

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMPETENSI SERTA BUDAYA KERJA
DIDALAM ORGANISASI TERHADAP KINERJA KERJA PEGAWAI KANTOR
PUSAT BPJS KESEHATAN**

Irsan Sugiarto dan S. Pantja Djati

Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Mercu Buana

Sugiartoirsan@gmail.com dan Spantjadjati@yahoo.co.id

Abstract. The purpose of the study examines the influence of leadership style, and competence on work performance, by using work culture as a mediation between leadership style and competence on work performance. This study took a random sample with 84 samples taken from 510 populations with employee levels taken from executors to managers, while the research method used path analysis. The results found in this study are where leadership styles and competencies influence work culture, which later between leadership style, competence, and work culture influence the performance of Employees on Headquarters BPJS Kesehatan.

Keywords: Leadership style, competence, work culture, work performance, path analysis.

Abstrak. Tujuan dari penelitian menguji pengaruh gaya kepemimpinan, dan kompetensi terhadap kinerja kerja, dengan menggunakan budaya kerja sebagai mediasi antara gaya kepemimpinan dan kompetensi terhadap kinerja kerja. Penelitian ini mengambil sampel acak dengan 84 sampel yang diambil dari 510 populasi dengan tingkatan pegawai yang diambil dari pelaksana hingga manajer, adapun metode penelitian menggunakan analisa jalur (*path analysis*). Hasil yang ditemukan dari penelitian ini yakni dimana gaya kepemimpinan dan kompetensi berpengaruh terhadap budaya kerja, yang nantinya antara gaya kepemimpinan, kompetensi, dan budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja dari pegawai Kantor Pusat BPJS Kesehatan.

Keywords: Gaya kepemimpinan, kompetensi, budaya kerja, kinerja kerja, *path analysis*

PENDAHULUAN

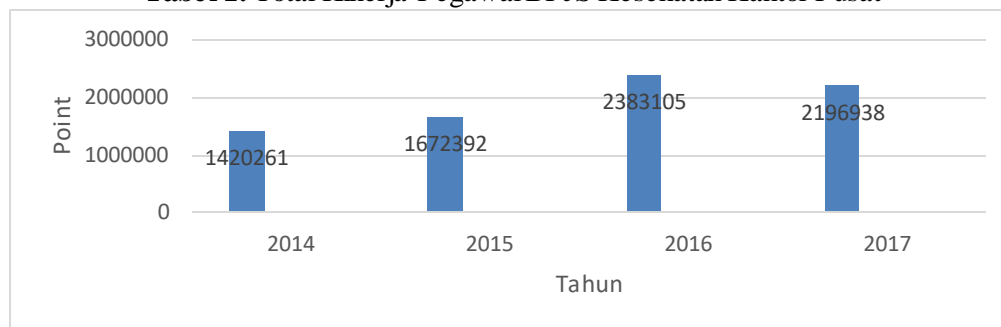
Organisasi merupakan perpaduan dari berbagai komponen yang saling berkaitan serta mempunyai tujuan yang sama (Yuliana, 2012). Hal lain menyatakan organisasi adalah suatu aktivitas yang dilakukan sekelompok orang secara sadar, terstruktur dan terkoordinasi, dengan tujuan pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi (Jack Febriand Adel, 2012). Struktur organisasi diperlukan agar proses manajemen menjadi efektif, keefektifan organisasi ditentukan oleh kemampuan sumber daya manusia memahami struktur organisasinya (Jack Febriand Adel, 2012). Terkait hal tersebut dapat diartikan bahwa organisasi yang baik, diatur oleh sumber daya manusia yang baik untuk mencapai visi, misi dan tujuan dari organisasi tersebut.

Terkait hal tersebut mengontrol organisasi tersebut berpusat pada para manajer yang disebut “seni manajemen” yang mengarahkan dirinya sendiri menuju pencapaian tingkat kerja yang telah ditentukan sebelumnya (Tissen & Lekanne Deprez, 2006; Birkinshaw, 2010; Kiechel, 2012; Mintzberg, 2013; Birkinshaw, 2015) dikutip dari (Deprez, 2016, pp. 15-16). Manajer dan organisasi memiliki hubungan yang erat, dimana organisasi berhasil jika mereka memperoleh manajer yang baik dan mengadopsi praktik manajemen yang baik (Bloom, Genakos, Sadun & Van Rheenen, 2012).

Kerjasama antara manajer dan pekerja merupakan gagasan untuk menjadi sukses dalam menciptakan sesuatu hal yang baik serta untuk perusahaan (Deprez, 2016, pp. 15-18). Sehubungan dengan hal tersebut, organisasi terbentuk atas berbagaimacam orang yang memiliki hal serupa, namun untuk mewujudkan hal tersebut dibutuhkan individu untuk mengatur agar semuanya sesuatu dengan apa yang dituju serta menjamin masing-masing individu terarah atas tujuan tersebut. Sehubungan dengan hal tersebut dapat dikaitkan dengan

Badan Penyelenggara Jaminan Sosial – Kesehatan (BPJS – Kesehatan), dalam grafik kinerja pegawai BPJS Kesehatan memiliki kinerja fluktuatif yang dapat disampaikan melalui tabel 1.

Tabel 1. Total Kinerja Pegawai BPJS Kesehatan Kantor Pusat



Sumber: Kedeputan Bidang Manajemen Sumber Daya Manusia BPJS Kesehatan

Adapun total nilai kinerja kerja pegawai diraih pertahunnya dari masing-masing departemen, kemudian diakumulasi dari seluruh departemen dalam satu tahun. Hitungan dalam satu departemen merupakan hasil dari akumulasi poin kinerja yang dimiliki oleh masing-masing pegawai kemudian dibagi banyaknya jumlah pegawai yang ada didepartemen tersebut. Pada hasil kinerja kerja pegawai di BPJS Kesehatan pada tahun 2017 mengalami penurunan, hal ini menjadi landasan penelitian atas fenomena yang ada. Penurunan tersebut sekitar 8,47 persen bila dibandingkan pada tahun sebelumnya.

KAJIAN TEORI

Kerangka teori adalah “cetak biru” atas pertanyaan, hal ini berfungsi sebagai panduan untuk membangun dan mendukung penelitian serta menyediakan struktur untuk menentukan bagaimana filosofis, epistemologis, metodologis dan analitis hal ini di dukung dengan Eisenhart yang menyatakan kerangka teoritis sebagai struktur yang memandu teori penelitian berdasarkan penjelasan yang jelas dan koheren tentang fenomena dan hubungan tertentu (*Cynthia Grant & Azadeh Osanloo, 2014, p. 13*). Hal tersebut menyatakan bahwa bagaimana penelitian tersebut diperkuat dengan berbagaimacam penelitian terdahulu, melalui penelitian terdahulu melalui teori-teori para pemikir yang telah membuat penelitian yang berkaitan dengan penelitian yang sedang dibuat..

Gaya Kepemimpinan. Seorang pemimpin dapat didefinisikan sebagai orang mendelegasikan atau mempengaruhi orang lain untuk bertindak sehingga dapat melaksanakan tujuan tertentu, dan kepemimpinan merupakan proses dimana pemimpin mencari partisipasi sukarela dari bawahan dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi (*Nanjundeswaraswamy T. & Swamy D., 2014, p. 57*). Literatur telah menyatakan bahwa elemen kunci untuk organisasi yang sukses adalah gaya kepemimpinan dan kompetensi (*Sethuraman & Suresh, 2014, p. 165*). Sehubungan dengan hal tersebut penelitian ini mengerucutkan gaya kepemimpinan atas transformasional dan transaksional, hal tersebut dikarenakan kepemimpinan transformasional dan transaksional mencakup batasan budaya dan organisasi dan telah dinilai serta divalidasi dalam berbagai macam penelitian (*Zabihi, Hashemzehi, & Tabrizi, 2012, p. 1178*).

Bass menciptakan istilah kepemimpinan transformasional, menggambarkan pemimpin seperti agen perubahan yang menimbulkan dan mengubah kepercayaan, sikap dan motivasi pengikut (*Cavazotte, 2013, p. 492*). Sehubungan dengan hal tersebut, gaya kepemimpinan transaksional menurut Bass, Avolio, Jung dan Berson gaya ini biasanya berada dipuncak spesialisasi fungsional para pemimpin dan memiliki perspektif yang terbatas untuk melihat bahwa perubahan diperlukan sehingga hubungan antara pemimpin dan pengikut berdasarkan *bargaining* (*Tarsik, Kassim, & Nasharudin, 2014*). Whittington, Goodwin, Coker, Ickes & Murray yang menjelaskan para pemimpin memotivasi bawahan mereka dengan membangun

kesepakatan bersama, yang dimana tujuan dari hal tersebut yakni pengembangan terhadap bahawannya (Rodrigues & Ferreira, 2015, p. 495).

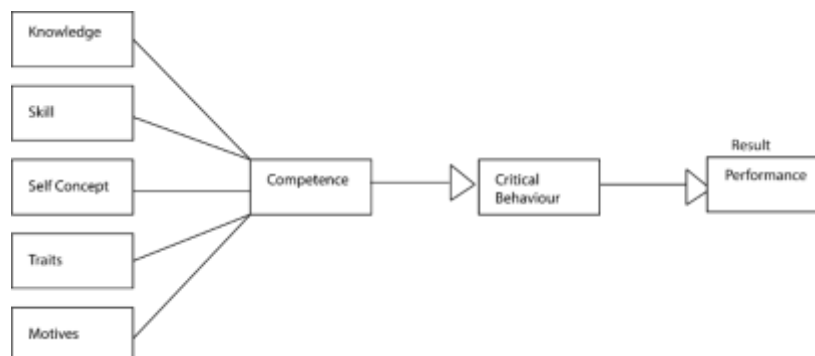


Gambar 1. Model Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional

Sumber: (Rawung, Wuryaningrat, & Elvinita, 2015, p. 126):

Sebagaimana gambar tersebut, pada penelitian sebelumnya dapat menjelaskan bahwa kedua gaya kepemimpinan tersebut merupakan gaya kepemimpinan yang efektif dan efisien, hal ini dilihat dari hasil yang diciptakan terhadap penciptaan komunikasi yang baik serta budaya kerja yang baik antara karyawan (Avci, 2015, p. 2761).

Kompetensi. Hal ini apabila membahas tentang keterampilan, pengetahuan, sikap, kesetiaan atau kepuasan, kualitas tersebut disebut kompetensi didalam literatur, kata tersebut diserap dari latin “kompeten” yang memiliki arti orang memiliki hak untuk menilai, atas hal tersebut kompetensi terbagi atas dua hal yakni dimana kompetensi sebagai otoritas dan tanggung jawab serta kompetensi sebagai kemampuan orang untuk melakukan aktivitas yang berkompeten (Skorková, 2016, p. 227). Menurut Mulder kompetensi adalah integrasi dan manifestasi pengetahuan, keterampilan dan sikap dalam kinerja dalam konteks spesifik yang ditentukan sebelumnya dan dalam tugas-tugas yang konkret dan otentik (Hero, Lindfors, & Taatila, 2017, p. 104). Adapun Spencer menyatakan bahwa kompetensi sebagai karakteristik yang mendasari individu yang secara kausal berhubungan dengan kriteria yang dirujuk efektif dan atau kinerja superior dalam suatu pekerjaan atau situasi (Vathanophas & Thai-ngam, 2007, p. 49).



Gambar 2. Concept of Competency Tucker and Cofsky

Sumber: (Chouhan & Srivastava, 2014)

Kompetensi yang diperoleh seseorang dalam bentuknya terbagi atas beberapa hal, pembagian tersebut dipergunakan oleh pelaku MSDM guna mempermudah menggolongkan seseorang berdasarkan kompetensi yang dimiliki oleh orang tersebut. Muhlbacher et, al. membangun konsep klasifikasi teoritis kompetensi menjadi pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan atribut, sehubungan dengan hal tersebut kompetensi diklasifikasikan menjadi dalam lima bentuk dan kelima hal tersebut mewakili dari pengetahuan, keterampilan,

kemampuan dan atribut (Janjua, Naeem, & Kayani, 2012, p. 398). Terkait kelima hal tersebut dapat dijabarkan sebagaimana berikut:

Kompetensi Fungsional. Kompetensi fungsional merupakan kompetensi yang diraih dari pelatihan khusus sesuai dengan kompetensi apa yang ingin digunakan oleh individu tersebut dan untuk apa kompetensi tersebut. Model kompetensi fungsional menurut Knasel & Meed menekankan kemampuan untuk menunjukkan kinerja dengan standar yang diperlukan dalam pekerjaan tertentu (Maxwell Asumeng, 2014, pp. 4-5) Untuk mencapai keberhasilan didalam kompetensi fungsional maka dibutuhkan beberapa hal sebagai berikut (Tumthong, Piriyasurawong, & Jeerangsuwan, 2016, p. 24):

1. Objek: Mencari kompetensi seperti apa yang akan dikembangkan atau yang telah seseuai dengan kompetensi yang diinginkan didalam organisasi.
2. Personal akademik: Identifikasi secara akademisi terkait kompetensi akademisi yang dimiliki masing-masing personal.
3. Pelatihan: Setelah ditemukan kemampuan secara akademik, ditelaah untuk dicari kompetensi seperti apa yang dibutuhkan oleh organisasi.
4. Konten: setelah ditemukan personal yang akan dikembangkan, dicari model seperti apa pelatihan yang akan dilatih.
5. Perencanaan Pelatihan: setelah semuanya telah dilatih, kemudian pelatihan dirancang seperti apa dan kegunaannya untuk apa pelatihan tersebut kedepannya, apakah efektif atau tidak.

Generic Management Competencies. Kompetensi Generik yakni dimana kompetensi tersebut diraih dari hasil akademik, yang dimana hasil akademik menunjukkan bahwa lulusan dari almamater tersebut memiliki kompetensi yang baik. Menurut Barrie kompetensi generik menekankan pada pentingnya mengembangkan satu set keterampilan generik atau atribut didalam lulusan (Moolman & Wilkinson, 2014, p. 258). Terkait hal tersebut dapat diartikan bahwa dimana setiap lulusan dari masing-masing akademi atau sekolah, pasti mempersiapkan lulusannya dengan berbagai macam kompetensi tersebut, dari masing-masing kompetensi yang didapat tiap-tiap pelajar dimasing-masing sekolah menjadikan kompetensi tersendiri yang mencari-khaskan sekolah tersebut.

Social Skills. Sosial merupakan bagian dari kompetensi yang dimiliki baik akademisi dan non akademisi, kompetensi ini menentukan hubungan antara satu individu dan individu, baik secara sifat maupun komunikasi. Kemampuan sosial dirancang oleh Grasham & Elliott yang memfasilitasi siswa berisiko kesulitan dalam perilaku sosial, hal ini dirancang dengan multi-tier untuk mengevaluasi kemajuan pada keterampilan sosial yang diantaranya komunikasi, kerjasama, sikap tegas, tanggung jawab, empati, keterlibatan dan kontrol diri (Cheunga, Siua, & Brownb, 2017, p. 190).

Cognitive Skill. Dalam pelaku SDM dimana kemampuan kognitif digunakan untuk melihat seseorang dari segi mental atau psikologi, yang menilai akan pemahaman seseorang akan sesuatu hal, daya tangkap, serta kondisi psikolog yang lainnya. Menurut studi Heckman et. Al yang menggunakan survey rumah tangga longitudinal di Amerika Serikat menemukan bahwa nilai tes kognitif adalah prediktor yang baik atas upah seseorang (Nikoloski & Ajwad, 2014, p. 21). Menurut Van Merrienoer dan Jeroen mendefinisikan bahwa psikologi dan pembelajaran merupakan satu set keterampilan konstituen yang saling terkait dan mendukung proses kognitif, hal tersebut difungsikan untuk mentransfer ilmu dan pengetahuan prosedural (Kraft, 2016, p. 5).

Personal Characteristic. Karakteristik dapat dikategorikan sebagai kompetensi, yang dimana tujuannya untuk mengukur karakter seseorang dan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi, karakteristik pun dapat dikaitkan dengan kepemimpinan yang dimana dapat mengukur pemimpin dalam mempengaruhi pengikutnya baik dalam hal positif maupun hal negatif. Hal tersebut di dukung oleh Le Boterf yang berpendapat bahwa kompetensi adalah

hasil kombinasi sumber daya pribadi dan karakteristik seperti pengetahuan, keterampilan, kualitas, pengalaman dan keterampilan kognitif (Moura, Carneiro, & Diniz, 2017, p. 127).

Budaya Kerja. Menurut Nawawi Budaya Kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sanksi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan (Asyrori, 2014, pp. 1722-1723). Terkait hal sebelumnya, Brown dan Dennis dalam Nugroho (2011) menyatakan bahwa budaya kerja mempengaruhi organisasi dalam berbagai cara, artinya dengan peningkatan terhadap budaya kerja (Mahanani, Lubis, & Widiartanto, 2017, p. 2).

Budaya kerja seseorang dapat dipengaruhi oleh banyak hal, salah satu faktor penentu terhadap budaya kerja adalah kondisi lingkungan fisik pekerjaan dan kondisi lingkungan pekerjaan (Arianto, 2013, p. 196).

Kinerja Kerja. Menurut Lee & Wu kinerja kerja karyawan selalu menjadi tantangan utama dalam manajemen organisasi dan mengadopsi cara yang efektif untuk memotivasi karyawan untuk mencapai dan memberikan kinerja pekerjaan yang lebih tinggi serta meningkatkan daya saing organisasi adalah tujuan utama dari setiap organisasi bisnis (Inuwa, 2016, p. 90). Kinerja merupakan salah satu indikator keberhasilan pegawai dalam meraih, melaksanakan serta menyelesaikan tugas yang diberikan oleh organisasi. Menurut Hakim yang mendefinisikan kinerja karyawan adalah sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran individu dalam suatu perusahaan pada periode waktu tertentu yang dikaitkan dengan ukuran atau nilai standar tertentu dari perusahaan tempat individu itu bekerja (Darsana, 2014, p. 2).

Kinerja kerja merupakan hal vital didalam manajemen sumber daya manusia, hal ini karena kinerja kerja dari sumber daya manusia didalam organisasi yang dimana *output* atau hasil dari kinerja kerja merupakan kinerja organisasi. Menurut Anderson agar organisasi menjadi efektif untuk mencapai tujuannya sangat penting untuk memantau atau mengukur kinerja karyawannya secara teratur (Akinbowale, Lourens, & Jinabhai, 2014, p. 344). Menurut Adams dan Neely dalam struktur Prisma Kinerja, kepuasan pemangku kepentingan serta kontribusinya bertindak pada inti pencarian kesuksesan dalam suatu organisasi, dalam hal ini perspektif proses, strategi dan kompetensi dilibatkan dan berfungsi sebagai perspektif pendukung untuk mencapai titik fokus kinerja (Ondoro, 2015, p. 717).

METODE

Bedasarkan pendahuluan penelitian ini dapat digolongkan sebagai penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif menurut Neuman dimulai dengan area studi umum atau masalah kepentingan kemudian disempitkan atau difokuskan kepada penelitian spesifik yang kemudian penelitian tersebut ditambahkan literatur penelitian untuk mengembangkan hipotesis dari teori sosial (Choy, 2014, p. 99). Metode kuantitatif menurut Dudwick et. Al secara khas mengacu pada kuesioner standar yang diberikan kepada masing-masing individu, kemudian diidentifikasi melalui berbagai bentuk sampling atau sampling acak (Choy, 2014, p. 99).

Pengambilan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek dan subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu, sehingga dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Total Pegawai BPJS Kesehatan pada tahun 2018 berjumlah 558 Orang yang merupakan pegawai tetap.
2. Total Pegawai yang sedang dalam masa pensiun 2 Orang.
3. Pengambilan populasi diambil dari Pelaksana – Manajer dengan jumlah Pelaksana 321 Orang, Asisten Manajer 119, Manajer 70 Orang.
4. Total yang akan dijadikan populasi sebanyak 510 Orang.

Pehitungan sampel menggunakan rumus Slovin, hal ini menurut Stephanie rumus Slovin memungkinkan peneliti untuk sampe populasi dengan tingkat akurasi yang diinginkan, dalam hal ini rumus Slovin dapat dijabarkan sebagai berikut (Kalimba, Shukla, & Mbabazize, 2016, p. 523):

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

Yang dimana

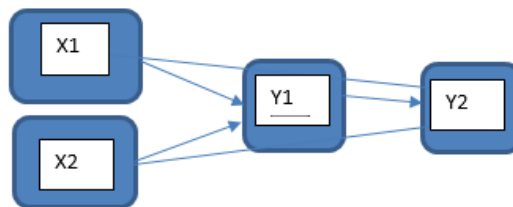
n= Merupakan besaran sampel yang diinginkan

N= Total populasi

e=eror

Adapun rumus tersebut memiliki toleransi eror sebesar 10 persen, 10 persen tersebut dihasilkan untuk penelitian jumlah populasi yang lebih dari 100 populasi menggunakan toleransi eror 10 persen. Maka jumlah sampel yang didapat atas rumus tersebut adalah $n = 510 / (1 + 510(0.10 * 0.10))$, $n = 83.60$ atau dapat dibulatkan menjadi 84. Atas hal tersebut besaran sampel yang akan diteliti yakni 84 reponden dari 510 jumlah populasi yang ada.

Metode penelitian yang digunakan yakni *Path analysis* atau analisis jalur bertujuan untuk menerangkan akibat langsung dan tidak langsung seperangkat variabel bebas dengan seperangkat variabel terikat (Maisaroh & Mawardi, 2015).



Gambar 3. Model Intervening Variabel

Sumber: (Sarwono, 2011)

Model *path analysis* dengan menggunakan model mediasi atau perantara (*Intervening variable*) dimana kehadiran variabel Y1 sebagai variabel perantara akan mengubah pengaruh variabel X1 dan X2 terhadap variabel Y2 dengan penjelasan sebagaimana berikut (Sarwono, 2012, p. 40):

X1 dan X2 adalah variabel independen exogenous

Y1 adalah variabel endogenous perantara

Y2 adalah variabel dependen endogenous

Dalam membuat persamaan struktural model pada Gambar 4. mempunyai dua persamaan struktural yang dapat dihitung dengan berikut (Sarwono, 2012, p. 73):

$Y_1 = \beta_{Y_1 X_1} X_1 + \beta_{Y_1 X_2} X_2 + e_1$ (Sebagai persamaan sub struktur 1)

$Y_2 = \beta_{Y_2 X_1} X_1 + \beta_{Y_2 X_2} X_2 + e_2$ (Sebagai persamaan sub struktur 2)

Membuat desain varibel, memasukkan data dan menganalisa data tersebut menggunakan IBM SPSS.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Path Analysis. Analisis jalur dilakukan dengan metode regresi linier berganda melalui program SPSS 25.0 untuk melihat pengaruh variabel independen terhadap dependen. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan analisis regresi linier berganda, yang digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen. Penggunaan regresi linier berganda karena penelitian ini menggunakan lebih dari satu variabel independen, diantaranya Gaya Kepemimpinan (X_1), Kompetensi (X_2), dan Budaya Kerja (Y_1) untuk mengetahui pengaruhnya terhadap variabel dependen yaitu Kinerja (Y_2) pada perusahaan BPJS Kantor Pusat. Pengolahan data dengan menggunakan SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) 25.0.

r-Square. Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara 0 dan 1. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati 1 variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

Tabel 2. Hasil Koefisien Determinasi *R-Square* Model Diagram Jalur Struktur 1

Model	Model Summary ^b			
	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.795 ^a	0.633	0.624	0.391

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Kompetensi

b. Dependent Variable: Budaya Kerja

Sumber: Hasil analisa menggunakan SPSS 25.0

Tabel 3. Hasil Koefisien Determinasi *R-Square* Model Diagram Jalur Struktur 2

Model	Model Summary ^b			
	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.914 ^a	0.835	0.829	0.238

a. Predictors: (Constant), Budaya Kerja, Kompetensi, Gaya Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Hasil analisa menggunakan SPSS 25.0

Berdasarkan tabel 2, diketahui nilai *Adjusted R Square* = 0,624. Hal ini menunjukkan bahwa 62,40 % Budaya Kerja (Y_1) dipengaruhi oleh terhadap variabel Gaya Kepemimpinan (X_1), dan variabel Kompetensi (X_2), sedangkan sisanya (100 % - 62,4 %) yaitu 37,6 % Kinerja (Y_2) dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar penelitian ini. Sedangkan berdasarkan tabel 3, diketahui nilai *Adjusted R Square* = 0,829. Hal ini menunjukkan bahwa 82,90 % Kinerja (Y_2) dipengaruhi oleh terhadap variabel Gaya Kepemimpinan (X_1), variabel Kompetensi (X_2), dan variabel Budaya Kerja (Y_1) sedangkan sisanya (100 % - 82,9 %) yaitu 17,1 % Kinerja (Y_2) dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar penelitian ini.

Uji Signifikansi Simultan (Uji f). Menurut Priyanto (2012) Uji *f* atau uji koefisien regresi secara bersama-sama digunakan untuk mengetahui apakah secara bersama-sama variabel *independent* berpengaruh signifikan terhadap variabel *dependent*. Pengujian menggunakan tingkat signifikansi 0,10. Uji regresi simultan (Uji *f*) dapat dirumuskan sebagai berikut:

- (1) Jika Sig. < 0,10 Maka H_0 ditolak, dan H_a diterima (signifikan)
- (2) Jika Sig. > 0,10 Maka H_0 diterima, dan H_a ditolak (tidak signifikan)

Tabel 4. Hasil Analisis Uji *F* Model Diagram Jalus Struktur 1

Model	ANOVA ^a					
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21.348	2	10.674	69.792	.000b
	Residual	12.388	81	0.153		
	Total	33.736	83			

a. Dependent Variable: Budaya Kerja

b. Predictors: (Constant), Kompetensi, Gaya Kepemimpinan

Sumber: Hasil analisa menggunakan SPSS 25.0

Tabel 5. Hasil Analisis Uji *F* Model Diagram Jalur Struktur 2

		ANOVA ^a				
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22.964	3	7.655	134.771	.000 ^b
	Residual	4.544	80	0.057		
	Total	27.508	83			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Kompetensi, Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja

Sumber: Hasil analisa menggunakan SPSS 25.0

Berdasarkan tabel 4 diatas, diketahui nilai $F = 69,792 > F \text{ tabel} = 2,37$, dan nilai $Sig. = 0,000 < \alpha = 0,10$. Dengan demikian **H₀ ditolak**, hal ini variabel Gaya Kepemimpinan (X_1), dan variabel Kompetensi (X_2), secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel Budaya Kerja (Y_1). Sedangkan pada tabel 5 diatas, diketahui nilai $F = 134,771 > F \text{ tabel} = 2,15$, dan nilai $Sig. = 0,000 < \alpha = 0,10$. Dengan demikian **H₀ ditolak**, hal ini variabel Gaya Kepemimpinan (X_1), variabel Kompetensi (X_2), dan variabel Budaya Kerja (Y_1) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja (Y_2).

Pengujian Hipotesis. Uji *t* dilakukan sebagai pengujian hipotesis untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen secara individual terhadap variabel dependen. Menurut Priyatno (2008:83), untuk menghitung t-tabel digunakan ketentuan $df = n - k - 1 = 1,66$ pada *level of significant* (α) sebesar 10% (tingkat kesalahan 10% atau 0,10) atau taraf keyakinan 90% atau 0,90, jadi apabila tingkat kesalahan suatu variable lebih dari 10% berarti variabel itu tidak signifikan. Cara pengambilan keputusan adalah:

- Jika probabilitas/signifikan $> 0,10$ atau $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$, H_0 diterima.
- Jika probabilitas/signifikan $< 0,10$ atau $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$, H_0 ditolak.

Tabel 6. Hasil Regresi Linier Berganda Model Diagram Jalur Struktur 1

		Coefficients ^a				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	0.841	0.199		79	0.000
	Gaya_Kepemimpinan	0.360	0.114	0.425	3.145	0.002
	Kompetensi	0.346	0.117	0.267	2.951	0.004

a. Dependent Variable: Budaya Kerja

Sumber: Hasil analisa menggunakan SPSS 25.0

Tabel 7. Hasil Regresi Linier Berganda Model Diagram Jalur Struktur 1

		Coefficients ^a				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	1.082	0.134		8.061	0.000
	Gaya_Kepemimpinan	0.313	0.074	0.409	4.233	0.000
	Kompetensi	0.238	0.075	0.304	3.171	0.002
	Budaya_Kerja	0.239	0.068	0.264	3.525	0.001

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Hasil analisa menggunakan SPSS 25.0

Pengujian hipotesis (H) pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh dari Gaya Kepemimpinan (X_1) terhadap Budaya Kerja (Y_1).
Tabel 6 di atas menunjukkan bahwa hubungan antara Gaya Kepemimpinan (X_1) dengan Budaya Kerja (Y_1) adalah **signifikan** dengan t-hitung sebesar 3,145 (t-hitung > t tabel (df=82) = 1,66) dan nilai *Sig.* = 0.002. Nilai *coefficient* adalah **positif** yaitu sebesar 0,360 yang menunjukkan bahwa arah **hubungan antara Gaya Kepemimpinan (X_1) dengan Budaya Kerja adalah positif**. Dengan demikian hipotesis H_1 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “Gaya Kepemimpinan (X_1) berpengaruh terhadap Budaya Kerja (Y_1) di lingkungan BPJS Kesehatan Kantor Pusat” **diterima**.
2. Terdapat pengaruh dari Kompetensi (X_2) terhadap Budaya Kerja (Y_1).
Tabel 6 di atas menunjukkan bahwa hubungan antara Kompetensi (X_2) dengan Budaya Kerja (Y_1) adalah **signifikan** dengan t-hitung sebesar 2,951 (t-hitung (df=82) > 1,66) dan nilai *Sig.* = 0.004. Nilai *coefficient* adalah **positif** yaitu sebesar 0,345 yang menunjukkan bahwa arah **hubungan antara Kompetensi (X_2) dengan Budaya Kerja adalah positif**. Dengan demikian hipotesis H_2 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “Kompetensi (X_2) berpengaruh terhadap Budaya Kerja (Y_1) di lingkungan BPJS Kesehatan Kantor Pusat” **diterima**.
3. Terdapat pengaruh dari Budaya Kerja (Y_1) terhadap Kinerja (Y_2).
Tabel 7 di atas menunjukkan bahwa hubungan antara Budaya Kerja (Y_1) terhadap Kinerja (Y_2) adalah **signifikan** dengan t-hitung sebesar 3,525 (t-hitung > t-tabel (df=81) = 1,66) dan nilai *Sig.* = 0.001. Nilai *coefficient* adalah **positif** yaitu sebesar 0,239 yang menunjukkan bahwa arah **hubungan antara Budaya Kerja (Y_1) dengan Kinerja adalah positif**. Dengan demikian hipotesis H_3 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “Budaya Kerja (Y_1) berpengaruh terhadap Kinerja (Y_2) di lingkungan BPJS Kesehatan Kantor Pusat” **diterima**.
4. Terdapat pengaruh dari Gaya Kepemimpinan (X_1) terhadap Kinerja (Y_2).
Tabel 7 di atas menunjukkan bahwa hubungan antara Gaya Kepemimpinan (X_1) dengan Kinerja (Y_2) adalah **signifikan** dengan t-hitung sebesar 4,233 (t-hitung > t tabel (df=81) = 1,66) dan nilai *Sig.* = 0.000. Nilai *coefficient* adalah **positif** yaitu sebesar 0,313 yang menunjukkan bahwa arah **hubungan antara Gaya Kepemimpinan (X_1) dengan Kinerja adalah positif**. Dengan demikian hipotesis H_4 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “Gaya Kepemimpinan (X_1) berpengaruh terhadap Kinerja (Y_2) di lingkungan BPJS Kesehatan Kantor Pusat” **diterima**.
5. Terdapat pengaruh dari Kompetensi (X_2) terhadap Kinerja (Y_2).
Tabel 7 di atas menunjukkan bahwa hubungan antara Kompetensi (X_2) dengan Kinerja (Y_2) adalah **signifikan** dengan t-hitung sebesar 3,171 (t-hitung > t tabel (df=82) = 1,66) dan nilai *Sig.* = 0.002. Nilai *coefficient* adalah **positif** yaitu sebesar 0,238 yang menunjukkan bahwa arah **hubungan antara Kompetensi (X_2) dengan Kinerja adalah positif**. Dengan demikian hipotesis H_5 dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “Kompetensi (X_2) berpengaruh terhadap Kinerja (Y_2) di lingkungan BPJS Kesehatan Kantor Pusat” **diterima**.

Tabel 8. Hasil Regresi Linier Berganda Model Diagram Jalur Struktur 1 dan Struktur 2

Variabel	Model Struktur 1		Model Struktur 2	
	Std. Error	Unstandardized Coefficient (β)	Std. Error	Unstandardized Coefficient (β)
Gaya Kepemimpinan	0.114	0.360	0.074	0.313
Kompetensi	0.117	0.346	0.075	0.238
Budaya Kerja	-	-	0.068	0.239

Sumber: Hasil analisa menggunakan SPSS 25.0

Berdasarkan tabel 8 dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) terhadap Kinerja (Y_2)

- Pengaruh Langsung

Sesuai dengan pengujian hipotesa H_4 maka terdapat pengaruh langsung antara Gaya Kepemimpinan (X_1) terhadap Kinerja (Y_2), dengan t hitung = 4,233, Sig. = 0.000 dan nilai *coefficient* sebesar 0,313, yang artinya terdapat pengaruh langsung antara Gaya Kepemimpinan (X_1) terhadap Kinerja (Y_2) sebesar 31,3 % apabila variabel Kompetensi (X_2), dan Budaya Kerja (Y_1) dianggap nol atau tidak ada.

- Pengaruh Tidak Langsung

Untuk menghitung nilai t-hitung pada variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) menggunakan

$$\text{rumus Sobel test } t = \frac{ab}{S_{ab}} \quad \text{dimana } S_{ab} = \sqrt{(b^2 \times S_a^2) + (a^2 \times S_b^2) + (S_a^2 \times S_b^2)},$$

didapatkan nilai t-hitung (Gaya Kepemimpinan) = $\frac{0,360 \times 0,239}{0,037} = 2,295$, dimana $\beta X_1 = 0,360$

$\times 0,239 = 0,2246$, dan $S_{12} = 0,086$. Dengan demikian nilai t-hitung sebesar 2,295 (t-hitung > t-tabel (df=82) = 1,66), dan nilai *coefficient* adalah **positif** yaitu sebesar 0,086 yang menunjukkan bahwa arah **hubungan antara Gaya Kepemimpinan (X_1) dengan Kinerja (Y_2) melalui Budaya Kerja (Y_1) adalah positif atau Budaya Kerja Memperkuat Hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja**. Dengan demikian dapat disimpulkan "Terdapat Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X_1) melalui Budaya Kerja (Y_1) terhadap Kinerja (Y_2)". Total pengaruh antara Gaya Kepemimpinan (X_1) terhadap Kinerja (Y_2) adalah $0,313 + 0,086 = 0,399$.

2. Variabel Kompetensi (X_2) terhadap Kinerja (Y_2)

- Pengaruh Langsung

Sesuai dengan pengujian hipotesa H_5 maka terdapat pengaruh langsung antara Kompetensi (X_2) terhadap Kinerja (Y_2), dengan t hitung = 3,171, Sig. = 0.002 dan nilai *coefficient* sebesar 0,238, yang artinya terdapat pengaruh langsung antara Kompetensi (X_2) terhadap Kinerja (Y_2) sebesar 23,8 % apabila variabel Gaya Kepemimpinan (X_1), dan Budaya Kerja (Y_1) dianggap nol atau tidak ada.

- Pengaruh Tidak Langsung

Untuk menghitung nilai t-hitung pada variabel Kompetensi (X_2) menggunakan rumus *Sobel*

$$\text{test } t = \frac{ab}{S_{ab}} \quad \text{dimana } S_{ab} = \sqrt{(b^2 \times S_a^2) + (a^2 \times S_b^2) + (S_a^2 \times S_b^2)}, \quad \text{didapatkan nilai t-}$$

hitung (Kompetensi) = $\frac{0,346 \times 0,238}{0,037} = 2,210$, dimana $\beta X_1 = 0,346 \times 0,238 = 0,2246$, dan $S_{12} =$

$0,083$. Dengan demikian nilai t-hitung sebesar 2,210 (t-hitung > t-tabel (df=82) = 1,66), dan nilai *coefficient* adalah positif yaitu sebesar 0,083 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara Kompetensi (X_2) dengan Kinerja (Y_2) melalui Budaya Kerja (Y_1) adalah positif atau Budaya Kerja Memperkuat Hubungan Kompetensi terhadap Kinerja. Dengan demikian dapat disimpulkan "Terdapat Pengaruh Kompetensi (X_2) melalui Budaya Kerja (Y_1) terhadap Kinerja (Y_2)". Total pengaruh antara Kompetensi (X_2) terhadap Kinerja (Y_2) adalah $0,238 + 0,083 = 0,321$.

PENUTUP

Masalah penelitian yang telah di tentukan dirumuskan pada bab pendahuluan telah dijelaskan pada bab hasil penelitian dan pembahasan, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap budaya kerja, hal ini berarti yang dimana sifat, perilaku serta kebijakan yang dibuat oleh pemimpin sangat mempengaruhi bagaimana seseorang bekerja. Hasil dari penelitian ini dapat diketahui bahwa kemampuan intelektual dari seorang pemimpin, kebijakan yang dibuat oleh pemimpin serta rangsangan terhadap kerja yang dibuat oleh pemimpin seperti *reward* and *punishment* sangat berpengaruh

terhadap tanggung jawab serta cara kerja dari seorang pegawai untuk mencapai target atau *goal* yang telah ditentukan.

- b. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya kerja, yang dimana dapat diartikan bawah orang yang memiliki kompetensi yang tinggi memiliki budaya kerja yang jauh lebih baik dari pada orang yang memiliki kompetensi yang rendah. Hasil penelitian ini dapat diketahui apabila seseorang yang berkompoten secara sifat, prilaku dan intelektual memiliki caranya sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan ataupun target yang telah ditentukan. Dengan demikian dapat dikatakan seseorang yang memiliki kompetensi yang baik dapat memanage dirinya atas pekerjaan yang dibebankan.
- c. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja kerja, hal ini dinyatakan serta melalui hasil penelitian menjelaskan bahwa yang dimana gaya seseorang dalam memimpin serta membuat kebijakan dalam sebuah tim dapat mempengaruhi terhadap bagaimana pegawainya dalam bekerja. Pengaruh tersebut apabila pemimpin tersebut memiliki kemampuan yang baik ditambah sifat kepemimpinan yang baik akan menyebabkan kinerja kerja pegawai sebagaimana target yang diingin dicapai.
- d. Sesuai hasil penelitian, pengaruh kompetensi terhadap kinerja kerja dapat dikatakan sangat berpengaruh hal ini dikarenakan setiap orang yang memiliki kompetensi yang dapat berkompotisi memiliki kinerja kerja yang baik apabila dibandingkan dengan orang yang memiliki kompetensi rata-rata, hal ini dalam meningkatkan kinerja kerja seseorang dapat dikatakan harus ditingkatkan terlebih dahulu kompetensi seseorang.
- e. Budaya kerja terhadap kinerja kerja berpengaruh positif, sesuai dengan hasil penelitian maka dapat diartikan bahwa seseorang yang memiliki budaya kerja yang baik maka dapat diartikan memiliki kinerja yang baik, sehingga apabila seseorang secara sifat, prilaku dalam bekerja baik maka target atas kerja yang telah ditetapkan dapat diraih dengan semestinya

Berdasarkan analisa hasil penelitian dan kesimpulan penelitian, Saran yang diberikan oleh penulis dalam penelitian ini adalah

- a. Terkait hal ini harus ada pendidikan khusus terkait kepemimpinan, karena tidak sedikit apa yang dipimpin dan memimpin berbeda generasi sehingga cara berkomunikasi antara pemimpin dan stafnya harus disesuaikan sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.
- b. Secara kompetensi antara masing-masing pegawai memiliki kompetensi yang berbeda sehingga penyetaraan serta *transfer knowledge*, harus berjalan dengan baik sehingga kinerja kerja dari masing-masing pegawai dapat memiliki kesetaraan yang sama. Dalam hal ini peran pemimpin pun berperan dalam membuat kebijakan atas hal tersebut.
- c. Secara budaya kerja, sifat dan prilaku antar pegawai memiliki sifat dan prilaku yang bebeda sehingga masing-masing pegawai memiliki egonya sendiri dan caranya sendiri dalam penyelesaian target atau beban kerja yang dimilikinya, hal ini pun peran pemimpin sangatlah penting untuk meningkatkan kinerja pegawainya sehingga pegawai dapat menyamakan budaya kerjanya dalam satu grup kerja

DAFTAR RUJUKAN

- Akinbowale, M. A., Lourens, M. E., & Jinabhai, D. C. (2014). Employee Performance Measurement and Performance Appraisal Policy in an Organisation . Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER Publishing, Rome-Italy Vol 5 No 9 May 2014, 344.
- Arianto, D. A. (2013). Pengaruh Kedisiplinan, Lingkungan Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Pengajar. Jurnal Economia, Volume 9, Nomor 2, Oktober 2013, 196.
- Asyrori. (2014). Hubungan Budaya Kerja Dengan Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Sambutan Kota Samarinda. eJournal Administrasi Negara, 2014, 5, Nomor 3, 2014 : 1720 – 1733, 1722-1723.
- Avci, A. (2015). Investigation of transformational and transactional leadership styles of school principals, and evaluation of them in terms of educational administration. Educational Research and Reviews Vol. 10(20), pp. 2758-2767, 23 October, 2015 DOI: 10.5897/ERR2015.2483, 2761.

- Cavazotte, F. (2013). Transformational Leaders and Work Performance: The Mediating Roles of Identification and Self-efficacy. *BAR*, Rio de Janeiro, v. 10, n. 4, art. 6, pp. 490-512, Oct./Dec. 2013, 492.
- Cheunga, P. P., Siua, A. M., & Brownb, T. (2017). Measuring social skills of children and adolescents in a Chinese population: Preliminary evidence on the reliability and validity of the translated Chinese version of the Social Skills Improvement System-Rating Scales (SSIS-RS-C). *Research in Developmental Disabilities* 60 (2017) 187–197, 190.
- Chouhan, V. S., & Srivastava, S. (2014). Understanding Competencies and Competency Modeling — A Literature Survey. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* Volume 16, Issue 1. Ver. I (Jan. 2014), PP 14-22, 15-16.
- Choy, L. T. (2014). The Strengths and Weaknesses of Research Methodology: Comparison and Complimentary between Qualitative and Quantitative Approaches. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)* Volume 19, Issue 4, Ver. III (Apr. 2014), PP 99-104 e-ISSN: 2279-0837, p-ISSN: 2279-0845., 99.
- Cynthia Grant, P., & Azadeh Osanloo, P. (2014). Understanding, Selecting, And Integrating A Theoretical Framework In Dissertation Research: Creating The Blueprint For Your “House”. *ADMINISTRATIVE ISSUES JOURNAL : CONNECTING EDUCATION, PRACTICE, AND RESEARCH*, 13.
- Darsana, D. I. (2014). The Influence of Personality on Employee Performance through Organizational Citizenship Behavior. *The International Journal Of Management Vol 3 Issue 4 (October, 2014)* , 2.
- Deprez, F. R. (2016). *Towards a Spatial Theory of Organizations : Principles and Practices of Modern Organizational Design*. Leiden: Nyenrode Business Univesiteit.
- Frinaldi, A. (2014). Pengaruh Budaya Kerja Pegawai Negeri Sipil Terhadap Pelayanan Publik Di Dinas Catatan Sipil Dan Kependudukan Kota Payakumbuh. *Humanus Vol. XIII No.2 Th. 2014*, 183.
- Gulbahar, Y., & Kalelioglu, F. (2015). Competencies for e-Instructors: How to Qualify and Guarantee Sustainability. *CONTEMPORARY EDUCATIONAL TECHNOLOGY*, 2015, 6(2), 140-154, 142.
- Hao, M. J., & Yazdanifard, D. (2015). How Effective Leadership Can Facilitate Change in Organizations through Improvement and Innovation. *Global Journal of Management and Business Research Volume XV Issue IX Version*, 2.
- Hero, L.-M., Lindfors, E., & Taatila, V. (2017). Individual Innovation Competence: A Systematic Review and Future Research Agenda. *International Journal of Higher Education Vol. 6, No. 5; 2017*, 104.
- Hetland, J., Hetland, H., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Daily Transformational Leader and Employee Job Crafting: The Role of Promotion Focus. *European Management Journal xxx (2018) 1-11*, 2-3.
- Inuwa, M. (2016). Job Satisfaction and Employee Performance: An Empirical Approach. *The Millennium University Journal; Vol. 1, No. 1; 2016*, 90.
- Jack Febriand Adel, S. M. (2012). Pengaruh Pemahaman Struktur Organisasi Terhadap Pencapaian Visi, Misi dan Tujuan Organisasi . *JEMI*, Vol. 3, No. 1, Juni 2012, 1.
- Janjua, S. Y., Naeem, M. A., & Kayani, F. N. (2012). The Competence Classification Framework A Classification Model For Employee Development. *INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS MAY 2012 VOL 4, NO 1*, 398.
- Kalimba, E., Shukla, D. J., & Mbabazize, D. M. (2016). Effect of Credit Management System on Financial Performance of Development Bank in Rwanda: Case Study of Development Bank of Rwanda . *The International Journal Of Business & Management (ISSN 2321–8916) www.theijbm.com Vol 4 Issue 4 April, 2016*, 523.
- Khan, N. R., Ghouri, A. M., & Awang, M. (2013). Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior in Small and Medium Scale Firms. *Journal of Arts, Science & Commerce Vol.– IV, Issue – 2, April 2013*, 145.

- Kraft, M. A. (2016). Teacher Effects on Complex Cognitive Skills and Social-Emotional Competencies. Forthcoming, *Journal of Human Resources* Forthcoming, *Journal of Human Resources*, 5.
- Mahanani, I. W., Lubis, N., & Widiartanto. (2017). Pengaruh Budaya Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Karyawan Sebagai Variabel Antara (Studi Kasus Pada Karyawan Bagian Produksi Cetak Surat Kabar Pt. Masscom Graphy Semarang). *Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Diponegoro*, 2.
- Maisaroh, S., & Mawardi, I. (2015). Analisis Jalur (Path Analysis) Der Terhadap Return Saham1). *JESTT Vol. 2 No. 10 Oktober 2015*, 791.
- Maxwell Asumeng, P. (2014). Managerial Competency Models: A Critical Review and Proposed Holistic-Domain Model . *Journal of Management Research ISSN 1941-899X 2014, Vol. 6, No. 4 , 4-5*.
- Moolman, H. J., & Wilkinson, A. (2014). Essential generic attributes for enhancing the employability of hospitality management graduates. *Original scientific paper Vol. 62/ No. 3/ 2014/ 257 - 276 UDC: 338.48:37(680)*, 258.
- Moura, R. L., Carneiro, T. C., & Diniz, B. D. (2017). Influence of the project manager's personal characteristics on project performance. *Gest. Prod., São Carlos* Received Nov. 11, 2016 - Accepted May 1, 2017.
- Nanjundeswaraswamy T., S., & Swamy D., R. (2014). Leadership styles. *Advances In Management Vol. 7(2) February (2014)*, 57.
- Nikoloski, Z., & Ajwad, M. I. (2014). Cognitive and Non-Cognitive Skills Affect Employment Outcomes: Evidence from Central Asia. *JEL Classification C31, J24, I24*, 21.
- Ondoro, C. O. (2015). Measuring Organization Performance” From Balanced Scorecard To Balanced Esg Framework. *International Journal of Economics, Commerce and Management Vol. III, Issue 11, November 2015*, 717.
- Rawung, F. H., Wuryaningrat, N. F., & Elvinita, L. E. (2015). The Influence Of Transformational And Transactional Leadership On Knowledge Sharing: An Empirical Study On Small And Medium Businesses In Indonesia. *Asian Academy of Management Journal, Vol. 20, No. 1, 123–145, 2015*, 126.
- Rodrigues, A. d., & Ferreira, M. C. (2015). The Impact of Transactional and Transformational Leadership Style on Organizational Citizenship Behaviors. *Psico-USF, Bragança Paulista, v. 20, n. 3, p. 493-504, set./dez. 2015*, 495.
- Sarwono, J. (2012). Path Analysis dengan SPSS: Teori, Aplikasi, Prosedur Analisis untuk Riset Skripsi, Tesis dan Disertasi. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Sethuraman, K., & Suresh, J. (2014). Effective Leadership Styles . *International Business Research; Vol. 7, No. 9; 2014 Published by Canadian Center of Science and Education*, 165.
- Skorková, Z. (2016). 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, 2 May 2016, Dubai, UAE. *Procedia - Social and Behavioral Sciences 230 (2016) 226 – 234*, 227.
- Tarsik, N. F., Kassim, N. A., & Nasharudin, N. (2014). Transformational, Transactional or Laissez-Faire: What Styles do University Librarians Practice? . *IBIMA Publishing Journal of Organizational Management Studies Vol. 2014 (2014), Article ID 194100, 10 pages , 3*.
- Tumthong, S., Piriyaawong, P., & Jeerangsuwan, N. (2016). Functional Competency Development Model for Academic Personnel Based on International Professional Qualification Standards in Computing Field. *Journal of Education and Learning; Vol. 5, No. 3; 2016*, 24.
- Vathanophas, V., & Thai-ngam, J. (2007). Competency Requirements for Effective Job Performance in The Thai Public Sector. *Contemporary Management Research Pages 45-70, Vol.3 , No.1, March 2007*, 49.
- Yuliana, R. (2012). Peran Komunikasi Dalam Organisasi. *JURNAL STIE SEMARANG, VOL 4, NO 3, Edisi Oktober 2012, 52-52*.

Zabihi, M., Hashemzahi, R., & Tabrizi, K. G. (2012). Impacts of Transactional and Transformational Leaderships upon Organizational Citizenship Behavior. *World Applied Sciences Journal* 16 (8): 1176-1182, 2012, 1178.