

**PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DAN MELALUI KOMITMEN ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA
PADA PT. YAPINDO TRANSPORTAMA JAKARTA**

Santi Rimadiaz, S.P., M.Si.

Zahfan Nova, S.E

ABSTRACT

This research take moving object the field of delivery of goods are PT. Yapindo Transportama Jakarta. The reason this object because researchers feel in which to come prospects this will grow with scope market a very wide. To increase corporate profits it takes human resources are reliable.

The research of analysis using Equiation Structural Modeling (SEM). This research is descriptive quantitative research with 195 respondents were collected by convenience sampling method.

Results of this study indicate there three variables that proved significant and supported data, 1) Transformational leadership positive affect to organizational commitment, 2) Transformational leadership positive effect to job satisfaction, 3) Job satisfaction positive effect to employee performance. The, there is two variables is not significant and is not supported by the data, that is organizational commitment to employee performance and transformational leadership to employee performance.

Keywords : Transformational Leadership, Organizational Commitment, Job Satisfaction , Employee Performance.

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia salah satu unsur pengendali, merupakan faktor paling penting dan utama didalam segala bentuk organisasi. Sumber daya manusia sifatnya sangat kompleks sehingga perlu mendapatkan perhatian, penanganan dan perlakuan khusus disamping faktor yang lain karena perannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan agar sejalan dengan tujuan organisasi itu sendiri. Dalam kenyataannya, keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan yang dikembangkan pada organisasi itu dan kompetensi yang diberikan oleh anggota/bawahannya untuk mencapai tujuan tersebut.

Perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif, menuntut setiap organisasi dan perusahaan untuk bersikap lebih responsif agar sanggup bertahan

Untuk mendukung adanya perubahan organisasi tersebut, maka diperlukan adanya perubahan individu.

Sampai saat ini, kepemimpinan masih menjadi topik yang menarik untuk dikaji dan diteliti, karena paling sering diamati namun merupakan fenomena yang sedikit dipahami. Fenomena gaya kepemimpinan di Indonesia menjadi sebuah masalah menarik dan berpengaruh besar. Peran kepemimpinan sangat strategis dan penting dalam sebuah organisasi sebagai salah satu penentu keberhasilan dalam pencapaian visi, misi dan tujuan suatu organisasi.

Model kepemimpinan modern seperti kepemimpinan transformasional memainkan peranan penting bagi organisasi. Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai pemimpin yang mengubah nilai, kebutuhan, aspirasi, prioritas pengikut dan juga memotivasi pengikut mereka untuk melebihi harapan. sering ditemukan. Pelaksanaan kepemimpinan transformasional dapat digunakan di beberapa organisasi yang berbeda, situasi, tingkat, analisis, dan lintas budaya. Avolio (2004) mengembangkan teori kepemimpinan berdasarkan konstruk utama yang terdiri dari kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional dikembangkan berdasarkan pendapat Maslow tentang kebutuhan dasar manusia. Tingkat kebutuhan karyawan yang rendah seperti kebutuhan fisik, keamanan dan afiliasi dapat dipenuhi dengan berlatih kepemimpinan transaksional.

Salah satu cara untuk mendukung implementasi kepemimpinan transformasional adalah untuk membangun komitmen organisasi. Komitmen organisasi terdiri dari tiga komponen yaitu kesatuan dan tujuan nilai-nilai perusahaan, keinginan untuk tetap bersama dalam organisasi, dan kesiapan untuk bekerja keras atas nama organisasi.

Kepuasan kerja diterapkan pada organisasi dan tingkat individu. Sebuah kepuasan kerja yang rendah pada suatu organisasi adalah kombinasi dari penurunan tugas implementasi, tingkat kehadiran, dan tingkat penurunan moralitas organisasi. Di sisi lain pada tingkat individu, kepuasan kerja yang rendah biasanya terkait dengan tingkat tinggi keinginan untuk berhenti bekerja, meningkatnya stres kerja dan muncul masalah fisik dan psikologis. Maka dari itu kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini mencoba untuk memperluas pemahaman mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan pada PT. Yapindo Transportama Jakarta atau disebut juga dengan PCP (Priority, Cargo & Package). Perusahaan ini merupakan perusahaan jasa pengiriman ekspres yang meliputi pengiriman dokumen, paket, sampai dengan menjadi bagian dari rantai distribusi pelanggan untuk suku cadang, consumables, material promosi

dan barang yang akan dipasarkan ke outlet-outlet di seluruh Indonesia.

Kualitas pelayanan tentunya bergantung pada kualitas karyawan, dan kualitas karyawan tersebut akan menentukan kinerja mereka terhadap perusahaan tersebut. Mencari solusi tentang kinerja karyawan tampaknya merupakan tuntutan saat ini untuk memberikan pelayanan jasa yang lebih baik kepada masyarakat secara luas, secara efektif dan efisien. Maka hal ini lah yang membuat saya sebagai penulis tertarik untuk mengambil judul : Peran kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan kinerja karyawan dan melalui komitmen organisasi dan kepuasan kerja PT. Yapindo Transportama Jakarta.

1.2 Rumusan Permasalahan

1. Apakah *transformational leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational commitment*?
2. Apakah *organizational commitment* memiliki pengaruh positif terhadap *employee performance*?
3. Apakah *transformational leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *employee performance*?
4. Apakah *transformational leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *job satisfaction*?
5. Apakah *job satisfaction* memiliki pengaruh positif terhadap *employee performance*?

1.3 Ruang Lingkup Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti hanya membatasi masalah dan fenomena yang dihadapi agar tidak menyimpang dari permasalahan dan dapat mencapai sasaran yang ditetapkan, yaitu karyawan tetap dan karyawan aktif dari PT. Yapindo Transportama Jakarta. Batasan penelitian masalah dan fenomena yang dihadapi ini hanya kepada pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi terhadap peningkatan kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan PT. Yapindo Transportama Jakarta.

1.4 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh positif dari *transformational leadership* terhadap *organizational commitment*.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh positif dari *organizational commitment* terhadap *employee performance*.

3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh positif dari *transformational leadership* terhadap *employee performance*.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh positif dari *transformational leadership* terhadap *job satisfaction*.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh positif dari *job satisfaction* terhadap *employee performance*.

2. LANDASAN TEORI

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen organisasi. Kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan-keterbatasan tertentu pada diri manusia. Dari sinilah timbul kebutuhan untuk memimpin dan dipimpin. Kepemimpinan didefinisikan ke dalam cirri-ciri individual, kebiasaan, cara mempengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan, dalam organisasi dan persepsi mengenai pengaruh yang sah.

Menurut Hersey dan Blanchard (1992), pemimpin (p) adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk melakukan unjuk kerja maksimum yang telah ditetapkan sesuai dengan tujuan organisasi. Organisasi akan berjalan dengan baik jika pemimpin mempunyai kecakapan dalam bidangnya, dan setiap pemimpin mempunyai keterampilan yang berbeda, seperti keterampilan teknis, manusiawi dan konseptual. Sedangkan bawahan adalah seorang atau sekelompok orang yang merupakan anggota dari suatu perkumpulan atau pengikut yang setiap saat siap melaksanakan perintah atau tugas yang telah disepakati bersama guna mencapai tujuan.

2.1.2 Transformational Leadership

Krishnan (2005) menyatakan kepemimpinan transformasional merubah dan memperluas minat para pengikutnya, dan menghasilkan kesadaran akan penerimaan tujuan dan misi bersama.

2.1.3 Organizational Commitment

Meyer dan Allen (1997) dalam Stephen Jaros (2007) merumuskan definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi sebagai konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi.

- 1) Komitmen yang berpengaruh (*Affective commitment*)
Meliputi keadaan emosional dari karyawan untuk menggabungkan diri, menyesuaikan diri, dan berbaur langsung dalam organisasi.
- 2) Komitmen berkelanjutan (*Continuance commitment*)
Meliputi komitmen yang didasarkan pada penghargaan yang diharapkan karyawan untuk dapat tetap dalam organisasi.
- 3) Komitmen normatif (*Normative commitment*)
Meliputi perasaan karyawan terhadap kewajiban untuk tetap tinggal dalam organisasi.

2.1.4 Job Satisfaction

Kepuasan kerja adalah sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya (Robbins 2008). Pengertian tersebut terlihat sangat luas dan gambaran umum dari pengertian tersebut adalah kepuasan kerja berkaitan dengan perasaan seseorang (karyawan) terhadap pekerjaannya. Perasaan tersebut berkaitan dengan hal yang menyenangkan atau tidak terhadap pekerjaan.

2.1.5 Employee Performance

Dessler (2013) Kinerja merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja dengan standar kerja yang di tetapkan.

2.2 Rerangka Penelitian

Bushra, Usman, Naveed (2011) memprediksikan hubungan positif antara *Transformational Leadership* dengan *Organizational Commitment*. Jika pimpinan mendorong pemikiran yang inovatif kepada karyawan, maka akan mempengaruhi komitmen mereka terhadap perusahaan.

H₁ : *Transformational Leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Commitment*

Dalam penelitian Thamrin (2012) mengatakan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

H₂ : *Organizational Commitment* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Employee Performance*

Penelitian Surbakti (2013) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan

H₃ : *Transformational Leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Performance*

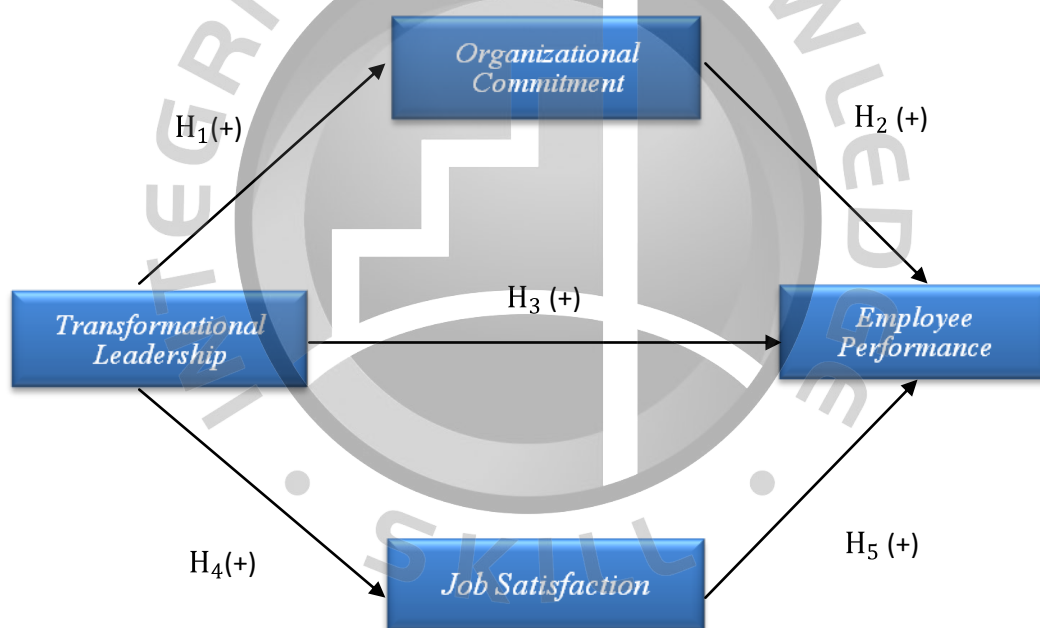
Penelitian Setiawan (2013) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Dengan meningkatkan gaya kepemimpinan transformasional maka kepuasan kerja karyawan juga akan meningkat.

H4 : *Transformational Leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*

Kepuasan kerja dan kinerja mempengaruhi satu sama lain. Hanya ada lima studi yang melihat lebih dekat pada kemungkinan hubungan timbal balik antara kepuasan kerja dan prestasi kerja. Singkatnya, meskipun hasil studi tidak konsisten empat dari lima penelitian menunjukkan efek kausal kepuasan terhadap kinerja, dan dua dari lima menemukan arah kausal terbalik (Hakim et al, 2001) dalam Jae Vandhen Berghe (2011).

H4 : *Job Satisfaction* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Performance*

2.3 MODEL PENELITIAN



Gambar 2.1 Model Penelitian

Sumber: Diadopsi dari Thamrin (2012)

3. METODE PENELITIAN

3.1. Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah perusahaan yang bergerak di bidang ekspedisi dan jasa kurir yaitu PT. Yapindo Transportama Jakarta yang berlokasi Jl. Dr.Saharjo, Manggarai, Tebet Jakarta Selatan.

3.2. Jenis dan Desain Penelitian

Maholtra (2010) mengungkapkan bahwa desain penelitian merupakan kerangka kerja yang digunakan dalam melakukan sebuah penelitian, desain penelitian memberikan serangkaian prosedur yang diperlukan untuk memperoleh informasi yang terstruktur untuk dapat menjawab permasalahan penelitian.

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian *descriptive*. Metode penelitian yang digunakan adalah *cross sectional design* yang diambil satu kali dalam satu periode.

3.3. Jenis dan Sumber Data

Sumber data yang digunakan berhubungan dengan jenis data yang diambil. Peneliti mengharapkan data sesuai dengan permasalahan yang dihadapi sehingga dapat menguji dan menjawab hipotesis yang ada. Sumber data yang dipakai dalam penelitian ini terbagi kedalam dua jenis, yaitu:

- Data primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber aslinya. Data primer akan didapatkan melalui kuesioner yang akan dibuat oleh peneliti dengan menggunakan skala Likert dengan 7 poin yang terdiri dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju.

- Data sekunder

Data sekunder adalah data yang dikumpulkan oleh pihak lain dari berbagai sumber, seperti buku-buku, media internet, serta jurnal-jurnal penelitian sebelumnya yang signifikan dengan topic penelitian (Malhotra, 2010). Data sekunder didapat dari buku pendukung yang berhubungan dengan penelitian ini, seperti informasi dari buku literatur, jurnal, dan publikasi-publikasi yang terkait dengan masalah penelitian.

3.4. Populasi dan Sampel

Populasi adalah gabungan seluruh elemen yang memiliki serangkaian karakteristik serupa yang mencakup secara keseluruhan untuk kepentingan masalah penelitian (Malhotra, 2010). Populasi penelitian ini adalah para karyawan yang berstatus aktif dan bekerja di perusahaan PT. Yapindo Transportama Jakarta.

Sampel merupakan suatu sub kelompok dari sebuah populasi yang dipilih untuk berpartisipasi dari sebuah penelitian. Sampel dalam penelitian ini adalah sejumlah karyawan divisi operasional PT. Yapindo Transportama Jakarta.

Peneliti menggunakan metode sample *nonprobability sampling* dengan pengambilan mudah (*convenience sampling*) yang merupakan penelitian yang dirancang untuk membantu pengambil keputusan dalam menentukan, mengevaluasi, dan memilih tindakan yang terbaik dalam situasi tertentu.

Untuk metode statistik dengan program SEM, ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100-200 (Hair, Black, Babin, dan Anderson,2010). Selanjutnya, pedoman ukuran sampel tergantung pada jumlah indikator kali 5 sampai 10 (Hair et al, 2010). Untuk penelitian ini maka jumlah sampelnya adalah sebagai berikut :

$$\text{Jumlah sampel} = \text{indikator} \times 5$$

$$\text{Jumlah sampel} = 39 \times 5 = 195$$

3.5. Operasionalisasi Variabel

Alat ukur yang digunakan di adopsi dari berbagai penelitian yang memiliki variabel yang sama. Secara keseluruhan alat ukur tersebut menggunakan skala likert dengan rentang 1-7. Angka 1 menunjukkan tanggapan yang negatif, semakin menuju angka 7 tanggapan semakin bernilai positif. Di bawah ini terdapat variabel, definisi, alat ukur, dan skala yang digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
<p><i>Transformational Leadership</i></p> <p>Kepemimpinan transformasional adalah merubah dan memperluas minat para pengikutnya, dan menghasilkan kesadaran akan penerimaan tujuan dan misi bersama. Khrisnan (2005)</p>	<p><i>Idealized Influence</i></p>	<p>1. Pimpinan menekankan nilai – nilai dan kepercayaan kepada karyawan</p> <p>2. Pimpinan menekankan kepada setiap karyawannya untuk memiliki rasa yang kuat dalam suatu tujuan.</p> <p>3. Pimpinan lebih mementingkan kepentingan organisasi dibanding dirinya sendiri</p> <p>4. Pimpinan mempertimbangkan konsekuensi etika dan moral dalam mengambil keputusan</p>	

Tabel 3.2 Operasionalisasi Variabel (Lanjutan)

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
		5. Pimpinan bersikap percaya diri dan bersemangat di hadapan karyawan 6. Pimpinan menekankan pentingnya memiliki beragam cara dalam penyelesaian masalah	INTERVAL 1-7
	Individualized Consideration	1. Pimpinan meluangkan waktu untuk membina dan mengajari karyawan 2. Pimpinan memperlakukan karyawan sebagai individu yang masing – masing memiliki kebutuhan, kemampuan dan aspirasi yang berbeda 3. Pimpinan berupaya meningkatkan pengembangan diri karyawan	INTERVAL 1-7
	Inspirational Motivation	1. Pimpinan berbicara optimis tentang masa depan 2. Pimpinan berbicara antusias tentang apa yang diperlukan	

Tabel 3.3 Operasionalisasi Variabel (Lanjutan)

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
		1. Pimpinan dapat menyampaikan tujuan yang menarik kepada karyawan 2. Pimpinan menunjukkan keyakinan dalam pencapaian tujuan	INTERVAL 1-7
	<i>Intellectual Stimulation</i>	1. Pimpinan memeriksa kembali gagasan ide yang disampaikan karyawan 2. Pimpinan mencari perspektif yang beda dalam menyelesaikan masalah 3. Pimpinan melihat masalah dari berbagai sudut pandang 4. Pimpinan memakai cara baru dalam menyelesaikan masalah	INTERVAL 1-7
Organizational Commitment Hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Mayer & Allen (1997) dalam Stephen Jaros (2007)	<i>Affective Commitment</i>	1. Saya akan merasa sangat senang disepanjang karir dengan organisasi ini 2. Saya benar-benar merasa bahwa masalah organisasi ini seperti masalah sendiri 3. Organisasi ini mempunyai banyak arti tersendiri untuk saya 4. Saya tidak merasa ada keterikatan yang kuat dalam	INTERVAL 1-7

Tabel 3.4 Operasionalisasi Variabel (Lanjutan)

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
		organisasi ini kemampuan terbaik	
	Continuence Commitment	1. Akan sangat sulit bagi saya untuk meninggalkan organisasi saat ini, bahkan jika mau	INTERVAL 1-7
		2. Sekarang ini, bertahan di organisasi saya merupakan sebuah keharusan dibanding dengan keinginan.	
		3. Saya merasa bahwa hanya memiliki sedikit pilihan untuk mempertimbangkan keluar dari organisasi ini	
	Normative Commitment	1. Saya tidak merasa ada kewajiban untuk bertahan dengan perusahaan yang mempekerjakan	
		2. Saya akan merasa bersalah jika meninggalkan organisasi sekarang	
		3. Organisasi ini layak mendapatkan loyalitas saya	
		4. Saya merasa berhutang budi pada organisasi	

Tabel 3.5 Operasionalisasi Variabel (Lanjutan)

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
<p>Job Satisfaction</p> <p>kepuasan kerja adalah sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya</p> <p>(Robbins, 2008)</p>		<p>1. Saya merasa puas atas ketercapaian tujuan – tujuan yang ditentukan atau ditargetkan pada posisi sekarang</p> <p>2. Saya merasa dengan pekerjaan sekarang yang sejalan dengan ekspektasi karir</p> <p>3. Saya merasa puas dengan pekerjaan saya sekarang dengan bekerja di organisasi lain</p> <p>4. Saya merasa puas dengan diberikannya kesempatan menyelesaikan pekerjaan dengan kemampuan terbaik</p> <p>5. Saya merasa puas karena pekerjaan sesuai pertimbangan pada saat mengambil pekerjaan ini</p> <p>Janssen dan Yperen (2004)</p>	<p>INTERVAL 1-7</p>

Tabel 3.6 Operasionalisasi Variabel (Lanjutan)

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
<p>Employee Performance</p> <p>kinerja merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja dengan standar kerja yang ditetapkan.</p> <p>(Dessler, 2013)</p>		1. Secara keseluruhan, pekerjaan saya dapat dikerjakan dengan baik	<p>INTERVAL 1-7</p>
		2. Saya dapat bekerja sama siapapun di organisasi ini	
		3. Saya senantiasa dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	
		4. Kualitas kerja saya sesuai dengan yang ditetapkan oleh organisasi ini	
		5. Saya mendapat tujuan dan memenuhi prestasi kerja	
		6. Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tujuan yang diinginkan oleh organisasi ini	
		<p>Chai Li et al (2013)</p>	

4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Profil Responden

Seluruh Responden yang terdiri dari 195 orang, dengan mayoritas responden dalam penelitian ini adalah pria yang berjumlah 127 orang. Status mayoritas yang belum menikah berjumlah 121 orang. Usia mayoritas 21-25 tahun berjumlah 78 orang. Pendidikan terakhir mayoritas S1 berjumlah 108 orang. Pengeluaran per Bulan mayoritas Rp. 1.000.000 – Rp 3.000.000 berjumlah 110 orang. Masa kerja mayoritas 1- 3 tahun berjumlah 106 tahun.

4.2 Hasil Analisis Data

Hasil validitas dan realibilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel memenuhi kriteria yang ditentukan (*Factor Loading* lebih dari $\geq 0,50$ dan hampir mencapai $\geq 0,70$, *Construct Realibility* $\geq 0,70$, *Variance Extracted* $\geq 0,50$). Hasil pengolahan data *output regression weights* yang menunjukkan apakah hipotesis yang diajukan didukung data atau tidak dengan syarat *p-value* $\geq 0,05$. Hasil menunjukkan 5 (lima) hipotesis memenuhi syarat nilai yang diinginkan sehingga mendukung data dan 2 (satu) hipotesis tidak memenuhi syarat nilai yang diinginkan sehingga tidak mendukung data.

4.3 Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian dapat dijelaskan implikasi manajerial untuk pihak PT. Yapindo Transportama Jakarta. Beberapa saran manajerial yang dapat diberikan kepada pihak manajemen Bank X Area Bintaro adalah sebagai berikut:

1. Pada indikator (TL4) “Pimpinan mempertimbangkan konsekuensi etika dan moral dalam mengambil keputusan” memiliki *average value* paling rendah diantara indikator *transformational leadership* lainnya yaitu sebesar (5,271), hal ini disebabkan sebagian besar responden memilih skala kecil untuk indikator tersebut. Oleh karena itu pimpinan perlu untuk lebih mempertimbangkan konsekuensi etika dan moral dalam mengambil keputusan untuk mencapai peningkatan kinerja karyawan. Pada indikator (TL10) “Pimpinan berbicara optimis tentang masa depan” memiliki *average value* kedua paling rendah yaitu sebesar (5,307). Oleh karena itu pimpinan perlu untuk lebih berbicara optimis tentang masa depan untuk mencapai peningkatan kinerja karyawan. Pada indikator (TL1) “Pimpinan menekankan nilai-nilai dan kepercayaan kepada karyawan” memiliki *average value* ketiga paling rendah yaitu sebesar (5,312). Oleh karena itu pimpinan lebih menekankan nilai-nilai dan kepercayaan kepada karyawan untuk mencapai peningkatan kinerja karyawan. Pada indikator (TL2) “Pimpinan menekankan kepada setiap karyawannya untuk memiliki rasa yang kuat dalam suatu tujuan” memiliki *average value* keempat paling rendah yaitu sebesar (5,379).

Oleh karena itu pimpinan lebih menekankan kepada setiap karyawannya untuk memiliki rasa yang kuat dengan cara meningkatkan kepercayaan diri dan tanggung jawab dalam bekerja dari para karyawannya sehingga mencapai suatu tujuan untuk menghasilkan peningkatan kinerja karyawan.

2. Pada indikator (JS3) "Saya merasa puas dengan pekerjaan sekarang dibandingkan dengan bekerja di organisasi lain" memiliki *average value* paling rendah diantara indikator *Job Satisfaction* lainnya yaitu sebesar (5,241). Hal ini disebabkan sebagian besar reponden memilih skala kecil untuk indikator tersebut. Oleh karena itu perusahaan perlu untuk lebih meningkatkan kepuasan kerja dengan cara memberikan insentif tambahan apabila karyawan tersebut menunjukkan kinerja yang sangat baik dalam melaksanakan tugasnya untuk mencapai peningkatan kinerja karyawan. Pada indikator lainnya (JS5) "Saya merasa puas karena pekerjaan sesuai dengan pertimbangan pada saat mengambil pekerjaan ini" memiliki *average value* paling rendah kedua diantara indikator *job satisfaction* lainnya yaitu sebesar (5,441). Oleh karena itu perusahaan perlu untuk lebih memperhatikan dan mempertimbangkan saat memberikan pekerjaan kepada karyawannya untuk mencapai peningkatan kinerja karyawan dengan cara melihat sesuai dengan keahlian dan kemampuan yang dimiliki oleh para karyawannya.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan pada model *structural 5*(lima) hipotesis penelitian yang diajukan dan variabel yang paling dominan dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. *Transformational Leadership* berpengaruh secara positif terhadap *Organizational Commitment* dalam penelitian ini.
2. *Organizational Commitment* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Employee Performance* dalam penelitian ini.
3. *Transformational Leadership* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Employee Performance* dalam penelitian ini.
4. *Transformational Leadership* berpengaruh secara positif terhadap *Job Satisfaction* dalam penelitian ini.
5. *Job Satisfaction* berpengaruh secara positif terhadap *Employee Performance* dalam penelitian ini.

5.2. Saran

Penelitian ini tentu saja masih jauh dari kata sempurna dan tentunya masih memiliki keterbatasan sehingga masih memerlukan penyempurnaan untuk penelitian di masa yang akan datang. Oleh karena itu, berikut ini beberapa saran yang memungkinkan dapat di berikan untuk pihak manajemen PT. Yapindo Transportama Jakarta

1. Pimpinan perlu untuk lebih mempertimbangkan konsekuensi etika dan moral dalam mengambil keputusan dengan cara pimpinan harus selalu menjaga konsekuensi etika dan moral dalam pengambilan keputusan agar mencapai peningkatan kinerja karyawan.
2. Pimpinan perlu untuk lebih berbicara optimis tentang masa depan dengan cara lebih banyak membicarakan secara optimis tentang masa depan perusahaan dan individu karyawannya agar karyawan lebih mengetahui akan kejelasan mengenai masa depannya di perusahaan.
3. Pimpinan perlu lebih menekankan kepada setiap karyawannya untuk memiliki rasa yang kuat dengan cara meningkatkan rasa percaya diri dan tanggung jawab dalam bekerja untuk mencapai visi dan misi yang sama sehingga dapat menghasilkan adanya suatu keinginan dari setiap individu karyawan agar tercapainya peningkatan kinerja perusahaan.
4. Perusahaan perlu untuk lebih meningkatkan kepuasan kerja dengan cara memberikan insentif tambahan apabila karyawan tersebut menunjukkan kinerja yang sangat baik dalam melaksanakan tugasnya untuk mencapai peningkatan kinerja karyawan agar para karyawan merasa puas dengan pekerjaan sekarang dibandingkan dengan bekerja di organisasi lain.
5. Perusahaan perlu untuk lebih memperhatikan dan mempertimbangkan saat memberikan pekerjaan kepada karyawannya untuk mencapai peningkatan kinerja karyawan dengan cara memberikan pekerjaan sesuai dengan keahlian dan kemampuan yang dimiliki oleh para karyawannya.
6. Untuk penelitian selanjutnya, penulis menyarankan agar di penelitian mendatang pertanyaan kuesioner disesuaikan dengan demografi di lokasi penelitian guna mempermudah responden untuk menjawab dan mempermudah peneliti untuk mendapatkan hasil yang baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggraeni, Y. 2013. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis*, Vol. 10, No. 1 Maret 2013.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., and Bhatia, P. *Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating role of Structural Distance*. *Journal of Organizational Behaviour*. J. Organiz. Behav, 25, 951-968 (2004). Published online in Wiley Interscience (www.interscience.wiley.com). DOI: 10.1002/job.283.
- Azzeem, S. M. *Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Employees in The Sultanate of Oman*. *Psychology*, 2010, 1, 295-299. DOI: 10.4236/psych.2010.14038 Published Online October 2010 (<http://www.SciRP.org/journal/psych>).
- Bass, B. M, Avolio, B.J, (1999), *Re-examining The Components of Transformational and Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnaire*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 72, 441-462.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). *Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership*. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207-218.
- Berghe, J.V (2011). *Job Satisfaction and Job Performance at The Work Place*. Degree Thesis International Business.
- Bushra, F. 2011. *Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan)*. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2, No. 18; October 2011.
- Carmelli, A. and Freund, A (2004). *Work Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance: An Empirical Investigation*. *International Journal of Organization Theory and Behaviour*, 6(4), 289-309.
- Castillo, J. X., and Cano, J. 2004. *Factors Explaining Job Satisfaction Among Faculty*, *Journal of Agriculture Education*, Vol 45, No 3, pp. 65-74.
- Chai Li et al (2013) *Innovativeness, Job Satisfaction, and Job Performance Among Academicians in Malaysian Public Universities*.
- Desianty, S. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT. POS Indonesia (PERSERO) Semarang. *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*, Vol. 2, No. 1 Januari 2005.
- Dessler, G. (2013). *Human Resources Management*, IBS Library
- Hersey, Paul dan Ken Blanchard. 1992. *Manajemen Perilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumberdaya Manusia*, Cetakan Ketiga, Alih Bahasa Agus Dharma, Erlangga, Jakarta
- Hueryren Yeh, Dr. and Dachuan, H. 2012. *The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership Type and Job Performance*. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, Vol. 8, Num. 2, December 2012.
- Janssen, O and Yperen, N. W. V., 2004. *Employees' Goal Orientations, The Quality of Leader-Member Exchange, and The Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction*. © *Academy of Management Journal* 2004, Vol. 47, No. 3, 368-384.

- Jaros, S., (2007). *Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues*, *The Icfai 8 Journal of Organizational Behaviour*, Vol. VI, No. 4.
- Krishnan, V. R. 2005. *Leader-Member Exchange, Transformasional Leadership, and Value System*. *Electronic Journal of Business Ethics and Organizations Studies*, 10, No. 1, pp. 14-21.
- Maholtra, N.K. (2010). *Marketing Research*, 11th. *New Jersey: Pearson Education*.
- Nguni, S. C. 2005. *Transformational Leadership in Tanzania Education*. ISBN: 90-9019007-4.
- Podsakoff, Philip. M. 1997. *Organizational Citizenship Behaviour and The Quantity and Quality of Work Group Performance*. *Journal of applied psychology* 1997, Vol. 82, No.2, 262-270.
- Rebecca C. (2013), *Organizational Commitment and Job Performance of the Academic and Administrative Personnel*, Vol 15 No.1.
- Robbins, S. P., and Judge, T. A. 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua Belas, Jakarta: Salemba Empat.
- Setiawan, D. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.
- Sersic, D. M. *An Empirical Test of Meyer and Allen's three-component model of Organizational Commitment in a Croatian Next*. *Review of Psychology* 1999, Vol. 6, No. 1-2. 17-24.
- Soegihartono, A. Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja dengan Mediasi Komitmen (di PT Alam Kayu Sakti Semarang). *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, Vol. 3, No. 1, April 2012, 123-140. ISSN 2087-1090.
- Stone *et al.* (2004). *Transformational versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus*. *Leadership and Organization Development Journal*; 2004; 25.
- Surbakti, M.P. 2013. Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Diponegoro Journal of Management*, Volume 2, Nomor 3, Tahun 2013, Halaman 1.
- Thamrin, H. M. 2012. *The Influence of Transformasional Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance*. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, Vol 3, No. 5, October 2012. DOI: 10.7763/IJIMT.2012.V3.299.
- Wijanto, S. H. (2008). *Structural Equation Modeling: Dengan Lisrel 8.8*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Yiing, L. H. and Ahmad, K. Z. B. 2008. *The Moderating Effects of Organizational Culture on The Relationships Between Leadership Behaviour and Organizational Commitment and Between Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance*. *Leadership and Organization Development Journal* Vol. 30, No. 1, 2009, pp. 53-86 © Emerald Group Publishing Limited 0143-7739 DOI: 10.1108/01437730910927106.
- Yukl, G. 2010. *Leadership in Organizations*. 7th Edition Person.

LAMPIRAN

Tabel Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel Laten	Dimensi	Indikator	Uji Validitas		Uji Reliabilitas		
			Factor Loading	Kesimpulan	AVE>0,5	CR>0,7	Kesimpulan
Transformational Leadership	II	TL1	0,654	Valid	0,824	0,401	Reliable
		TL2	0,638	Valid			
		TL3	0,647	Valid			
		TL4	0,71	Valid			
		TL5	0,574	Valid			
		TL6	0,599	Valid			
	IC	TL7	0,614	Valid	0,703	0,441	Reliable
		TL8	0,647	Valid			
		TL9	0,703	Valid			
		TL10	0,641	Valid			
	IM	TL11	0,711	Valid	0,789	0,484	Reliable
		TL12	0,69	Valid			
		TL13	0,729	Valid			
		TL14	0,65	Valid			
	IS	TL15	0,625	Valid	0,717	0,459	Reliable
		TL16	0,68	Valid			
		TL17	0,724	Valid			
Organizational Commitment	OCAC	OCAC1	0,603	Valid	0,754	0,435	Reliable
		OCAC2	0,713	Valid			
		OCAC3	0,654	Valid			
		OCAC4	0,663	Valid			
	OCCC	OCCC5	0,656	Valid	0,737	0,484	Reliable
		OCCC6	0,752	Valid			
		OCCC7	0,676	Valid			
		OCCC8	0,639	Valid			
	OCNC	OCNC9	0,66	Valid	0,76	0,443	Reliable
		OCNC10	0,741	Valid			
		OCNC11	0,615	Valid			
Job Satisfaction	JS	JS1	0,648	Valid	0,825	0,488	Reliable
		JS2	0,713	Valid			
		JS3	0,783	Valid			
		JS4	0,584	Valid			
		JS5	0,713	Valid			
		EP2	0,684	Valid			

Tabel Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas (Lanjutan)

Variabel Laten	Dimensi	Indikator	Uji Validitas		Uji Reliabilitas		
			Factor Loading	Kesimpulan	AVE>0,5	CR>0,7	Kesimpulan
<i>Employee Performance</i>	EP	EP1	0,646	Valid	0,809	0,414	Reliable
		EP2	0,684	Valid			
		EP3	0,623	Valid			
		EP4	0,68	Valid			
		EP5	0,57	Valid			
		EP6	0,652	Valid			

Hasil Penelitian Indeks *Goodness of Fit*

GOF	Tingkat Kecocokan	Hasil Perhitungan	Kriteria
<i>Absolute –Fit Measures</i>			
CMIN/DF	CMIN/DF ≤ 5,00 (<i>good fit</i>)	3,551	<i>Good Fit</i>
RMSEA	RMSEA ≤ 0,08 (<i>good fit</i>) 0,08 ≤ RMSEA ≤ 0,10 (<i>marginal fit</i>) RMSEA ≥ 0,10 (<i>poor fit</i>)	0,115	<i>Poor Fit</i>
<i>Incremental Fit Measure</i>			
CFI	CFI ≥ 0,90 (<i>good fit</i>) 0,80 ≤ CFI ≤ 0,90 (<i>marginal fit</i>) CFI ≤ 0,80 (<i>poor fit</i>)	0,682	<i>Poor Fit</i>

Sumber: Hasil pengolahan data dilakukan oleh peneliti dengan AMOS 21

Tabel Computation of Degrees of Freedom

<i>Number of distinct sample moments:</i>	780
<i>Number of distinct parameters to be estimated:</i>	84
<i>Degrees of freedom (780 - 84):</i>	696

