujian validitas butir menggunakan korelasi product moment. Pengujian validitas butir menggunakan korelasi product moment, dan hasilnya berkisar antara 0,470-0,808 ( $p < 0,01$ ). Hasil pengujian reliabilitas skala adalah Cronbach Alpha = 0,912. Butir-butir pada skala itu sudah valid karena di atas 0,3 serta signifikan dan koefisien reliabilitas di atas 0,6, sehingga skala tersebut sudah layak digunakan dalam penelitian (Azwar dalam Suliyanto, 2005).

Alat kedua dalam penelitian ini adalah Skala Komitmen Organisasional. Skala pengukuran komitmen organisasional yang digunakan dalam penelitian ini merupakan kuisisioner yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (Mas'ud, 2004). Terdapat tiga skala yang diukur yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuansi dan komitmen normatif. Pada kuisisioner ini terdapat 24 butir pernyataan. Pengukuran respon dengan menggunakan skala Likert dengan 5 alternatif jawaban yaitu 1 = sangat tidak setuju, 2 =

tidak setuju, 3 = Netral, 4 = setuju dan 5 = sangat setuju. Pengujian validitas butir menggunakan korelasi *product moment*, dan hasilnya berkisar antara 0,370-0,851 ( $p < 0,05$ ). Koefisien reliabilitas skala adalah Cronbach Alpha = 0,829. Butir-butir pada skala itu sudah valid karena di atas 0,3 serta signifikan, dan koefisien reliabilitas di atas 0,6, sehingga skala tersebut bisa digunakan dalam penelitian (Azwar dalam Suliyanto, 2005).

Alat ketiga dalam penelitian ini adalah Skala Kepemimpinan Transformasional. Skala tersebut mengacu pada konsep dimensi kepemimpinan transformasional (Bass, Avolio, Jung & Bearson, 1990). Skala itu juga sudah dikembangkan oleh Setiawan (2005) namun penelitian ini lebih mendasarkan pada skala yang sudah diadaptasi oleh Pambudi et al. (2010), karena alasan kemutakhiran. Aspek skala ini adalah kharisma, stimulasi intelektual, perhatian individu dan motivasi inspirasional (Bass & Riggio, 2006). Skala ini terdiri dari 40 pernyataan. Ada 5 alternatif jawaban berdasarkan Skala Likert yaitu sangat tidak setuju (nilai 1), tidak setuju (nilai 2), netral (nilai 3), setuju (nilai 4) dan sangat setuju (nilai 5). Pengujian validitas butir menggunakan korelasi *product moment*, dan hasilnya berkisar antara 0,429-0,856 ( $p < 0,05$ ). Koefisien reliabilitas skala adalah Cronbach Alpha = 0,966. Butir-butir pada skala itu sudah valid karena di atas 0,3 serta signifikan, dan koefisien reliabilitas di atas 0,6, sehingga skala tersebut bisa digunakan dalam penelitian (Azwar dalam Suliyanto, 2005).

Alat keempat adalah Skala Pemberdayaan Psikologis atau PES (*Psychological Empowerment Scale* yang dikembangkan oleh Spreitzer pada 1995 (dalam Mas'ud, 2004). Skala ini terdiri dari 4 aspek yaitu *meaning*, *competence*, *self determination* dan *impact*, dan 40 pernyataan. Alternatif jawaban ada 5 dengan menggunakan Skala Likert yaitu sangat tidak setuju (nilai 1), tidak setuju (nilai 2), netral (nilai 3), setuju (nilai 4) dan sangat setuju (nilai 5). Pengujian validitas butir menggunakan korelasi *product moment*, dan hasilnya berkisar antara 0,553-0,819 ( $p < 0,01$ ). Koefisien reliabilitas skala adalah Cronbach Alpha = 0,914. Butir-butir pada skala itu sudah valid karena di atas 0,3 serta signifikan, dan koefisien reliabilitas di atas 0,6, sehingga skala tersebut bisa digunakan dalam penelitian (Azwar dalam Suliyanto, 2005).

Pengujian hipotesis pada penelitian ini yang menggunakan variabel mediator, dilakukan dengan cara bertahap (Baron & Kenny, 1986). Tahap-tahap tersebut ialah:

1. Memastikan bahwa hubungan antara variabel bebas dan terikat harus signifikan.
2. Memastikan bahwa hubungan antara variabel mediator dan variabel terikat harus signifikan.
3. Memastikan bahwa hubungan antara variabel bebas dan variabel mediator harus signifikan.
4. Memastikan bahwa koefisien regresi pada tahap pertama lebih kecil daripada koefisien regresi pada tahap kedua dan ketiga. Tahap ini menunjukkan bahwa keberadaan variabel mediator memang memperkuat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.
5. Ketika koefisien regresi pada tahap pertama lebih besar daripada koefisien regresi tahap kedua dan ketiga (meskipun semua koefisien regresi itu signifikan), maka terjadilah pengaruh yang sifatnya sebagian saja. Hal ini bisa terjadi karena selain variabel bebas, ada variabel lain yang ikut mempengaruhi variabel terikat. Variabel lain tersebut tidak termasuk dalam variabel penelitian.

## **HASIL PENELITIAN**

Potret tentang karakteristik responden berhasil diperoleh dari angket yang disebarkan kepada responden (lihat Tabel 1).



Tabel 1. Karakteristik responden

Karakteristik Responden		Frekuensi	%
Jenis Kelamin	* Laki-laki	42	49%
	* Perempuan	43	51%
Umur	* 16-25	5	6%
	* 26-35	28	33%
	* 36-45	38	45%
	* 45+	14	16%
Pendidikan	* SMU	43	51%
	* Diploma	28	33%
	* S1	14	16%
Jab. Fungsional	* Medik	17	20%
	* Non Medik	68	80%

Tabel 1 memperlihatkan bahwa komposisi jenis kelamin responden hampir sama yaitu 51% perempuan dan 49% laki-laki. Mayoritas (45%) responden berusia 36-45 tahun. Pendidikan mereka mayoritas lulus SMA. Mayoritas (80%) jabatan fungsional mereka adalah non-medik.

Tabel 2. Karakteristik variabel penelitian

Variabel	Mean	Uji normalitas	p > 0,05
Kepuasan kerja Komitmen organisasi Kepemimpinan transformasional Pemberdayaan psikologis	71,31	0,868	0,438
	65,33	0,818	0,515
	127,68	0,998	0,273
	44,29	0,991	0,280

Tabel 2 memperlihatkan bahwa rerata responden untuk semua variabel penelitian adalah cukup tinggi. Selain itu, pengujian kurve normal dengan one sample test Kolmogorov-Smirnov pada semua variabel hasilnya adalah normal ( $p > 0,05$ ). Oleh karena itu hipotesis peneliitan dapat diuji secara statistik parametrik.

Berikut adalah pengujian hipotesis. Hipotesis pertama adalah kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada karyawan rumah sakit. Pengujian hubungan 3 variabel tersebut dilakukan melalui 2 tahap.

- Tahap pertama, pengujian dengan regresi linier antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja ( $\beta = 0,483$ ). Hal ini berarti kepemimpinan transformasional memiliki keeratan langsung sebesar 48,3% terhadap kepuasan kerja. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) = 0,234,  $p < 0,01$ . Hal ini berarti 23,4 % variabilitas kepuasan kerja dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional sedangkan sisanya (76,6%) dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti. Harga t test = 5,03, dengan  $p < 0,05$ . Hal ini berarti bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan.
- Tahap kedua, pengujian dengan regresi linier antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi ( $\beta = 0,507$ ). Ini berarti kepemimpinan transformasional memiliki keeratan langsung sebesar 50,7% terhadap komitmen organisasional. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) = 0,168. Hal ini berarti 16,8% variabilitas komitmen organisasional dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional sedangkan sisanya (83,2%) dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti. Harga t test = 4,098 dengan  $p < 0,05$ . Hal ini berarti kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama diterima. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada para karyawan.

Hipotesis kedua adalah bahwa pemberdayaan psikologis memiliki pengaruh positif dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada karyawan rumah sakit. Pengujian hubungan 3 variabel tersebut dilakukan melalui 2 tahap.

- Tahap pertama, pengujian dengan regresi linier antara variabel pemberdayaan psikologis terhadap kepuasan kerja. Hasilnya adalah  $\beta = 0,54$  yang berarti pemberdayaan psikologis memiliki keeratan langsung sebesar 50,7% terhadap kepuasan kerja. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) = 0,292. Hal ini berarti 29,2% variabilitas kepuasan kerja dijelaskan oleh pemberdayaan psikologis sedangkan sisanya

(83,2%) dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti. Harga t test = 5,846 dengan  $p < 0,05$ . Hal ini berarti pemberdayaan psikologis memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

- Tahap kedua, pengujian dengan regresi linier antara variabel pemberdayaan psikologis dengan komitmen organisasional ( $\beta = 0,301$ ). Ini berarti pemberdayaan psikologis memiliki keeratan langsung sebesar 30,1% terhadap komitmen organisasional. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) = 0,09, artinya 9% variabilitas komitmen organisasional dijelaskan oleh pemberdayaan psikologis, sedangkan sisanya (91%) dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti. Harga t test = 2,874 dengan  $p < 0,01$ . Hal ini berarti pemberdayaan psikologis memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua diterima. Pemberdayaan psikologis memiliki pengaruh positif dan signifikan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada karyawan rumah sakit.

Hipotesis ketiga adalah bahwa pemberdayaan psikologis menjadi faktor mediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja pada karyawan rumah sakit. Hipotesis ini akan diuji melalui empat tahap.

- Tahap pertama, hasil uji regresi untuk mediasi menunjukkan pengaruh variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ( $R^2 = 0,234$ ,  $\beta = 0,483$ ,  $p < 0,01$ , standar error = 0,051).
- Tahap kedua, hasil uji regresi pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap pemberdayaan psikologis ( $R^2 = 0,257$ ,  $\beta = 0,507$ , sig.= 0,000, standar error = 0,030) berpengaruh positif dan signifikan.
- Tahap ketiga, pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap kepuasan kerja ( $R^2 = 0,292$ ,  $\beta = 0,540$ , sig.= 0,000, standar error = 0,153) berpengaruh positif dan signifikan.

- Tahap keempat, pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja ( $\beta = 0,483$ ), ternyata hasilnya lebih kecil daripada bila pengaruh kepemimpinan transformasional tersebut dimediasi melalui variabel pemberdayaan psikologis ( $\beta = 0,507$ ). Hal ini ditunjukkan koefisien regresi dari pemberdayaan psikologis terhadap kepuasan kerja ( $\beta = 0,540$ ).

Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel pemberdayaan psikologis memang layak menjadi variabel mediator, karena justru memperkuat hubungan antara variabel independen (kepemimpinan transformasional) terhadap variabel dependen (kepuasan kerja).

Hipotesis keempat adalah bahwa pemberdayaan psikologis menjadi faktor mediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasional pada karyawan rumah sakit. Hipotesis ini akan diuji melalui empat tahap.

- Tahap pertama, hasil uji regresi antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional ( $R^2 = 0,158$ ,  $\beta = 0,410$ , sig.= 0,000, standar error = 0,051) berpengaruh positif dan signifikan.
- Tahap kedua, hasil uji regresi antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap pemberdayaan psikologis ( $R^2 = 0,257$ ,  $\beta = 0,507$ , sig.= 0,000, standar error = 0,030) berpengaruh positif dan signifikan.
- Tahap ketiga, pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap kepuasan kerja ( $R^2 = 0,090$ ,  $\beta = 0,310$ , sig. = 0,005, standar error = 0,166) berpengaruh positif dan signifikan.
- Tahap keempat, pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional ( $\beta = 0,410$ ), ternyata hasilnya lebih kecil daripada bila pengaruh kepemimpinan transformasional tersebut dimediasi melalui variabel pemberdayaan psikologis ( $\beta = 0,507$ ). Kekuatan mediasi itu ternyata mengecil ketika variabel mediasi (pemberdayaan psikologi) dihubungkan dengan komitmen organisasi ( $\beta = 0,310$ ).

Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel mediasi (pemberdayaan psikologi) hanya mempunyai pengaruh sebagian saja terhadap komitmen organisasi. Selanjutnya ada variabel lainnya (variabel di luar penelitian ini) yang ikut mempengaruhi komitmen organisasi.

## **DISKUSI**

Hipotesis pertama diterima, yaitu bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada para karyawan. Hipotesis kedua juga diterima, bahwa pemberdayaan psikologis memiliki pengaruh positif dan signifikan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada karyawan rumah sakit. Hipotesis ketiga diterima, bahwa variabel pemberdayaan psikologis memang layak menjadi variabel mediator, karena justru memperkuat hubungan antara variabel independen (kepemimpinan transformasional) terhadap variabel dependen (kepuasan kerja). Hipotesis keempat diterima sebagian. Variabel mediasi (pemberdayaan psikologi) hanya mempunyai pengaruh sebagian saja terhadap komitmen organisasi. Selanjutnya ada variabel lainnya (variabel di luar penelitian ini) yang ikut mempengaruhi komitmen organisasi.

Pengujian hipotesis itu menunjukkan bahwa variabel pemberdayaan psikologi kuat posisinya ketika menjadi mediator antara variabel bebas kepemimpinan transformasional dan variabel terikat (kepuasan kerja). Ketika variabel terikat itu diganti menjadi komitmen organisasional, maka kedudukan variabel mediator pemberdayaan psikologi itu menjadi kurang kuat. Kurang kuatnya variabel mediator tersebut karena ada variabel lain yang ikut mempengaruhi komitmen organisasi. Variabel lain itu tidak ada dalam penelitian ini.

Implikasi penelitian ini adalah bahwa pemberdayaan psikologi memang kuat pengaruhnya untuk meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu, pemberdayaan psikologis juga meningkatkan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, bila pihak manajemen rumah sakit menginginkan para karyawannya puas dalam berkarya, maka pimpinan hendaknya melakukan pemberdayaan

psikologis karyawannya. Selanjutnya, bila manajemen hendak memperkuat komitmen organisasional apra karyawannya, maka pimpinan hendaknya tidak hanya bergantung pada pemberdayaan psikologi karyawannya saja. Harus ada upaya-upaya lainnya untuk memperkuat komitmen organisasi karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Avolio, B.J., Zhu, W., Koh, W. & Bhatia, P. (2004) Transformasional leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 8, 951-968.
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variabel distinction in social psychological research: Conceptual, strategisc, and statistical consideration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Bearson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207-218.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. 2<sup>nd</sup> Ed. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Castro, C.B., Perinan, M.M., & Bueno, J.C.C. (2008). Transformational leadership and followers' attitude: The mediating role of psychologycal empowerment. *The International Journal of Human Resource Management*. 19 (10), 1842-1863.
- Cochran, W.G. (2010). *Teknik penarikan sampel*. (Terjemahan Rudiansyah). Jakarta: UI Press
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 3, 471-482.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development in the job diagnostic survey. *Journal of Apllied Psychology*, 60, 159-170.
- Handoko, M. (1993). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia Edisi ke-2*. Yogyakarta: BPFE.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2008). *Organizational behavior*. 8<sup>th</sup> Ed. NewYork: McGraw-Hill Inc, International Edition.

- Luthans, F. (1995). *Organizational behavior*, 7<sup>th</sup> Ed. Singapore: McGraw-Hill.
- Mas'ud, F. (2004). *Survai diagnosis organisasional: Konsep dan aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Menon, S.T., (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *An International Review*, 50 (1), 153-180. Clarkson University.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J., (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Ca, Thousand Oaks: Sage publications.
- Newby, J.E. (1999). *Job satisfaction of midle school principals in Virginia*. Virginia Polythechnic Institute and State University Blacsborg, Virginia.
- Ongori, H. (2009). Managing behind the scenes: A view point on employee empowerment. *African Journal of Business Management*, 3, 1, 009-015. University of Botswana.
- Pambudi, A. K. (2010). Hubungan antara persepsi terhadap kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja dengan komitmen organisasional. *Tesis* (tidak diterbitkan). Yogyakarta: Program Magister Sains Psikologi UGM.
- Patah, M.O.R.A., Radzi, S.M., Abdullah, R., Adzmy, A., Zain, R.A. & Derani, N. (2009). The influence of psychological empowerment on overall job satisfaction of front office receptionists. *International Journal of Business and Management*, (4), 11, 167-176.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boullan, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-604.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational behavior*. 10<sup>th</sup> Ed. New Jersey: Prentice Hall International.
- Setiawan, I. (2005). Kreativitas karyawan ditinjau dari kecerdasan emosional dan kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediator. *Tesis* (tidak diterbitkan). Yogyakarta: Sekolah Pascasarjana UGM.
- Sevilla, C. (1993). *Pengantar metodologi penelitian*. Jakarta: UI Press
- Spector, P. (1997). *Job satisfaction: Applications, assessment, causes and consequence*. CA, Thousand Oaks: Sage publication.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academic of Management Journal*, 38 (5), 1442-1465.

- Spreitzer, G.M., Kizilios, M.A., & Nason, S.W. (1997). A dimension analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23, 5, 670-704.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcome of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22 (1), 46-56.
- Suliyanto. (2005). *Analisis data dalam aplikasi pemasaran*. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model intrinsic task motivation. *Academic of Management Review*. 15 (4), 666-681.
- Wahyuningsih, M. (2010). Peringkat kota sehat di Indonesia. *Detik Health*. Diakses pada 10 Mei 2014 pada <http://health.detik.com/read/2010/11/26/165236/1503484/763/peringkat-kota-sehat-di-indonesia>
- Walumba, F.O., Wang, P., Lawler, J.J., & Shi, K. (2004). The role of collective efficacy in relations between transformational leadership and work outcomes. *Journal of Occupation and Organizational Psychology*, 85, 407-416.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. & Lofquist, L. H. (1967). *Minnesota studies in vocational rehabilitations: Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Work Adjustment Project Industrial Relations Center, University of Minnesota.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organization*. 6th Ed. Boston: Pearson Education, Inc., International Edition.