

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PT BANK JASA JAKARTA**

Nama : Hendra Effendi

NIM : 20151120050

Program Studi : S1 Manajemen

SKRIPSI

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat
untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu Fakultas Ekonomi



**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI
WIYATAMANDALA**

Jakarta

2019

PENGESAHAN SKRIPSI

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PT BANK JASA JAKARTA**

Oleh

Nama : Hendra Effendi

NIM : 20151120050

Program Studi : S1 Manajemen

Jakarta, 1 Februari 2019

Dewan Penguji

Ketua Penguji

Dosen Penguji

(Bayu Laksma Pradana, S.E., M.M.)

(Januar Wahjudi, S.Kom.,M.Sc.)

Dosen Pembimbing

Ketua Jurusan

(Andreas Kiky, S.E., M.Sc.)

(Andreas Kiky, S.E., M.Sc.)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini adalah karya ilmiah saya sendiri, bukan plagiat dari karya ilmiah yang ditulis oleh orang lain atau lembaga lain. Dan semua karya ilmiah yang ditulis orang lain atau lembaga lain yang dirujuk dalam skripsi ini telah disebutkan sumber kutipannya serta dicantumkan di daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari saya ditemukan melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut, baik secara sengaja maupun tidak sengaja, dengan ini saya akan menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri dan bersedia menerima konsekuensinya.

Jakarta, 1 Februari 2019
Yang membuat pernyataan,

(Hendra Effendi)

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya yang telah diberikan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini guna memenuhi salah satu syarat menyelesaikan studi dan mencapai gelar Sarjana STIE WIYATAMANDALA.

Didalam proses penyusunan skripsi ini, penulis mendapat banyak bimbingan, pengarahan dan bantuan dari berbagai pihak. Penulis menyadari segala bentuk dukungan yang diberikan adalah hal yang sangat berharga dan membantu sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Allah SWT yang telah memberikan kekuatan dan hidayah kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
2. Kedua orang tua dan keluarga atas segala bentuk dukungan yang diberikan selama proses penyusunan skripsi ini berlangsung.
3. Bapak Januar Wahjudi, S.Kom., M.Sc. selaku Wakil Ketua I bidang Akademik.
4. Bapak Andreas Kiky, S.E., M.Sc. selaku Dosen Pembimbing dan Ketua Jurusan Manajemen.
5. Bapak Iskandar Widyadi selaku Komisaris PT. Bank Jasa Jakarta.
6. Bapak Krisna Chandra selaku Direktur PT. Bank Jasa Jakarta.
7. Ibu Honny Lilik sebagai pembimbing Lapangan di PT. Bank Jasa Jakarta.
8. Teman-teman yang sudah mendukung saya dan memberikan semangat yang tidak bisa disebutkan satu persatu, terima kasih atas persahabatan yang tidak akan pernah penulis lupakan.
9. Seluruh responden yang telah memberikan kesediaan waktu untuk mengisi kuesioner.
10. Seluruh pihak yang terlibat yang tidak dapat disebutkan satu persatu, yang telah membantu penulis hingga proses akhir pembuatan skripsi ini.

Demikian skripsi yang penulis buat. Penulis sadar bahwa skripsi ini masih banyak kekurangan, baik dalam hal materi maupun penyajiannya. Demi perbaikan selanjutnya saran dan kritik yang membangun akan penulis terima dengan

senang hati demi kesempurnaan skripsi ini. Akhir kata, semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi seluruh pembaca dan pihak-pihak yang membutuhkan.

Jakarta, 1 Februari 2019

Hendra Efendi

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR TABEL.....	viii
ABSTRAK	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Permasalahan	1
1.2 Rumusan Permasalahan.....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Batasan Masalah.....	10
1.5 Manfaat Penelitian.....	10
1.6 Sistematika Penulisan Laporan Penelitian.....	11
BAB II TELAAH LITERATUR.....	13
2.1 Kerangka Teori Penelitian.....	13
2.2 Proposisi Penelitian	15
2.3 Penelitian Terdahulu.....	20
2.4 Paradigma Penelitian	24
BAB III METODE PENELITIAN.....	25
3.1 Gambaran Umum Subjek dan Objek Penelitian.....	25
3.2 Metode Penelitian.....	25
3.3 Variabel Penelitian	26
3.4 Teknik Pengumpulan Data	28
3.5 Teknik Pengambilan Sampel.....	29
3.6 Teknik Analisis Data	31
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN BAHASAN	37
4.1 Penyajian Data.....	37
4.2 Analisis Data dan Interpretasi	41
4.3 Bahasan.....	51
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	58
5.1 Simpulan.....	58
5.2 Saran	61
DAFTAR PUSTAKA	63

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Paradigma Penelitian	24
Gambar 3.1 Skala Pengukuran Formatif	32
Gambar 3.2 Skala Pengukuran Reflektif	33
Gambar 4.1 Diagram Profil Jenis Kelamin Responden.....	38
Gambar 4.2 Diagram Profil Tingkat Pendidikan Responden	38
Gambar 4.3 Diagram Profil Lama Bekerja Responden	39
Gambar 4.4 Diagram Profil Tingkat Jabatan Responden	40
Gambar 4.5 Model PLS- <i>Algorithm</i>	41
Gambar 4.6 Model <i>Bootstrapping</i>	45

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 <i>Outer Dan Inner Model</i>	34
Tabel 3.2 Kriteria Penilaian PLS	36
Tabel 4.1 Profil Responden	37
Tabel 4.2 <i>Convergent Validity (Outer Loadings)</i>	42
Tabel 4.3 AVE (<i>Outer Loading</i>)	43
Tabel 4.4 <i>Composite Reliability (Outer Loading)</i>	45
Tabel 4.5 <i>Cronbach's Alpha (Outer Loading)</i>	45
Tabel 4.6 <i>R Square</i>	46
Tabel 4.7 Uji Korelasi	46
Tabel 4.8 <i>Path Coefficients</i>	47
Tabel 4.9 <i>Indirect Effects</i>	47

ABSTRAK

Sumber daya manusia adalah aset yang sangat berharga bagi setiap organisasi. Di dalam manajemen sumber daya manusia, masalah kinerja seorang karyawan menjadi suatu hal yang sangat penting karena kinerja memiliki dampak yang besar pada keberhasilan suatu organisasi. Oleh karena itu, penulis ingin melakukan penelitian dengan mengaitkan variabel kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, komitmen keorganisasian dan nilai pribadi, karena variabel-variabel tersebut dinilai sangat berperan dalam upaya peningkatan kinerja karyawan di PT. Bank Jasa Jakarta.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja, komitmen keorganisasian dan nilai pribadi, sebagai mediasi di PT. Bank Jasa Jakarta.

Penelitian ini dilakukan kepada karyawan di PT. Bank Jasa Jakarta. Metode pengambilan sampel menggunakan *simple random sampling*. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 101 responden. Jenis penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif dan menggunakan metode analisis dengan program *Smart PLS 3.0*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen keorganisasian. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap nilai pribadi. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen keorganisasian. Kepuasan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen keorganisasian tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai pribadi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci : Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Komitmen Keorganisasian, Nilai Pribadi, Kinerja Karyawan.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Permasalahan

Dunia telah memasuki era perubahan dan transformasi yang cepat, di tandai dengan perkembangan teknologi dan sosial, meningkatnya persaingan dalam negara bersangkutan atau antar negara. Dalam bidang perekonomian hal ini membawa dampak yang cukup besar, perkembangan dunia industri saat ini yang sangat pesat menyebabkan persaingan bisnis menjadi sangat tajam, baik di pasar domestik maupun pasar internasional.

Setiap perusahaan menjalankan aktivitasnya untuk menghasilkan laba demi mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Salah satu upaya pencapaian laba tersebut adalah dengan kegiatan penjualan, karena penjualan merupakan sumber pendapatan yang utama dalam sebuah perusahaan. Setiap perusahaan di tuntut untuk mempunyai keunggulan bersaing baik dalam hal kualitas produk, servis, biaya maupun sumber daya. Sumber daya yang terpenting adalah sumber daya manusia, sumber daya manusia digunakan untuk menggerakkan dan menyinergikan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi (Wirawan, 2007).

Di dalam organisasi, sumber daya manusia merupakan aset perusahaan yang vital, sehingga menurut Badriyah (2015) peran dan fungsinya tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya. Betapapun modern teknologi yang digunakan, atau seberapa banyak dana yang disiapkan, tanpa sumber daya-sumber daya yang profesional, semuanya tidak bermakna. Sumber daya manusia merupakan penggerak dan penentu jalannya suatu organisasi. Karena faktor tenaga kerja yang memegang peran penting dalam organisasi, maka organisasi harus memperhatikan pengelolaan karyawan yang baik sehingga karyawan dapat menghasilkan kinerja yang baik. Maka dari itu kinerja karyawan merupakan hal yang paling penting dalam mencapai tujuan organisasi. Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu. Kinerja juga merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki (Rivai, 2009).

Kinerja karyawan yang tinggi ditemukan pada karyawan di salah satu perusahaan jasa ternama yang bergerak dibidang perbankan, yaitu Bank Jasa Jakarta. Bank Jasa Jakarta didirikan pada tahun 1971 yang awalnya diberi nama PT. Bank Pasar Warga Grogol berkedudukan di Jakarta. Selanjutnya pada tahun 1975 diubah namanya menjadi PT. Bank Pasar Warga Gembira dan pada tahun 1976 menjadi PT. Bank Pasar Jasa Jakarta. Sejalan dengan PAKTO 88 yang memberikan kemudahan bagi bank-bank untuk meningkatkan status usahanya, maka pada tahun 1989 PT. Bank Pasar Jasa Jakarta berubah status menjadi Bank Umum dengan nama PT. Bank Jasa Jakarta dengan jumlah karyawan sebanyak 135 orang. Adapun data tentang prestasi yang diraih oleh PT. Bank Jasa Jakarta di tahun 2017 yang mendapatkan beberapa penghargaan (*award*) dari lembaga independen, antara lain:

1. ***Diamond Trophy Infobank Awards 2017*** dari Majalah Infobank sebagai Bank Berkinerja “*Best of The Best*”selama 20 tahun berturut-turut.
2. ***Indonesia Banking Award 2017*** dari Majalah Tempo dan Indonesia Banking School sebagai “*The Most Reliable Bank*” dan “*The Most Efficient Bank*”.
3. **Anugerah Perbankan Indonesia 2017** dari *Economic Review*, Perbanas Institute & APMI
4. ***Bisnis Indonesia Financial Award 2017*** dari Harian Bisnis Indonesia.

Dari data diatas dapat dilihat bahwa PT. Bank Jasa Jakarta mempunyai kinerja perusahaan yang dapat dikatakan baik. Selama ini PT. Bank Jasa Jakarta membuktikan kemampuan dan komitmen untuk melakukan transformasi dalam peta perbankan di Indonesia. Kondisi tersebut menjadi modal dasar bagi PT. Bank Jasa Jakarta untuk melangkah ke depan dalam memanfaatkan potensi dan peluang bisnis perbankan yang ada untuk mencapai kinerja terbaik. Hasil/pencapaian tersebut tidak lepas dari peran kinerja karyawan didalamnya. Di mana karyawan aktif dan produktif dalam melaksanakan pekerjaanya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja terdiri dari lima faktor, yang pertama adalah faktor personal/individual, yang meliputi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu. Kedua adalah faktor kepemimpinan, yang meliputi

kualitas dalam memberikan dorongan semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.

Ketiga adalah faktor tim, yang meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim. Keempat adalah faktor sistem, yakni meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi. Kelima adalah faktor kontekstual (situasional), yang meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal. Dalam penelitian ini, tidak seluruh faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan tersebut akan diteliti satu persatu. Penulis hanya memfokuskan pada faktor kepemimpinan dan faktor personal/individu yang dianggap mampu untuk mewakili faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor kepemimpinan diwakili oleh variabel kepemimpinan transformasional, sedangkan faktor personal/individu diwakili oleh variabel kepuasan kerja, komitmen keorganisasian, dan nilai pribadi.

Thamrin (2012) berpendapat salah satu elemen kunci untuk mempertahankan kinerja yang efektif adalah kualitas kepemimpinannya. Kemenangan atau kebangkrutan suatu organisasi adalah sebagian ditentukan oleh kualitas kepemimpinan. Salah satu metode yang dapat digunakan adalah dengan menerapkan model kepemimpinan transformasional. Menurut (Yukl 1989;) kepemimpinan transformasional adalah kemampuan yang dimiliki oleh pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya dalam meningkatkan kesadaran tentang pentingnya hasil kerja, memprioritaskan bekerja dalam tim/kelompok, dan untuk meningkatkan kebutuhan karyawannya ke tingkat yang lebih tinggi untuk mencapai kualitas hidup yang lebih baik. Astuti (2013; Prasetio *et al.*, 2015) menemukan bahwa ada hubungan yang signifikan dan positif antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Peneliti lainnya berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Odusami *et al.*, (2003; Limsila dan Ogunlana, 2007) juga berpendapat bahwa ada hubungan yang signifikan antara kualifikasi gaya kepemimpinan transformasional pemimpin proyek terhadap kinerja proyek secara keseluruhan. Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu yang menyatakan adanya hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, maka penulis memutuskan untuk

meneliti dan membuktikan apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian seseorang dari pekerjaan atau pengalaman kerja. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, hal ini terlihat dalam sikap positif dari staf terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang ia hadapi dalam lingkungan kerja. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Thamrin (2012) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lainnya menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen di Kalimantan Selatan. Menemukan hubungan positif antara kepuasan kerja dengan kinerja petugas pemadam kebakaran di Wisconsin. Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu yang menyatakan adanya hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, maka penulis memutuskan untuk meneliti dan mengetahui lebih lanjut apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja salah satunya adalah dari gaya kepemimpinannya. Orang yang puas akan melakukan hal-hal yang positif dan memberikan kontribusi untuk manajer dalam mencapai tujuan organisasi. Sementara orang yang tidak puas akan mengembangkan sikap negatif dan akan tidak bersedia untuk membantu manajer dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional akan lebih handal dalam meningkatnya kepuasan karyawan karena dengan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi karyawan dalam membantu mengembangkan kinerja maupun karir karyawan, serta dapat memotivasi karyawan untuk menciptakan ide-ide sebagai fasilitas untuk aktualisasi diri yang mengarah pada meningkatnya tingkat kepuasan karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Thamrin (2012) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Namun dalam penelitian lainnya yang dilakukan oleh Kuswandi *et al.*, (2015) tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja yang dilakukan pada 145 dosen di Kalimantan Selatan, menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh yang signifikan

terhadap kepuasan kerja. (Martin, 2006) juga mengidentifikasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja dalam bisnis. Ada kesenjangan dalam literatur tentang bagaimana dan sejauh mana para pemimpin memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja di militer. Beberapa studi telah menentukan tingkat kepuasan kerja personil militer lebih rendah dari karyawan non-militer. Sanchez *et al.*, (2004) berpendapat kepuasan kerja yang rendah mungkin disebabkan oleh faktor stres yang melekat di lingkungan kerja karyawan militer.

Kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh faktor komitmen dari karyawan terhadap organisasinya. Komitmen karyawan yang tinggi terhadap organisasinya, memungkinkan karyawan mengerahkan kinerja terbaiknya untuk ikut berpartisipasi dalam proses mencapai tujuan perusahaan (Thamrin, 2012). Beberapa peneliti sebelumnya menguji hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan, salah satunya seperti (Thamrin, 2012), yang menyatakan bahwa komitmen keorganisasian berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Peneliti lainnya menemukan adanya hubungan yang kuat signifikan antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan bank komersial yang berbeda di Ghana. Darolia *et al.*, (2010) juga dalam surveinya dari 231 laki-laki yang terampil dalam pekerjaannya dari unit yang berbeda di *National Fertilizer Ltd*, India, menemukan korelasi positif antara komitmen keorganisasian terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu yang menyatakan adanya hubungan positif dan signifikan antara komitmen keorganisasian terhadap kinerja karyawan, maka penulis memutuskan untuk meneliti dan membuktikan apakah terdapat pengaruh komitmen keorganisasian terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian juga memiliki keterkaitan satu sama lain. Al-Aameri (2000) melakukan penelitian untuk menemukan hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi perawat di rumah sakit umum di Riyadh City. Hasilnya mengungkapkan hubungan positif yang kuat antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Tetapi Thamrin (2012) berpendapat bahwa komitmen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Peneliti lainnya menegaskan bahwa terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap komitmen keorganisasian. Cetin (2006) juga melakukan studi untuk menemukan hubungan

antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi akademisi di fakultas pendidikan di empat perguruan tinggi negeri di Istanbul. Hasilnya mengungkapkan hubungan positif yang kuat antara kepuasan kerja akademik terhadap komitmen organisasi. Dari beberapa penelitian sebelumnya tersebut terdapat kesenjangan yang menunjukkan hubungan terbalik antara kepuasan kerja dengan komitmen keorganisasian. Berdasarkan hasil penelitian mayoritas dari peneliti-peneliti tersebut, maka penulis mengambil kesimpulan untuk meneliti dan membuktikan apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen keorganisasian.

Komitmen karyawan terhadap organisasinya dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional. Penelitian yang telah dilakukan oleh Koh *et al.*, (1995) di 90 sekolah tinggi menengah di Singapura menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi. Nejad *et al.*, (2016) dalam studinya meneliti efek dari kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi guru sekolah dasar di Tanzania. Analisis regresi menunjukkan bahwa dimensi kepemimpinan transformasional memiliki efek yang sangat kuat terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu yang menyatakan adanya hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen keorganisasian, maka penulis memutuskan untuk meneliti dan mengetahui lebih lanjut apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen keorganisasian.

Faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah nilai pribadi dari masing-masing individu (karyawan). Nilai-nilai individu merupakan prinsip dasar dan prinsip-prinsip yang memandu keyakinan, sikap, dan perilaku dari masing-masing individu (Hood, 2003). Jika nilai-nilai dari masing-masing individunya cenderung positif maka kinerjanya diperusahaan juga akan baik. Seperti penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kuswandi *et al.*, (2015) yang menyatakan bahwa nilai-nilai pribadi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dosen di Kalimantan Selatan. Peneliti lainnya berpendapat bahwa faktor nilai-nilai pribadi dan kepribadian, mempengaruhi kinerja karyawan (Gomozelj, 2013). Berdasarkan hasil penelitian dari peneliti-peneliti tersebut, maka penulis mengambil kesimpulan untuk meneliti dan membuktikan apakah terdapat pengaruh nilai pribadi terhadap kinerja karyawan.

Nilai-nilai pribadi seseorang (karyawan) dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional dari pemimpinnya. Kuswandi (2015) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat memberi pengaruh idealis, memotivasi, dan memberi inspirasi yang mampu mendorong nilai-nilai pribadi yang positif yang dapat dilihat dari bagaimana seseorang melaksanakan tugasnya dengan inisiatif sendiri dan memahami tugas apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja di masa perubahan dan pengembangan tuntutan masyarakat modern saat ini dengan persaingan yang begitu tinggi. Penelitian sebelumnya telah menemukan bahwa nilai-nilai bervariasi sesuai dengan kategori pekerjaan, dengan cara menilai diri, keamanan dari keluarga, kebebasan, keberhasilan, dan kebahagiaan. Hasil penelitian tipologi Hood (2003) menunjukkan bahwa nilai-nilai positif dan signifikan terkait dengan kepemimpinan transformasional. *Kuswandi et al.*, (2015) juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap nilai pribadi. Dengan demikian penulis mengambil kesimpulan untuk meneliti dan membuktikan apakah terdapat pengaruh nilai pribadi terhadap kepemimpinan transformasional.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian sebagai bahan penulisan skripsi yang berjudul **“PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT BANK JASA JAKARTA”**. Penelitian ini juga mencoba untuk mengisi kesenjangan yang belum dilakukan pada penelitian sebelumnya.

1.2 Rumusan Permasalahan

1. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Jasa Jakarta?
2. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT Bank Jasa Jakarta?
3. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen keorganisasian karyawan PT Bank Jasa Jakarta?

4. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap nilai pribadi karyawan PT Bank Jasa Jakarta?
5. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap komitmen keorganisasian karyawan PT Bank Jasa Jakarta?
6. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Bank Jasa Jakarta?
7. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen keorganisasian terhadap kinerja karyawan PT Bank Jasa Jakarta?
8. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan nilai pribadi terhadap kinerja karyawan PT. Bank Jasa Jakarta?
9. Apakah terdapat pengaruh secara tidak langsung positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Jasa Jakarta?
10. Apakah terdapat pengaruh secara tidak langsung positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen keorganisasian karyawan PT. Bank Jasa Jakarta?
11. Apakah terdapat pengaruh secara tidak langsung positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Bank Jasa Jakarta?

1.3 Tujuan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Jasa Jakarta.
2. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Bank Jasa Jakarta.
3. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen keorganisasian karyawan PT. Bank Jasa Jakarta

4. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap nilai pribadi karyawan PT. Bank Jasa Jakarta
5. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap komitmen keorganisasian karyawan PT. Bank Jasa Jakarta.
6. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Jasa Jakarta.
7. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan komitmen keorganisasian terhadap kinerja karyawan PT Bank Jasa Jakarta.
8. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan nilai pribadi terhadap kinerja karyawan PT. Bank Jasa Jakarta.
9. Untuk mengetahui pengaruh secara tidak langsung positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Jasa Jakarta.
10. Untuk mengetahui pengaruh secara tidak langsung positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen keorganisasian karyawan PT. Bank Jasa Jakarta.
11. Untuk mengetahui pengaruh secara tidak langsung positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Bank Jasa Jakarta.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Dari hasil penelitian ini di harapkan berguna untuk berbagai pihak, baik bagi penulis, bagi perusahaan maupun bagi pihak yang berkepentingan dengan objek penelitian ini. Berikut kegunaan penelitian ini :

1. Bagi Pemilik Perusahaan

Untuk memberi saran dan masukan kepada pemilik perusahaan sebagai bahan pertimbangan dan tambahan dalam memahami pentingnya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan menciptakan serta menjaga kepuasan kerja, nilai pribadi karyawan demi meningkatkan komitmen karyawan pada perusahaan tersebut.

2. Bagi Peneliti

Untuk menambah pengetahuan dan wawasan penulis di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Manfaat lainnya penelitian ini adalah untuk menambah ilmu pengetahuan dan pengalaman sekaligus menerapkan teori yang didapat diperkuliahan untuk mengimplementasikannya di perusahaan ataupun di dunia kerja nantinya.

3. Bagi Program Studi Manajemen STIE WIYATAMANDALA

Untuk menambah dan memperkaya keilmuan akademis dalam penelitian tentang studi kasus dan dapat dijadikan rujukan serta dikembangkan lebih lanjut.

1.4 Batasan Masalah

Dalam penelitian ini, peneliti menyadari banyaknya keterbatasan yang dimiliki oleh peneliti seperti keterbatasan tenaga, uang, waktu, dan jaringan maupun koneksi. Pembatasan ini juga dilakukan agar penelitian dapat dilakukan lebih mendalam dan fokus. Ruang lingkup penelitian ini dibatasi masalahnya dengan membahas mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT Bank Jasa Jakarta.

1.5 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang hendak dicapai, maka penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi PT. Bank Jasa Jakarta dalam pengembangan Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dan informasi yang dapat memberikan bimbingan serta pelayanan kepada karyawan dalam memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan PT. Bank Jasa Jakarta.

2. Manfaat praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang terkait dalam penelitian ini, diantaranya :

- a) Sebagai masukan bagi PT. Bank Jasa Jakarta khususnya Kepemimpinan dalam rangka transformasional terhadap kinerja karyawan
- b) Agar dapat dijadikan referensi bagi mahasiswa dalam pembelajaran khususnya dalam kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
- c) Bagi peneliti diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat sebagai cara mengamalkan ilmu pada waktu kuliah dengan melakukan penelitian dalam rangka menyelesaikan pendidikan.

1.6 Sistematika Penulisan Laporan Penelitian

Dalam penelitian ini sistematika penulisan dibagi menjadi 5 bab yang dijabarkan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini membahas mengenai latar belakang permasalahan, identifikasi masalah, pembatasan masalah, rumusan permasalahan, tujuan dan kegunaan penelitian, dan sistematika pembahasan.

BAB II TELAAH LITERATUR

Bab ini menyajikan landasan teori dari berbagai sumber dan literatur serta hasil penelitian sebelumnya yang digunakan untuk membahas masalah penelitian, model penelitian, dan pengembangan hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini membahas dan menyajikan gambaran umum subjek dan objek dari penelitian, metode pengumpulan data, jenis penelitian, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel, metode analisis dan hipotesis penelitian.

BAB IV ANALISA DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan hasil penelitian yang dilakukan dan analisis interpretasi hipotesis penelitian.

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menguraikan kesimpulan mengenai butir-butir temuan atau penelitian yang didapat secara singkat dan jelas, serta saran yang merupakan himbauan pada instansi terkait berdasarkan hasil penelitian.

BAB II

TELAAH LITERATUR

2.1 Kerangka Teori Penelitian

2.1.1 Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan merupakan usaha atau cara seorang pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi dengan memperhatikan unsur-unsur falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap karyawan. Sehingga gaya kepemimpinan yang paling efektif adalah gaya kepemimpinan yang dapat mendorong atau memotivasi bawahannya, menumbuhkan sikap positif bawahan pada pekerjaan dan organisasi, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi. Gagasan mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dikembangkan oleh Bass (1990). Burn (1978) membedakan antara kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional. Menurut Burns (1978) kepemimpinan transaksional adalah “Kepemimpinan yang melakukan transaksi memotivasi para pengikut dengan menyerukan kepentingan pribadi mereka. Sedangkan Kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi (Burns, 1978)

Untuk penelitian ini lebih di khususkan kepada kepemimpinan transformasional, dimana kepemimpinan transformasional menurut Yukl (1989; Thamrin, 2012) adalah kemampuan yang dimiliki oleh pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya dalam meningkatkan kesadaran tentang pentingnya hasil kerja, memprioritaskan bekerja dalam tim/kelompok, dan untuk meningkatkan kebutuhan karyawannya ke tingkat yang lebih tinggi untuk mencapai kualitas hidup yang lebih baik.

Teori kepemimpinan transformasional dikembangkan oleh Burns (1978) fitur utama yang ditunjukkan oleh pemimpin transformasional adalah untuk memberikan otonomi kerja pada karyawan, menginspirasi para bawahan (karyawan) melalui perilakunya, menyelaraskan tujuan karyawan dengan tujuan

organisasi, membantu karyawan dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahannya dan mengoptimalkan kinerjanya.

Menurut (Nejad *et al.*, 2016) fitur utama dari teori kepemimpinan transformasional adalah merangsang pengikutnya untuk melakukan komitmen melampaui harapan. Akhirnya, dalam hal pertimbangan pribadi, pemimpin berkomunikasi dengan masing-masing dari pengikut mereka dan memperhatikan kebutuhan yang berbeda, keterampilan dan keyakinan. (Nejad *et al.*, 2016).

2.1.2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap dari individu tentang pekerjaannya mengenai hasil dari kinerja mereka, berdasarkan faktor-faktor lingkungan kerja, seperti kebijakan atasan, kelompok kerja, kondisi kerja, dan tunjangan (Kuswandi *et al.*, 2015).

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dari para karyawan dalam memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan terhadap pekerjaannya dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya (Handoko, 1988).

2.1.3 Komitmen Keorganisasian

Komitmen keorganisasian adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Seorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi (Kuswandi *et al.*, 2015).

Komitmen organisasi adalah loyalitas karyawan untuk organisasi mereka dan merupakan proses yang berkesinambungan, di mana karyawan juga berpartisipasi dalam mencapai keberhasilan organisasi (Thamrin, 2012).

Meyer dan Allen (1993) adalah salah satu pemimpin pendekatan komitmen multi-dimensi. Tiga dimensi model komitmen organisasi mereka adalah: dimensi emosional, dimensi berkelanjutan dan dimensi normatif. Dimensi emosional meliputi ketergantungan emosional dari staf untuk menentukan identitas dalam organisasi dan keterlibatan dalam kegiatan organisasi dengan memiliki perasaan positif dan sikap. Staf dengan komitmen emosional yang kuat akan tinggal di organisasi. Komitmen berkelanjutan didasarkan pada signifikansi dan penilaian

staf organisasi dan bagaimana terlibat dalam kehidupan organisasi. Dalam dimensi komitmen ini, staf tinggal di organisasi karena mereka harus tinggal dan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi. Komitmen normatif meliputi sikap dan perasaan staf berdasarkan kebutuhan untuk tinggal di organisasi. (Meyer dan Allen 1993).

2.1.4 Nilai Pribadi

Nilai-nilai individu merupakan prinsip dasar dan prinsip-prinsip yang memandu keyakinan, sikap, dan perilaku dari masing-masing individu (Hood, 2003). Nilai diyakini jenis yang paling abstrak dari kognisi sosial, yang fungsinya adalah untuk membimbing individu dalam beradaptasi terhadap lingkungan disekitarnya (Kahle dan Timmer, 1983; Hood, 2003).

2.1.5 Kinerja Karyawan

Kinerja didefinisikan sebagai hasil dari upaya seseorang yang dicapai oleh usaha, kemampuan dan persepsi tugas (Thamrin, 2012).

Kinerja karyawan adalah catatan prestasi yang dihasilkan dari tugas tertentu dalam jangka waktu tertentu (Thamrin, 2012). Selain itu, kinerja karyawan dapat dilihat dari output, produktivitas kerja, hubungan karyawan dan pengembangan karyawan.

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu yang menunjukkan tingkat prestasi seseorang dalam memenuhi tujuan organisasi (Prasetyo *et al.*, 2015).

2.2 Proposisi Penelitian

2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan ditunjukkan oleh sikap dan perilaku bawahan pada pemimpin mereka. Seseorang yang puas akan melakukan hal-hal yang positif dan memberikan kontribusi kepada manajer untuk mencapai tujuan organisasi sedangkan orang tidak puas akan mengembangkan sikap negatif dan tidak akan bersedia membantu manajer untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional akan lebih dapat diandalkan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan untuk mengembangkan kebanggaan,

perhatian, rasa hormat dan perasaan untuk menciptakan ide-ide untuk aktualisasi diri yang mengarah pada meningkatnya tingkat kepuasan kerja karyawan (Podsakoff *et al.*, 1996).

Studi yang telah dilakukan oleh Thamrin, (2012) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan pada tingkat dan kepuasan kerja karyawannya. Selain itu, studi dilakukan oleh Podsakoff (1996 : 259-298) menguji kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Sementara Pagar dan Eastman (1997 : 80-109) memastikan bahwa organisasi akan bersedia dan menerima kepemimpinan transformasional jika adaptasi adalah tujuan utamanya.

H₁ : Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

2.2.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Literatur sebelumnya menunjukkan bahwa pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam merangsang/memunculkan konsep-konsep baru yang inovatif dalam organisasi (Waldman dan Bass, 1991 : 169-180). Kepemimpinan transformasional bermanfaat bagi pengembangan ide-ide baru dalam proses inovasi, karena pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional bertindak sebagai katalis yang menginspirasi karyawannya dalam mengatasi masalah yang ada didalam organisasi dengan cara-cara baru. Selain itu, kepemimpinan transformasional melibatkan perilaku, yang dapat mengarahkan karyawan memikirkan ide-ide baru (Keller, 1992 : 589-501).

Dengan demikian, kepemimpinan transformasional yang mendorong anggota tim untuk menciptakan konsep pemecahan masalah dari berbagai sudut pandang yang bisa meningkatkan kreativitas tim (Elkins, 2003).

Kepemimpinan transformasional bisa memberikan dukungan, mendorong pengikutnya untuk melihat masalah dari perspektif baru, dan mengkomunikasikan dampak positif dari visi kepemimpinan transformasional (Bass dan Avolio, 1990 : 231-272).

Menurut Chen *et al.*, (2006) pemimpin transformasional dapat menjadi inspirasi bagi karyawannya, dan bisa memotivasi bawahan mereka untuk secara proaktif mencapai tujuan pekerjaan mereka sendiri dan juga tujuan organisasi.

H₂ : Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Keorganisasian

Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional mendorong karyawannya untuk berupaya ekstra dalam melampaui apa yang mereka (karyawan) harapkan sebelumnya (Burns, 1978). Karyawan merasa percaya, mengagumi, setia, dan hormat terhadap pemimpinnya serta termotivasi untuk melakukan peran ekstra dalam pekerjaannya didalam organisasi, yang dalam hal ini pemimpinnya menerapkan gaya kepemimpinan transformasional (Bass, 1985; Katz dan Kahn, 1978; Limsila, 2007).

Pemimpin transformasional mencapai kinerja terbesarnya karena mampu menginspirasi bawahan mereka untuk meningkatkan kemampuan mereka dan mengembangkan keterampilan bawahannya dalam pemecahan masalah (Yammarino dan Bass, 1990). Gaya kepemimpinan ini juga yang telah menyebabkan tingkat yang lebih tinggi terhadap komitmen organisasi dan berhubungan dengan kinerja unit bisnis (Barling *et al.*, 1996).

Mendefinisikan kata komitmen sebagai kekuatan identifikasi individu dan keterlibatan dalam organisasi tertentu. Mereka menjelaskan bahwa komitmen memiliki tiga komponen utama, yakni keyakinan kuat akan penerimaan tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengerahkan usaha yang cukup atas nama organisasi, dan keinginan yang pasti untuk mempertahankan keanggotaan organisasi. Mereka mengembangkan sebuah alat untuk mengukur tingkat komitmen yang disebut Komitmen Organisasi Questionnaire (OCQ).

H₃ : Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen keorganisasian.

2.2.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Nilai Pribadi

Kepemimpinan transformasional secara signifikan mempengaruhi nilai pribadi. Kepemimpinan transformasional diterapkan melalui pengaruh idealis,

inspirasi, motivasi, stimulasi intelektual dan pertimbangan individual yang dapat mempengaruhi indikator nilai pribadi, yang mampu meningkatkan kinerja, rasa tanggung jawab sebagai individu untuk menciptakan nilai, dan meningkatkan rekan hubungan kerja (Kuswandi, 2015).

Penelitian sebelumnya telah menemukan bahwa nilai-nilai bervariasi sesuai dengan kategori pekerjaan, dengan cara menilai diri, keamanan dari keluarga, kebebasan, keberhasilan, dan kebahagiaan (Hood, 2003).

Hubungan antara kepemimpinan dan nilai-nilai telah lama dipelajari dalam literatur manajemen (Selznick, 1975; Hood, 2003). berpendapat bahwa tugas nyata kepemimpinan adalah untuk menciptakan struktur sosial dari nilai-nilai bersama. Setelah struktur ini telah didirikan, organisasi berusaha untuk mempertahankan nilai-nilai yang mendasari sebagai konteks perubahan.

Hasil penelitian tipologi (Hood 2003) menunjukkan bahwa nilai-nilai positif dan signifikan terkait dengan kepemimpinan transformasional.

H₄ : Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap nilai pribadi.

2.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Keorganisasian

Steers (1977) menyoroti perbedaan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Mereka menyatakan bahwa kepuasan kerja mencerminkan respon karyawan terhadap pekerjaan atau aspek-aspek tertentu dari itu, sementara komitmen organisasi yang lebih global dan mencerminkan respon terhadap organisasi secara keseluruhan, termasuk nilai-nilai dan *goals*. Opini yang paling populer adalah bahwa kepuasan kerja mengarah ke komitmen organisasi (Buchanan 1974; Steers, 1977). William dan Hazar (1986) menyampaikan bahwa terdapat hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Studi lainnya juga telah mengungkapkan bahwa ada korelasi positif antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Misalnya, studi yang dilakukan oleh Meyer, Allen, dan Smith (1993) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan komitmen normatif dan afektif tetapi berhubungan negatif dengan komitmen *continuance*. menemukan korelasi positif yang tinggi antara kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian pada 140 pegawai di kota Israel.

H₅ : Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap komitmen keorganisasian.

2.2.6 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Referensi (Thamrin 2012) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan afektif atau respons emosional pada aspek pekerjaan seseorang. Dengan demikian, kepuasan kerja melibatkan seseorang yang mempunyai perasaan positif pada pekerjaannya. Hal yang sama dinyatakan oleh Greenberg dan Baron (1997) dimana kepuasan kerja adalah sikap positif atau negatif dari suatu individu pada pekerjaannya.

Seseorang yang puas akan melakukan hal yang positif dengan membantu pemimpin mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Kuswandi *et al.*, (2015) menyatakan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja individu (karyawan). Temuan yang sama dari Ahmad *et al.*, (2010) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat berkontribusi pada kinerja individu (karyawan). Referensi Kusnan (2004) juga menemukan bahwa kepuasan dapat membantu dan memaksimalkan keuntungan perusahaan dalam periode waktu jangka panjang.

H₆ : Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

2.2.7 Pengaruh Komitmen Keorganisasian terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen keorganisasian dan kinerja karyawan memiliki keterkaitan positif satu sama lain.

Beberapa penelitian telah dilakukan untuk mengungkap pentingnya karyawan atau komitmen keorganisasian terhadap pencapaian yang baik dalam organisasi. Telah ada segudang penelitian untuk menilai hubungan antara komitmen keorganisasian dan kinerja karyawan (Benkhoff, 1997). Beberapa studi telah menunjukkan bahwa karyawan yang berkomitmen melakukan pekerjaannya lebih baik dibandingkan dengan yang tidak berkomitmen (Guest, 1997). Misalnya beberapa ulama terkemuka (Suliman dan Lles, 2000) di bidang ini telah terungkap melalui studi mereka, bahwa ada korelasi positif antara kinerja karyawan dan komitmen keorganisasian. Posisi ini lebih lanjut ditegaskan oleh Jaramillo *et al.* (2005) temuan dari meta-analisis mereka dari 51 studi empiris, yang

mengungkapkan hubungan positif yang signifikan secara statistik antara kinerja karyawan dan komitmen berorganisasi.

H₇ : Terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen keorganisasian terhadap kinerja karyawan.

2.2.8 Pengaruh Nilai pribadi terhadap Kinerja Karyawan

Dalam literatur manajemen, penulis beranggapan perusahaan memerlukan nilai-nilai pribadi positif dari karyawan mereka dalam rangka untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi. Nilai pribadi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai pribadi dari seseorang dapat dilihat dari kemampuan, kepercayaan, nilai-nilai umum baik secara vertikal maupun horizontal, memiliki nilai moralitas dan dapat mempengaruhi integritas yang akan mampu mewujudkan dan menjalankan tugasnya dengan baik, karena memiliki ikatan individu dengan organisasi, percaya diri akan profesi dan karirnya di masa depan (Kuswandi, 2015).

H₈ : Terdapat pengaruh positif dan signifikan nilai pribadi terhadap kinerja karyawan.

2.3 Penelitian Terdahulu

Thamrin (2012) meneliti mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen keorganisasian terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada salah satu perusahaan pengiriman di Jakarta. Sampel penelitian diambil dari 105 karyawan pada perusahaan tersebut. Temuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a) Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan positif terhadap komitmen keorganisasian
- b) Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- c) Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
- d) Komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

- e) Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kuswandi, Sundjoto, Asmirin Noor dan Purwanto (2015) meneliti mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, nilai pribadi, kepuasan kerja terhadap kinerja dosen pada salah satu perguruan tinggi. Sampel penelitian diambil dari 145 anak didik pada perguruan tersebut. Temuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a) Kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang signifikan terhadap Nilai Pribadi
- b) Kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.
- c) Nilai Pribadi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
- d) Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap dosen kinerja
- e) Nilai-nilai pribadi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dosen.

Arif Partono, Syahrial Siregar dan Baghrudin Saleh Luturlean (2015) meneliti mengenai Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Departemen sumber daya manusia di PLN Jawa Barat dan Banten kantor distribusi. Sampel penelitian diambil dari 27 karyawan perusahaan tersebut, temuan dari penelitian ini adalah Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Weihui Fu (2013) meneliti mengenai Dampak kepedulian iklim, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja kerja karyawan pada salah satu perusahaan Asuransi Cina. Sampel penelitian diambil dari 476 karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut, temuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a) Kepedulian iklim memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja, perintah organisasi, dan prestasi kerja.
- b) Kepedulian iklim tidak memiliki dampak signifikan terhadap komitmen organisasi melalui mediasi kepuasan kerja.

- c) Kepuasan kerja memiliki dampak signifikan terhadap komitmen keorganisasian.
- d) Komitmen organisasi memiliki dampak signifikan terhadap prestasi kerja.

Yu Shan Chen, Ching Hsun Chang dan Yu Hsien Lin (2014) meneliti mengenai Kepemimpinan transformasional hijau dan kinerja hijau: mediasi efek kesadaran dan *self-efficacy* pada salah satu perusahaan *Research and Development*. Sampel penelitian diambil dari 262 karyawan perusahaan tersebut, temuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a) Kepemimpinan transformasional hijau berpengaruh positif dan signifikan terhadap efek kesadaran, *self-efficacy*, dan kinerja hijau.
- b) Adanya hubungan positif antara kepemimpinan transformasional hijau terhadap kinerja hijau dengan dimediasi efek kesadaran dan *self-efficacy*.

Tehmina Fiaz Qazi, Muhammad Shafique, dan Rashid Ahmad (2014) meneliti mengenai Pembukaan kepemimpinan - link kinerja karyawan: perspektif karyawan muda. Sampel penelitian diambil dari 100 karyawan muda di sektor perbankan telekomunikasi, temuan dari penelitian ini adalah :

- a) Kepemimpinan yang ditunjukkan oleh seorang manajer secara signifikan berhubungan dengan prestasi kerja bawahan.
- b) Kecerdasan emosional karyawan tidak berpengaruh moderating pada hubungan kinerja kepemimpinan ini.

Michael Asiedu, Jacob Owusu Safro, dan Daniel Adjei (2014) meneliti mengenai Komitmen keorganisasian dan perilaku kewarganegaraan, alat untuk meningkatkan kinerja karyawan, pendekatan internal pemasaran. Sampel penelitian diambil dari 200 karyawan dari 10 bank komersial yang berbeda di Ghana, temuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

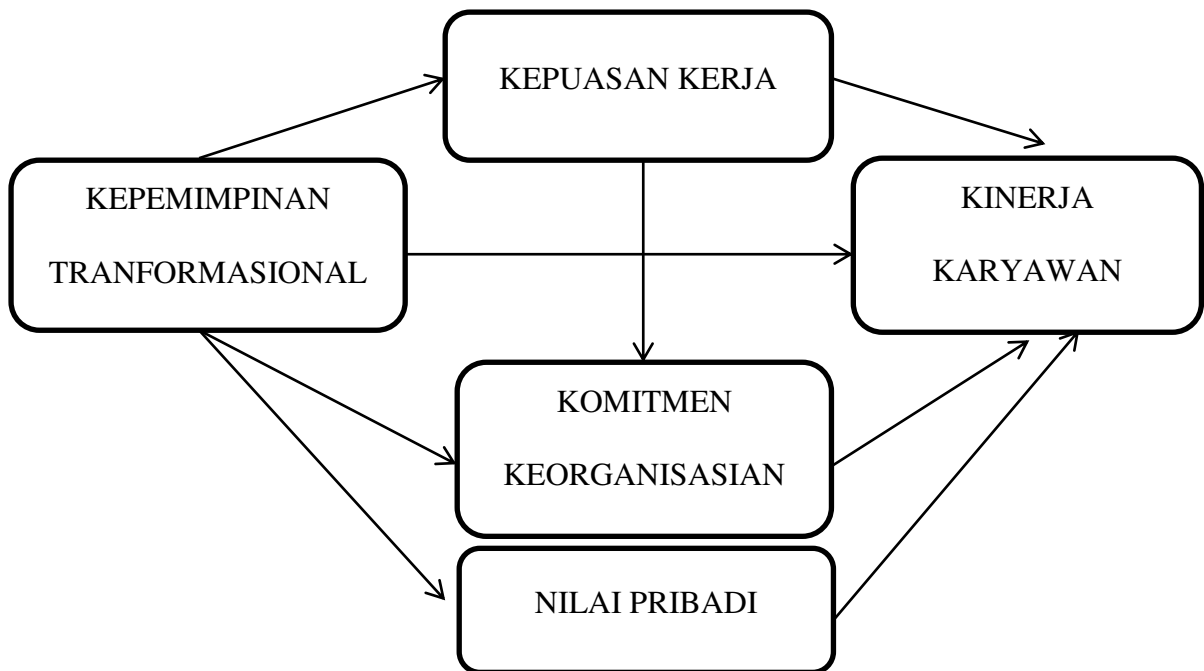
- a) Komitmen keorganisasian dan perilaku kewarganegaraan ditemukan secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

- b) Komitmen organisasi Juga memiliki korelasi positif dan signifikan secara statistik pada kinerja karyawan.

Mohadese Soltani Nejad, Dr. Adel Zahed Babelan, Hamed Soltani Nejad, dan Dr. Mahdi Moeini Kia (2016) meneliti mengenai Studi tentang hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi dengan kewirausahaan organisasi antara staf di Universitas Mohaghegh Ardabili. Sampel penelitian diambil dari 148 staf di Universitas Mohaghegh Ardabili, temuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a) Ada hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi dengan kewirausahaan organisasi.
- b) Komitmen emosional memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kewirausahaan organisasi

2.4 Paradigma Penelitian



Gambar 2.1 Paradigma Penelitian

Model penelitian ini merupakan model integrasi dari Thamrin (2012) dan Kuswandi (2015). Sehingga model penelitian ini merupakan pengembangan / pembaruan dari model penelitian yang sudah ada sebelumnya.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Gambaran Umum Subjek dan Objek Penelitian

3.1.1 Subjek Penelitian

Menurut Arikunto (2003), subjek penelitian adalah benda, hal, atau organisasi tempat data untuk variabel penelitian melekat yang dipermasalahkan. Subjek dari penelitian ini adalah karyawan di PT Bank Jasa Jakarta. Alasan penulis memilih PT Bank Jasa Jakarta sebagai subjek penelitian ini karena Bank Jasa Jakarta merupakan salah satu Bank Swasta di Jakarta yang terpilih menjadi bank dengan gelar “*Best of The Best*” dari Infobank, yang menunjukkan bahwa PT Bank Jasa Jakarta mempunyai kinerja yang baik.

3.1.2 Objek Penelitian

Menurut Gulo (2010), objek penelitian disebut satuan analisis, yang dimaksud satuan analisis mengandung perilaku atau karakteristik yang diteliti. Dalam penelitian ini, yang menjadi objek dalam penelitian adalah kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan, komitmen keorganisasian, nilai pribadi di PT Bank Jasa Jakarta.

3.2 Metode Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yang menggunakan riset asosiatif. Penelitian kuantitatif adalah suatu penelitian yang menekankan analisisnya pada data-data numerikal (angka) yang selanjutnya diolah dengan metode statistika (Fauzi, 2009). Penelitian asosiatif adalah suatu penelitian yang bersifat menanyakan hubungan antara dua variabel atau lebih dan merupakan hubungan yang bersifat kausal dimana meneliti hubungan yang bersifat sebab akibat (Sugiyono, 2012). Jadi ada variabel independen (variabel yang mempengaruhi) dan dependen (variabel yang dipengaruhi). Dalam hal ini penulis ingin meneliti pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan, komitmen keorganisasian, dan nilai pribadi pada PT. Bank Jasa Jakarta.

3.3 Variabel Penelitian

Variabel Bebas atau juga dikenal dengan istilah variabel independent adalah merupakan variable yang diduga memiliki fungsi sebagai penyebab timbulnya variabel lain. Biasanya variabel bebas akan dimanipulasi, diamati dan diukur dengan tujuan untuk mengetahui sejauh mana pengaruhnya terhadap variabel lainnya.

Variabel terikat atau disebut juga dengan istilah dependent atau variable Output adalah hasil / akibat yang ditimbulkan oleh variabel bebas. variabel ini merupakan hasil yang timbul sebagai akibat langsung dari manipulasi dan pengaruh variabel bebas. Dalam sebuah penelitian variabel tergantung diamati dan diukur untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas.

Ho: Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

H₁: Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

Ho: Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

H₂: Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Ho: Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen keorganisasian.

H₃: Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen keorganisasian.

Ho: Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap nilai pribadi.

H₄: Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap nilai pribadi.

Ho: Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap komitmen keorganisasian.

H₅: Terdapat pengaruh positif dan signifikan signifikan kepuasan kerja terhadap komitmen keorganisasian.

Ho: Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

H₆: Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Ho: Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen keorganisasian terhadap kinerja karyawan.

H₇: Terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen keorganisasian terhadap kinerja karyawan.

Ho: Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan nilai pribadi terhadap kinerja karyawan.

H₈: Terdapat pengaruh positif dan signifikan nilai pribadi terhadap kinerja karyawan.

Ho: Tidak terdapat pengaruh secara tidak langsung positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

H₉: Terdapat pengaruh secara tidak langsung positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Ho: Tidak terdapat pengaruh secara tidak langsung positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen keorganisasian.

H₁₀: Terdapat pengaruh secara tidak langsung positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen keorganisasian.

Ho: Tidak terdapat pengaruh secara tidak langsung positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

H₁₁: Terdapat pengaruh secara tidak langsung positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Arikunto (2003) metode penelitian adalah cara yang digunakan oleh peneliti dalam pengumpulan data penelitian. Berdasarkan pengertian tersebut dapat dikatakan bahwa metode penelitian adalah cara yang dipergunakan untuk mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian.

Adapun teknik pengumpulan data dalam penulisan skripsi ini, yaitu :

1. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi kumpulan pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2014). Melakukan kuesioner dengan memberikan daftar pertanyaan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan masalah yang diteliti. Tujuannya untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan, komitmen keorganisasian, nilai pribadi pada PT. Bank Jasa Jakarta.

2. Wawancara

Menurut Noor (2011) wawancara merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan berhadapan secara langsung dengan yang diwawancarai tetapi dapat juga diberikan daftar pertanyaan dahulu untuk dijawab pada kesempatan lain.

3. Metode penelitian kepustakaan

Menurut Sugiyono (2012) studi kepustakaan berkaitan dengan kajian teoritis dan referensi lain yang berkaitan dengan nilai, budaya dan norma yang berkembang pada situasi sosial yang diteliti, selain itu studi kepustakaan sangat penting dalam melakukan penelitian, hal ini dikarenakan penelitian tidak akan lepas dari literatur-literatur ilmiah. Studi kepustakaan dilakukan dengan cara mengumpulkan informasi dari berbagai buku dan sumber-sumber lainnya yang berhubungan dengan penelitian ini. Penulis dalam penelitiannya mengumpulkan berbagai data

tambahan yang diperoleh dari perpustakaan sebagai pedoman melakukan penelitian. Melalui kepustakaan akan diperoleh informasi-informasi yang bersifat teoritis yang akan digunakan untuk memperkuat penelitian yang dilakukan.

Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder.

1. Data primer

Menurut Sugiyono (2014) data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer ini diperoleh dengan menyebarkan kuesioner pada karyawan di PT Bank Jasa Jakarta.

2. Data sekunder

Menurut Sugiyono (2014) data sekunder adalah memberikan sumber data yang tidak langsung kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen. Data sekunder dalam penelitian ini adalah latar belakang dan profil perusahaan PT Bank Jasa Jakarta.

3.5 Teknik Pengambilan Sampel

Sekaran & Bougie (2013) mengemukakan bahwa populasi mengarah kepada sekumpulan orang atau kelompok, peristiwa, atau sesuatu yang menarik keinginan peneliti untuk dilakukan penelitian. Menurut Sugiyono (2014) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam hal ini populasi yang diteliti oleh penulis merupakan karyawan di PT Bank Jasa Jakarta yang berjumlah 135 orang dan terletak di Jl. Tiang Bendera III No. 26-32 Jakarta Barat, 11230.

Menurut Sugiyono (2014) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi, kesimpulannya dapat diberlakukan untuk populasi. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif (mewakili). Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin, dimana metode ini dapat menentukan minimal sampel yang dibutuhkan

jika jumlah populasi sudah diketahui. Berikut rumus Slovin yang digunakan dalam menentukan jumlah sampel penelitian ini :

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

Keterangan :

n : Jumlah Sampel

N : Jumlah Populasi

e : Batas Toleransi Kesalahan (*error tolerance*)

$$n = \frac{135}{1 + (135)(0,05)^2} = 101 \text{ sampel}$$

Berdasarkan rumus di atas, maka jumlah sampel pada penelitian ini adalah 101 sampel.

Teknik sampling yang digunakan oleh penulis adalah *simple random sampling* yang termasuk dalam *probability sampling*. Dikatakan *simple* (sederhana) karena pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu. *Probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Dalam hal ini, para karyawan di PT Bank Jasa Jakarta akan penulis pilih secara acak sebagai sampel penelitian ini.

Butir pernyataan dari setiap variabel diadaptasi dari penelitian sebelumnya. Butir pertanyaan untuk variabel kepemimpinan transformasional yang terdiri dari 6 item yang diadaptasi dari teori yang dikemukakan oleh Podsakoff, MacKenzie, Moorman, dan Fetter's (1996). Butir pernyataan untuk variabel kepuasan kerja terdiri dari 3 item yang diadaptasi dari teori yang dikemukakan oleh Cellucci and Devries's (1978), yaitu: "Saya tidak berpikir untuk berhenti dari pekerjaan ini", "Saya puas melakukan kegiatan atau pekerjaan saya setiap hari", "Secara umum, saya sangat puas dengan pekerjaan ini." Butir pertanyaan untuk variabel komitmen keorganisasian terdiri dari 3 dimensi, yaitu: *affective commitment* menggunakan 6 item, *continuance commitment* menggunakan 6 item, dan *normative commitment* menggunakan 6 item yang diadaptasi dari teori yang dikemukakan oleh Meyer and Allen (1993). Butir pertanyaan untuk variabel nilai pribadi menggunakan 21 item yang diadaptasi dari teori yang dikemukakan oleh

Schwartz (1992). Dan butir pertanyaan untuk variabel kinerja karyawan terdiri dari 3 komponen, yaitu; *Focal Performance*, *Contextual Performance*, dan *Withdrawal Behavior*. *Focal Performance* diukur menggunakan 8 item yang dikembangkan oleh (Veerasley, Murali, Naresh, 2013). *Contextual Performance* diukur menggunakan 8 item yang telah di modifikasi oleh (Veerasley, Murali, Naresh, 2013). *Withdrawal Behavior* diukur menggunakan 4 item yang digunakan oleh (Veerasley, Murali, Naresh, 2013).

3.6 Teknik Analisis Data

Pada pengolahan data dalam penelitian ini, penulis menggunakan data yang diperoleh dari instrumen penelitian yaitu kuesioner dengan menggunakan skala Likert sebagai nilai dari jawaban atas setiap kuesioner yang diisi. Malhotra (2010) mengemukakan bahwa skala Likert adalah skala pengukuran dengan kategori 5 respon dari “sangat setuju” sampai “sangat tidak setuju”.

Structural Equation Modeling (SEM) adalah teknik analisis statistika multivariate yang digunakan untuk menguji hubungan yang rumit antar beberapa variabel. Analisis multivariate adalah analisis statistika yang melibatkan lebih dari dua variable dalam penelitian. SEM sering digunakan karena bisa melakukan analisis secara sistematis dan menyeluruh akan sebuah model. SEM akan mengukur secara langsung sederetan persamaan yang berdiri sendiri, namun saling memiliki ketergantungan dalam sebuah model struktural. Contohnya SEM dapat menguji variabel-variabel (indikator) apa saja yang menentukan variabel X, dan secara bersamaan juga menguji kombinasi variable dengan variabel-variabel lainnya dalam mempengaruhi variabel Y. Dalam menggunakan SEM terdapat 2 jenis variabel yang dibedakan yaitu: variable *observed* dan variabel *unobserved*. Variabel *observed* merupakan variable yang diukur secara langsung dalam penelitian, dapat dikatakan juga sebagai variable indikator, manifest, dan ukuran. Sedangkan variable *unobserved* adalah variable yang tidak bisa diukur secara langsung dalam penelitian, untuk mengukurnya diperlukan sejumlah variable indikator atau manifest. Pengertian dan pemahaman mendalam diperlukan untuk mengidentifikasi mana yang merupakan variable *observed* dan variable *unobserved* dalam menggunakan SEM, karena SEM berbeda dengan teknik

analisis lain dalam menggolongkan jenis variable yang ada dalam sebuah model, masing-masing variabel independen maupun dependen dapat berupa variable *observed* dan dapat juga berupa variable *unobserved* yang dibangun oleh beberapa indikator maupun variable lain, dalam relasi yang rumit tersebut beberapa variabel dependen bisa berubah menjadi variable independen dalam relasi berikutnya(Dachlan, 2014).

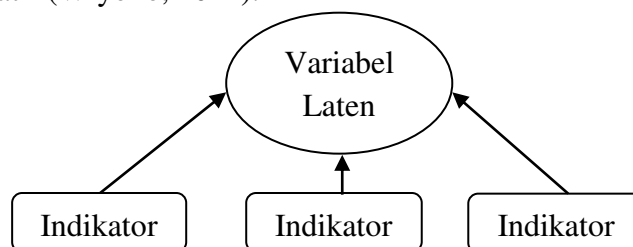
Partial Least Squares (PLS) merupakan salah satu bagian dari SEM yang berfokus pada analisis varians dan dapat dilakukan dengan menggunakan PLS-*Graph*, *VisualPLS*, *SmartPLS*, dan *WarpPLS*. Hal ini juga dapat digunakan menggunakan modul PLS dalam "r" paket perangkat lunak statistik. PLS adalah pendekatan pemodelan lunak untuk SEM dengan asumsi tentang distribusi data (Kwong dan Wong, 2013). Sedangkan menurut Wiyono (2011) PLS adalah salah satu teknik SEM yang mampu menganalisis variabel laten, indikator, dan kesalahan pengukuran secara langsung.

Keuntungan menggunakan PLS-SEM adalah sebagai berikut: (Hwang *et al.*, 2010):

- a. Ukuran sampel kecil.
- b. Aplikasi memiliki teori yang sedikit, dalam hal ini penggunaan yang mudah dimengerti.
- c. Akurasi prediksi adalah yang terpenting.
- d. Spesifikasi model yang benar tidak dapat dipastikan.

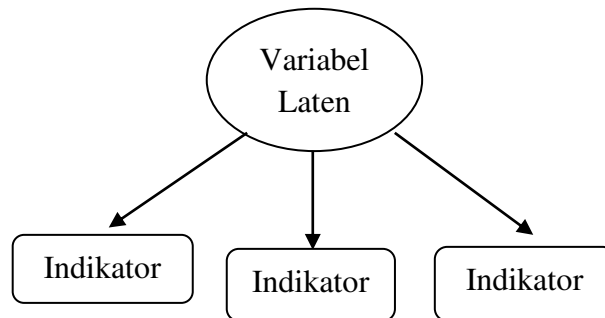
Skala Pengukuran Formatif dan Reflektif

Skala pengukuran formatif adalah skala pengukuran yang tidak mengasumsikan perlunya korelasi antar indikator, sehingga internal konsistensi (*Cronbach's alpha*) kadang-kadang tidak diperlukan untuk menguji reliabilitas konstruk formatif (Wiyono, 2011).



Gambar 3.1 Skala Pengukuran Formatif

Skala pengukuran reflektif adalah skala pengukuran yang mengasumsikan semua indikator seolah-olah dipengaruhi variabel laten (konstruk), oleh karena itu menghendaki antarindikator saling berkorelasi satu sama lain (Wiyono, 2011).



Gambar 3.2 Skala Pengukuran Reflektif

Terdapat dua jenis variabel yang digunakan pada penelitian ini dengan melihat teknik penelitian dengan PLS berdasarkan Dachlan (2014) sebagai berikut:

- a. *Endogenous*, yaitu variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain, di mana terdapat tanda panah yang menuju ke variabel ini tanpa melihat adanya tanda panah yang keluar dari variabel ini. Pada penelitian ini variabel *endogenous* adalah kepuasan kerja, komitmen keorganisasian, nilai pribadi, dan kinerja karyawan.
- b. *Eksogenous*, yaitu variabel yang tidak dipengaruhi oleh variabel lain, di mana tidak terdapat tanda panah yang menuju variabel ini. Pada penelitian ini variabel *eksogenous* adalah kepemimpinan transformasional.

Outer Model dan Inner Model

Tabel 3.1 OUTER DAN INNER MODEL

UJI MODEL	OUTPUT PLS
Outer Model (Uji Indikator)	Convergent Validity Discriminant Validity atau AVE Composite Reliability
Inner Model (Uji Pengaruh/Uji Hipotesis)	Koefisien Determinasi (R ²) Koefisien Parameter T-statistik

Outer Model

Outer model merupakan spesifikasi hubungan antar variabel laten dan indikatornya, sering disebut uji indikator atau uji reliabilitas.

Reflektif Eksogen $x = \lambda_x \xi + \delta$

Endogen $y = \lambda_y \eta + \varepsilon$

Perhitungan outer model terdiri dari tiga jenis, yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity* atau AVE, dan *Composite Reliability*.

Convergent Validity merupakan suatu nilai yang menandakan seperangkat indikator dan merupakan satu hal yang sama yang mendasari terbentuknya suatu variabel. Untuk validitas konvergen, dilihat dari nilai *outer loading* 0,50 sampai 0,60 sudah dianggap cukup baik (Wiyono, 2011).

Discriminant Validity adalah gabungan indikator yang diharapkan tidak menunjukkan unidimensional variabel (variabel laten). *Discriminant Validity* dianggap baik jika nilai korelasi *Cross Loading* dengan variabel latennya harus lebih besar dibandingkan dengan korelasi terhadap variabel laten yang lain. Nilai AVE (*Average Variance Extracted*) dimana nilai AVE harus diatas 0,50 atau lebih tinggi maka data dianggap masih dapat diukur (Afthanorhan, 2013).

Composite Reliability Nilai *composite reliability* yang baik apabila memiliki nilai $\geq 0,70$. Rumusnya:

$$\rho_c = \frac{(\sum_{i=1}^p \tau_i)^2}{(\sum_{i=1}^p \tau_i)^2 + (\sum_{i=1}^p \delta_i)}$$

Inner Model

Inner model merupakan spesifikasi hubungan antar variabel laten, sering disebut uji hipotesis atau uji validitas

$$\eta_1 = \gamma_1 \xi_1 + \gamma_2 \xi_2 + \zeta_1$$

Perhitungan inner model terdiri dari tiga jenis, yaitu Koefisien Determinasi atau *R square*, Koefisien Parameter, dan T-statistik.

Koefisien Determinasi dimana nilai Hasil R^2 sebesar 0,67; 0,33 dan 0,19 mengindikasikan bahwa model Baik, Moderat, dan Lemah (Wiyono, 2011).

Koefisien Parameter di mana pengujian besarnya koefisien parameter melihat terdapatnya pengaruh positif atau negatif antara variabel bebas (x) terhadap variabel terikat (y), dimana pengaruh positif diartikan semakin tinggi variabel terikat maka semakin tinggi variabel bebas, dan sebaliknya. Jika nilai dari Koefisien parameter < 0 , maka variabel bebas berpengaruh negatif terhadap variabel terikat. Jika nilai dari koefisien parameter > 0 , maka variabel bebas berpengaruh positif terhadap variabel terikat.

T-statistik di mana pengujian pada T-statistik melihat pengaruh dari variabel eksogen (x) dan variabel endogen (y) yang dapat dinyatakan signifikan atau tidak. Nilai T yang ditetapkan jika nilai T-statistik $\leq 1,96$, maka terima H_0 dan tolak H_a . Jika nilai T-statistik menunjukkan $\geq 1,96$, maka tolak H_0 dan terima H_a . Nilai 1,96 ditetapkan karena penggunaan *two tail* pada tabel T, dimana telah ditetapkan 95% tingkat keberhasilan dengan tingkat kesalahan 5%.

Beberapa kriteria penilaian dalam penggunaan PLS menurut Wiyono (2011) adalah sebagai berikut:

Tabel 3.2

KRITERIA PENILAIAN PLS

UJI MODEL	OUTPUT	KRITERIA
Outer Model (Uji Indikator)	a. <i>Convergent Validity</i>	a. Nilai <i>loading factor</i> 0,50 sampai 0,60 sudah dianggap cukup
	b. <i>Discriminant Validity</i>	b. Nilai korelasi <i>Cross loading</i> dengan variabel latennya harus lebih besar dibandingkan dengan korelasi terhadap variabel laten yang lain

UJI MODEL	OUTPUT	KRITERIA
	<p>c. <i>Average Variance Extracted (AVE)</i></p> <p>d. <i>Composite Reliability</i></p>	<p>c. Nilai AVE harus diatas 0,50.</p> <p>d. Nilai <i>composite reliability</i> yang baik apabila memiliki nilai \geq 0,70</p>
<p><i>Inner Model (Uji Hipotesis)</i></p>	<p>a. R^2 untuk variabel latent endogen</p> <p>b. Koefisien parameter dan T-statistik</p>	<p>a. Hasil R^2 sebesar 0,67; 0,33 dan 0,19 mengindikasikan bahwa model “Baik”, “Moderat”, dan “Lemah”.</p> <p>b. Nilai Estimasi untuk hubungan jalur dalam model struktural harus signifikan, yang dapat diperoleh dengan prosedur <i>bootstrapping</i></p>

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN BAHASAN

4.1 Penyajian Data

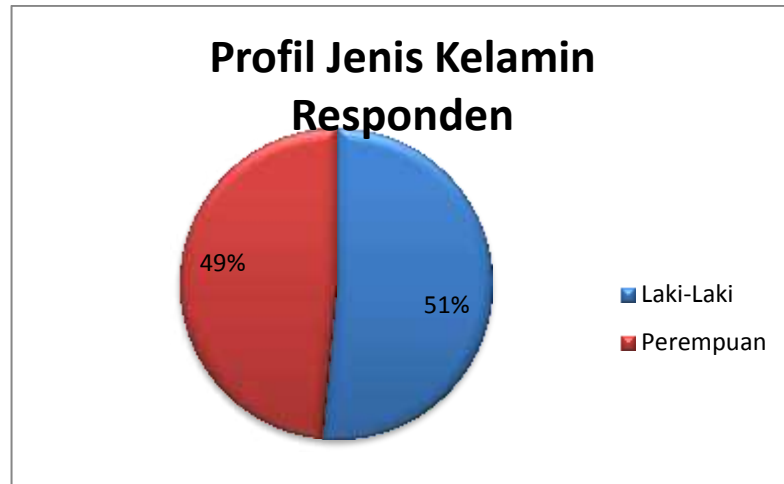
4.1.1 Profil Responden

Responden pada penelitian ini berjumlah 101 karyawan di PT Bank Jasa Jakarta. Dalam penelitian ini, profil responden akan dibagi menjadi empat bagian, yaitu jenis kelamin, tingkat pendidikan, lama bekerja, dan tingkat jabatan. Berikut adalah penyajian data mengenai profil responden yang didapatkan dalam penelitian ini:

Tabel 4.1
Profil Responden

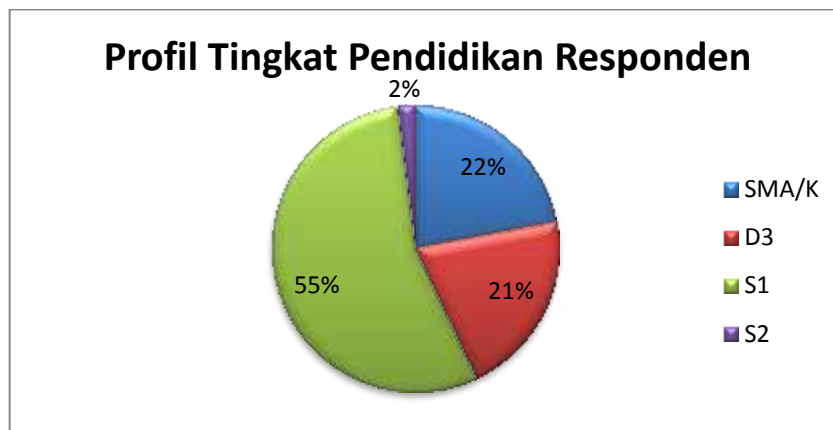
Karakteristik Responden		Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Laki – Laki	52	51%
	Perempuan	49	49%
Tingkat Pendidikan	SMP	0	0%
	SMA/ K	22	22%
	D3	21	21%
	S1	56	55%
	S2	2	2%
Lama Bekerja	<1 Tahun	3	3%
	1-2 Tahun	8	8%
	>2 Tahun	90	89%
Jabatan	Staff	89	88%
	SPV	10	10%
	Sekretaris	2	2%

Sumber : Data Primer Berdasarkan Hasil Kuesioner (2017)



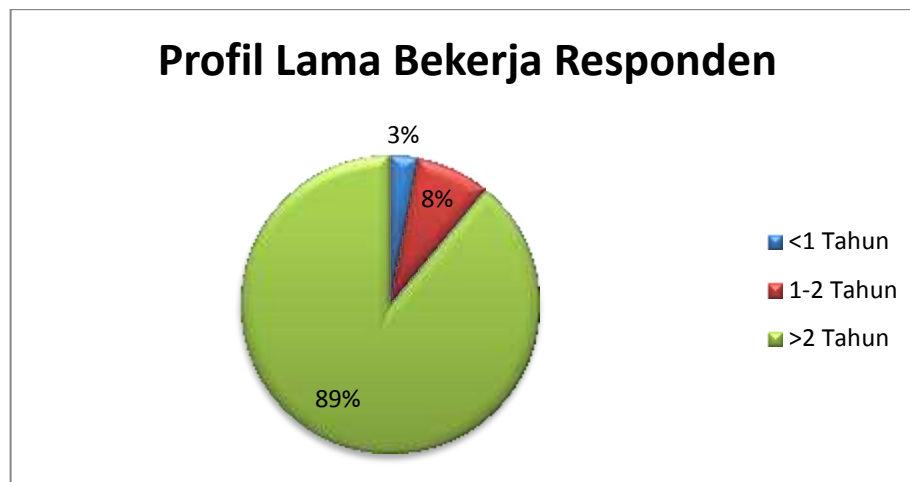
Gambar 4.1 Diagram Profil Jenis Kelamin Responden
 Sumber : Data Primer Berdasarkan Hasil Kuesioner (2017)

Gambar 4.1 di atas menggambarkan profil jenis kelamin karyawan di PT. Bank Jasa Jakarta. Dimana sebanyak 51% karyawan berjenis kelamin laki-laki dan sisanya 49% berjenis kelamin perempuan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di PT. Bank Jasa Jakarta adalah berjenis kelamin laki-laki.



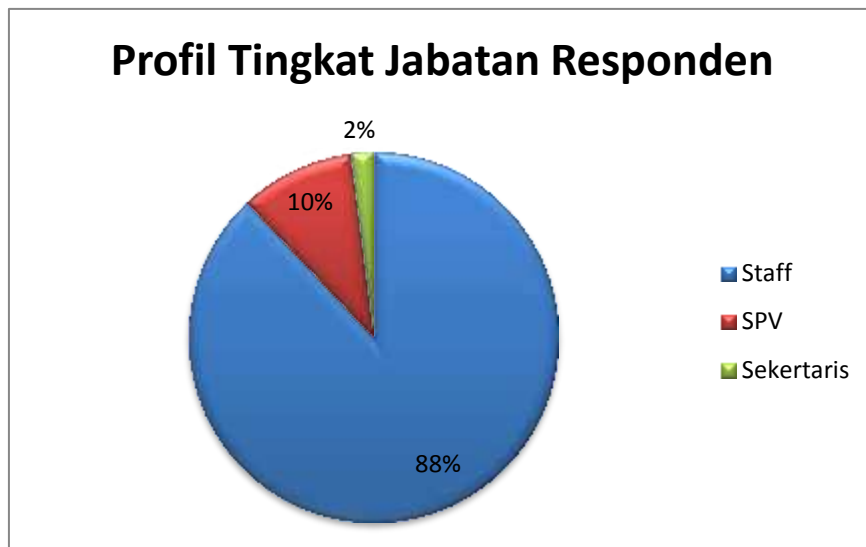
Gambar 4.2 Diagram Profil Tingkat Pendidikan Responden
 Sumber : Data Primer Berdasarkan Hasil Kuesioner (2017)

Gambar 4.2 di atas menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan di PT. Bank Jasa Jakarta mempunyai tingkat pendidikan SMA/K yaitu sebesar 22%. Tingkat pendidikan lainnya yaitu D3 sebesar 21%, S1 sebesar 55% dan S2 sebesar 2%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa mayoritas tingkat pendidikan karyawan di PT. Bank Jasa Jakarta adalah S1.



Gambar 4.3 Diagram Profil Lama Bekerja Responden
Sumber : Data Primer Berdasarkan Hasil Kuesioner (2017)

Gambar 4.3 di atas menggambarkan sebagian besar karyawan di PT. Bank Jasa Jakarta mempunyai lama kerja 1-2 tahun yaitu sebesar 8%. Untuk karyawan yang bekerja selama kurang dari 1 tahun sebanyak 3% dan sisanya 89% telah bekerja selama lebih dari 2 tahun. Sehingga dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di PT. Bank Jasa Jakarta mempunyai lama kerja lebih dari 2 tahun.



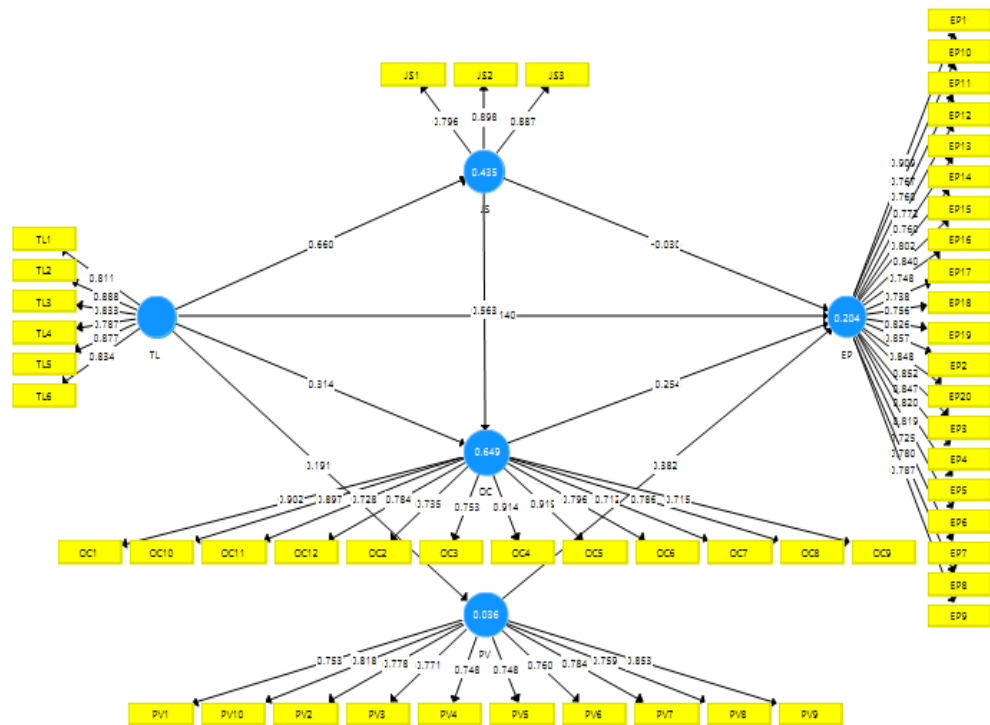
Gambar 4.4 Diagram Profil Tingkat Jabatan Responden

Sumber : Data Primer Berdasarkan Hasil Kuesioner (2017)

Gambar 4.4 di atas menunjukkan bahwa sebanyak 88% karyawan di PT. Bank Jasa Jakarta memiliki jabatan sebagai staff yang terdiri dari beberapa bagian seperti; IC (*Internal Control*), *Teller*, *Marketing*, AC (*Account officer*), *Analisis*, *Customer Service*, *Legal Officer* dll. Jabatan supervisor sebanyak 10%, serta jabatan sekretaris sebanyak 2%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden memiliki jabatan staff dalam penelitian ini.

4.2 Analisis Data dan Interpretasi

4.2.1 Hasil PLS-Algorithm



Gambar 4.5 MODEL PLS-ALGORITHM

Sumber: Hasil pengolahan data primer dengan *SmartPLS 3.0* (2017)

Pada gambar 4.5 model PLS-*algorithm* dapat dijelaskan bahwa gambar tersebut terdiri dari lima variabel, sebelas hipotesis dan lima puluh satu indikator pada data yang diperoleh pada penelitian ini, pada model PLS-*algorithm* menjelaskan mengenai *outer loading* pada penelitian ini, dengan melihat pengaruh indikator terhadap variabel. Data pada gambar 4.5 merupakan data yang diperoleh melalui pengolahan data primer dengan *SmartPLS 3.0*, artinya data yang didapatkan masih belum diolah sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang berlaku dalam metode PLS.

4.2.2 Uji Validitas dan Reliabilitas

Convergent Validity

Tabel 4.2 *Convergent Validity (Outer Loadings)*

	EP	JS	OC	PV	TL	Status
EP1	0,909					Valid
EP2	0,857					Valid
EP3	0,852					Valid
EP4	0,847					Valid
EP5	0,820					Valid
EP6	0,819					Valid
EP7	0,725					Valid
EP8	0,780					Valid
EP9	0,787					Valid
EP10	0,767					Valid
EP11	0,760					Valid
EP12	0,772					Valid
EP13	0,760					Valid
EP14	0,802					Valid
EP15	0,840					Valid
EP16	0,748					Valid
EP17	0,738					Valid
EP18	0,756					Valid
EP19	0,826					Valid
EP20	0,848					Valid
JS1		0,796				Valid
JS2		0,898				Valid
JS3		0,887				Valid
OC1			0,902			Valid
OC2			0,735			Valid
OC3			0,753			Valid
OC4			0,914			Valid
OC5			0,919			Valid
OC6			0,796			Valid
OC7			0,712			Valid
OC8			0,786			Valid
OC9			0,715			Valid
OC10			0,897			Valid
OC11			0,728			Valid
OC12			0,784			Valid
PV1				0,753		Valid
PV2				0,778		Valid
PV3				0,771		Valid
PV4				0,748		Valid

	EP	JS	OC	PV	TL	Status
PV5				0,748		Valid
PV6				0,760		Valid
PV7				0,784		Valid
PV8				0,759		Valid
PV9				0,853		Valid
PV10				0,818		Valid
TL1					0,811	Valid
TL2					0,888	Valid
TL3					0,833	Valid
TL4					0,787	Valid
TL5					0,877	Valid
TL6					0,834	Valid

Sumber: Hasil pengolahan data primer dengan Smart PLS 3.0 (2017)

Berdasarkan tabel 4.2 dapat dijelaskan bahwa seluruh indikator dari data yang diperoleh memiliki data yang valid karena nilainya $> 0,70$, artinya alat ukur yang digunakan pada penelitian ini memiliki ketepatan. Berdasarkan data tersebut nilai terbesar berada pada indikator OC5 dengan nilai 0,919, dan terkecil pada indikator OC7 dengan nilai 0,712.

Avarage Variance Extracted (AVE)

Tabel 4.3 AVE (*Outer Loading*)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Status
EP	0,643	Valid
JS	0,743	Valid
OC	0,652	Valid
PV	0,605	Valid
TL	0,704	Valid

Sumber: Hasil pengolahan data primer dengan Smart PLS 3.0 (2017)

Berdasarkan nilai AVE pada tabel di atas, alat ukur yang digunakan untuk penelitian ini sudah tepat, dikarenakan nilai AVE dari semua variabel yang diperoleh di atas 0,50.

Composite Reliability

Tabel 4.4 *Composite Reliability (Outer Loading)*

Variabel	Composite Reliability	Status
EP	0,973	Reliabel
JS	0,896	Reliabel
OC	0,957	Reliabel
PV	0,939	Reliabel
TL	0,934	Reliabel

Sumber: Hasil pengolahan data primer dengan Smart PLS 3.0 (2017)

Berdasarkan tabel 4.4 dapat dijelaskan bahwa semua data yang diperoleh memiliki data yang reliabel, artinya semua instrumen pengukuran memiliki ketepatan dengan nilai di atas 0,7. Dimana nilai terbesar pada variabel EP (*Employee Performance*) dan nilai terkecil pada variabel JS (*Job Satisfaction*).

Cronbach's Alpha

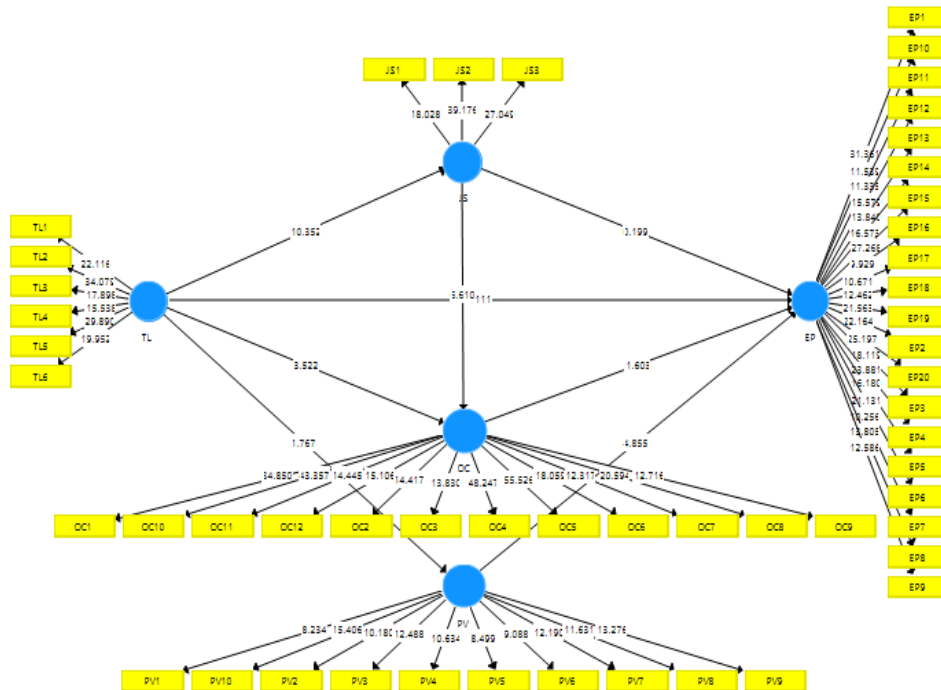
Tabel 4.5 *Cronbach's Alpha (Outer Loading)*

Variabel	Cronbach's Alpha	Status
EP	0,971	Reliabel
JS	0,825	Reliabel
OC	0,950	Reliabel
PV	0,928	Reliabel
TL	0,916	Reliabel

Sumber: Hasil pengolahan data primer dengan Smart PLS 3.0 (2017)

Berdasarkan tabel 4.5 dapat dijelaskan bahwa nilai *cronbach's alpha* memiliki nilai reliabel yaitu di atas 0,7. Artinya instrumen pengukuran yang digunakan memiliki ketepatan. Dimana nilai terbesar pada variabel Kinerja Karyawan (*Employee Performance*) dan nilai terkecil pada variabel Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*).

4.2.3 Hasil Bootstrapping



Gambar 4.6 Model *Bootstrapping*

Sumber: Hasil pengolahan data primer dengan *SmartPLS 3.0* (2017)

Hasil *bootstrapping* merupakan pengolahan data primer untuk melihat pengaruh variabel terhadap variabel yang lainnya. Hasil *bootstrapping* setelah dilakukan uji indikator pada penelitian ini menghasilkan bahwa terdapat 5 (lima) hipotesis yang tidak signifikan, dimana nilai minimal T-statistik adalah $\geq 1,96$. Hipotesis yang tidak signifikan adalah pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, pengaruh komitmen keorganisaian terhadap kinerja karyawan, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap nilai pribadi, dan pengaruh secara tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Uji Koefisien Determinasi

Tabel 4.6 R Square

	R Square
EP	0,204
JS	0,435
OC	0,649
PV	0,036

Sumber: Hasil pengolahan data primer dengan Smart PLS 3.0 (2017)

Berdasarkan tabel 4.6 terlihat bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional sebesar 20,4%, sisanya sebesar 79,6% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak terdapat dalam model penelitian ini. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional sebesar 43,5%, sisanya sebesar 56,5% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak terdapat dalam model penelitian ini. Komitmen keorganisasian dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional sebesar 64,9%, sisanya sebesar 35,1%. Sedangkan nilai pribadi dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional sebesar 3,6%, sisanya sebesar 96,4% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

Uji Korelasi

Tabel 4.7 Uji Korelasi

	EP	JS	OC	PV	TL
EP	1,000				
JS	0,179	1,000			
OC	0,243	0,770	1,000		
PV	0,419	0,277	0,283	1,000	
TL	0,087	0,660	0,686	0,191	1,000

Sumber: Hasil pengolahan data primer dengan Smart PLS 3.0 (2017)

Berdasarkan hasil penelitian pada uji korelasi, bahwa data yang berada di atas 0,5 memiliki pengaruh antar variabel yang kuat dan data yang berada di bawah 0,5 cenderung lemah pengaruh antar variabelnya. Pada hasil penelitian yang dilakukan pengaruh paling kuat adalah variabel OC dipengaruhi TL sebesar 0,686, sedangkan pengaruh variabel yang paling lemah adalah variabel EP dipengaruhi TL sebesar 0,087.

Uji Hipotesis

Tabel 4.8 Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
JS -> EP	-0,030	-0,033	0,151	0,200	0,841
JS -> OC	0,563	0,558	0,085	6,648	0,000
OC -> EP	0,254	0,252	0,158	1,608	0,108
PV -> EP	0,382	0,402	0,079	4,830	0,000
TL -> EP	-0,140	-0,140	0,124	1,130	0,259
TL -> JS	0,660	0,662	0,063	10,391	0,000
TL -> OC	0,314	0,319	0,090	3,496	0,000
TL -> PV	0,191	0,192	0,108	1,765	0,078

Sumber: Hasil pengolahan data primer dengan Smart PLS 3.0 (2017)

Tabel 4.9 Indirect Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
JS -> EP	0,143	0,140	0,091	1,569	0,117
JS -> OC					
OC -> EP					
PV -> EP					
TL -> EP	0,227	0,229	0,103	2,207	0,027
TL -> JS					
TL -> OC	0,371	0,368	0,063	5,876	0,000
TL -> PV					

Sumber: Hasil pengolahan data primer dengan SmartPLS 3.0 (2017)

Hipotesis 1

Ho: Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

Ha: Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil *output* pada tabel 4.8 diatas dapat dilihat bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja memiliki nilai T-statistik lebih dari 1,96 ($10,391 > 1,96$), sehingga Ho ditolak dan Ha diterima, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada PT Bank Jasa Jakarta.

Hipotesis 2

Ho: Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Ha: Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil *output* pada tabel 4.8 diatas dapat dilihat bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan memiliki nilai T-statistik kurang dari 1,96 ($1,130 < 1,96$), sehingga Ho tidak ditolak, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Jasa Jakarta

Hipotesis 3

Ho: Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen keorganisasian.

Ha: Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen keorganisasian.

Berdasarkan hasil *output* pada tabel 4.8 diatas dapat dilihat bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen keorganisasian memiliki nilai T-statistik lebih dari 1,96 ($3,496 > 1,96$), sehingga Ho ditolak dan Ha diterima, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen keorganisasian pada PT Bank Jasa Jakarta.

Hipotesis 4

Ho: Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap nilai pribadi.

Ha: Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap nilai pribadi.

Berdasarkan hasil *output* pada tabel 4.8 diatas dapat dilihat bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap nilai pribadi memiliki nilai T-statistik kurang dari 1,96 ($1,765 < 1,96$), sehingga Ho tidak ditolak, maka dapat

disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap nilai pribadi pada PT Bank Jasa Jakarta.

Hipotesis 5

Ho: Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap komitmen keorganisasian.

Ha: Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap komitmen keorganisasian.

Berdasarkan hasil *output* pada tabel 4.8 diatas dapat dilihat bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen keorganisasian memiliki nilai T-statistik lebih dari 1,96 ($6,648 > 1,96$), sehingga Ho ditolak, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap komitmen keorganisasian pada PT Bank Jasa Jakarta.

Hipotesis 6

Ho: Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Ha: Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil *output* pada tabel 4.8 diatas dapat dilihat bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki nilai T-statistik kurang dari 1,96 ($0,200 < 1,96$), sehingga Ho tidak ditolak, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Jasa Jakarta.

Hipotesis 7

Ho: Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen keorganisasian terhadap kinerja karyawan.

Ha: Terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen keorganisasian terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil *output* pada tabel 4.8 diatas dapat dilihat bahwa pengaruh komitmen keorganisasian terhadap kinerja karyawan memiliki nilai T-statistik

kurang dari 1,96 ($1,608 < 1,96$), sehingga H_0 tidak ditolak, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen keorganisasian terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Jasa Jakarta.

Hipotesis 8

H_0 : Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan nilai pribadi terhadap kinerja karyawan.

H_a : Terdapat pengaruh positif dan signifikan nilai pribadi terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil *output* pada tabel 4.8 diatas dapat dilihat bahwa pengaruh nilai pribadi terhadap kinerja karyawan memiliki nilai T-statistik lebih dari 1,96 ($4,830 > 1,96$), sehingga H_0 ditolak, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan nilai pribadi terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Jasa Jakarta.

Hipotesis 9

H_0 : Tidak terdapat pengaruh secara tidak langsung positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

H_a : Terdapat pengaruh secara tidak langsung positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil *output* pada tabel 4.9 diatas dapat dilihat bahwa pengaruh secara tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki nilai T-statistik kurang dari 1,96 ($1,569 < 1,96$), sehingga H_0 tidak ditolak, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh secara tidak langsung positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Jasa Jakarta.

Hipotesis 10

H_0 : Tidak terdapat pengaruh secara tidak langsung positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen keorganisasian.

H_a : Terdapat pengaruh secara tidak langsung positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen keorganisasian.

Berdasarkan hasil *output* pada tabel 4.9 diatas dapat dilihat bahwa pengaruh secara tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap komitmen keorganisasian memiliki nilai T-statistik lebih dari 1,96 ($5,876 > 1,96$), sehingga H_0 ditolak atau H_a diterima, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh secara tidak langsung positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen keorganisasian pada PT Bank Jasa Jakarta.

Hipotesis 11

H_0 : Tidak terdapat pengaruh secara tidak langsung positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

H_a : Terdapat pengaruh secara tidak langsung positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil *output* pada tabel 4.9 diatas dapat dilihat bahwa pengaruh secara tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan memiliki nilai T-statistik lebih dari 1,96 ($2,207 > 1,96$), sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh secara tidak langsung positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Jasa Jakarta.

4.3 Bahasan

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja.

Hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja membuktikan terdapat pengaruh positif dan signifikan dengan nilai T-statistik lebih dari 1,96 ($10,391 > 1,96$). Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan yang dimiliki oleh pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya dalam meningkatkan kesadaran tentang pentingnya hasil kerja, memprioritaskan bekerja dalam tim/kelompok, dan untuk meningkatkan kebutuhan karyawannya ke tingkat yang lebih tinggi untuk mencapai kualitas hidup yang lebih baik dapat meningkatkan kepuasan karyawan akan pemimpinnya. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Thamrin (2012) menunjukkan bahwa terdapat

pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan transformasional dapat diandalkan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan untuk mengembangkan kebanggaan, perhatian, rasa hormat dan perasaan untuk menciptakan ide-ide untuk aktualisasi diri yang mengarah pada meningkatnya tingkat kepuasan kerja karyawan (Podsakoff *et al.*, 1996; Thamrin, 2012).

2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan membuktikan tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan dengan nilai T-statistik kurang dari 1,96 ($1,130 < 1,96$). Penelitian ini tidak mendukung penelitian-penelitian terdahulu yang menyebutkan adanya hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pemimpin PT Bank Jasa Jakarta belum tentu akan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawannya. Hal ini bisa terjadi kemungkinan karena perbedaan sikap dan perilaku dari masing-masing individu (karyawan) di dalam perusahaan. Kebanyakan karyawan di PT Bank Jasa Jakarta kinerjanya akan meningkat apabila diberi motivasi dalam bentuk *reward* seperti bonus, tunjangan, dll.

3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Keorganisasian.

Hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen keorganisasian membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dengan nilai T-statistik lebih dari 1,96 ($3,496 > 1,96$). Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin di PT Bank Jasa Jakarta mampu menginspirasi bawahan

mereka untuk meningkatkan kemampuan mereka dan mengembangkan keterampilan mereka dalam memecahkan suatu masalah (Yammarino dan Bass, 1990). Gaya kepemimpinan ini juga menyebabkan tingkat yang lebih tinggi terhadap komitmen keorganisasian. (Barling *et al.*, 1996). Penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Nejad *et al.*, 2016) dalam studinya bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi guru sekolah dasar di Tanzania. Pemimpin di PT Bank Jasa Jakarta mendorong karyawannya untuk berupaya ekstra dalam melampaui apa yang mereka (karyawan) harapkan sebelumnya, yang dalam hal ini pemimpinnya menerapkan gaya kepemimpinan transformasional (Burns, 1978; Thamrin, 2012).

4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Nilai Pribadi

Hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap nilai pribadi membuktikan tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan dengan nilai T-statistik kurang dari 1,96 ($1,765 < 1,96$). Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kuswandi *et al.* (2015) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap nilai pribadi. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun pemimpin di PT Bank Jasa Jakarta sudah memotivasi, menginspirasi, dan mendorong karyawan untuk meningkatkan kualitas kerjanya, akan tetapi tidak menjamin terciptanya nilai-nilai positif dari karyawannya seperti rasa tanggung jawab sebagai individu untuk menciptakan nilai, dan meningkatkan rekan hubungan kerja. Hal ini mungkin saja bisa terjadi karena nilai pribadi dari masing-masing karyawan PT Bank Jasa Jakarta berbeda-beda, sehingga seberapa keras pemimpinnya mendorong dan memotivasi, jika nilai pribadi karyawannya negatif, tidak akan berpengaruh apa-apa. Hal ini bisa juga dikarenakan karyawan di PT Bank Jasa Jakarta sudah menilai/menganggap dirinya sudah memiliki nilai yang positif,

sehingga motivasi dari pemimpinnya tidak terlalu berpengaruh signifikan. Oleh karena itu, mereka bekerja sesuai dengan apa yang mereka yakini terhadap diri mereka sendiri.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Keorganisasian.

Hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen keorganisasian membuktikan terdapat pengaruh positif dan signifikan dengan nilai T-statistik lebih dari 1,96 ($6,648 > 1,96$). Penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Al-Aameri (2000) bahwa adanya hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi perawat di rumah sakit umum di Riyadh City. Hasilnya mengungkapkan hubungan positif yang kuat antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Kepuasan kerja mencerminkan respon karyawan terhadap pekerjaan atau aspek-aspek tertentu, sehingga karyawan PT Bank Jasa Jakarta berkontribusi baik terhadap komitmen organisasinya (Khan, 2014).

6. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan membuktikan tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan dengan nilai T-statistik kurang dari 1,96 ($0,200 < 1,96$). Penelitian ini tidak mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Thamrin (2012) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja tidak menjamin terciptanya kinerja yang baik dari karyawannya. Hal ini terjadi karena karyawann PT Bank Jasa Jakarta hanya merasa puas untuk dirinya sendiri, mereka puas akan gajinya, puas akan pekerjaannya atau tugasnya, tetapi tidak berkeinginan untuk memajukan perusahaannya. Sehingga meskipun mereka puas akan pekerjaannya, tetapi tidak berkeinginan meningkatkan kinerjanya.

7. Pengaruh Komitmen Keorganisasian Terhadap Kinerja Karyawan.
Hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh komitmen keorganisasian terhadap kinerja karyawan membuktikan tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan dengan nilai T-statistik kurang dari 1,96 ($1,608 < 1,96$). Penelitian ini tidak mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Thamrin, 2012), yang menyatakan bahwa komitmen keorganisasian berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen keorganisasian tidak menjamin terciptanya kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan karena mereka berkomitmen terhadap organisasinya/perusahaannya karena bekerja merupakan kebutuhan mereka, hidup mereka akan terganggu jika tidak bekerja, mereka tidak memikirkan bagaimana cara meningkatkan citra perusahaan, mereka berkomitmen hanya sekedar kebutuhan akan hidup mereka. Oleh karena itu komitmen keorganisasian tidak mempengaruhi kinerja karyawan di PT Bank Jasa Jakarta.

8. Pengaruh Nilai Pribadi Terhadap Kinerja Karyawan.
Hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh nilai pribadi terhadap kinerja karyawan membuktikan terdapat pengaruh positif dan signifikan dengan nilai T-statistik lebih dari 1,96 ($4,830 > 1,96$). Penelitian ini sejalan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Gomozelj (2013) yang berpendapat bahwa faktor nilai-nilai pribadi mempengaruhi positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai pribadi dari seseorang dapat dilihat dari kemampuan, kepercayaan, nilai-nilai umum, memiliki nilai moralitas dan dapat mempengaruhi integritas yang akan mampu menjalankan dan meningkatkan kualitas kerjanya (Herzberg, 1972; Kuswandi, 2015).

9. Pengaruh Secara Tidak Langsung Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.
Hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh secara tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan membuktikan tidak

terdapat pengaruh secara tidak langsung positif dan signifikan dengan nilai T-statistik kurang dari 1,96 ($1,569 < 1,96$). Hal ini dikarenakan melalui variabel mediasi, yang dimana variabel mediasinya yaitu komitmen keorganisasian. Karyawan yang merasa puas akan pekerjaannya belum tentu mereka menyukai organisasi tempat dimana mereka bekerja, sehingga kinerja yang dihasilkan pun kurang maksimal. Hal ini disebabkan karena mereka hanya puas dengan apa yang mereka peroleh/dapatkan dari perusahaan, tetapi mereka tidak ada berkeinginan untuk setia terhadap organisasinya bahkan tidak meningkatkan kinerjanya demi mencapai tujuan perusahaan.

10. Pengaruh Secara Tidak Langsung Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Keorganisasian.

Hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh secara tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap komitmen keorganisasian membuktikan terdapat pengaruh secara tidak langsung positif dan signifikan dengan nilai T-statistik lebih dari 1,96 ($5,876 > 1,96$). Hal ini menunjukkan bahwa dengan melalui variabel kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen keorganisasian. Pemimpin PT Bank Jasa Jakarta mampu memotivasi, menginspirasi dan mendorong para karyawan dan hal ini menimbulkan kepuasan tersendiri bagi karyawannya, dimana mereka merasa dihargai dan diperhatikan oleh pemimpinnya, sehingga komitmen terhadap organisasinya tinggi, karena mereka merasa puas bekerja di PT Bank Jasa Jakarta.

11. Pengaruh Secara Tidak Langsung Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh secara tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan membuktikan terdapat pengaruh secara tidak langsung positif dan signifikan dengan nilai T-statistik lebih dari 1,96 ($2,207 > 1,96$). Hal ini

menunjukkan bahwa dengan melalui variabel mediasi, yaitu kepuasan kerja, komitmen kerogaisasian dan nilai pribadi. kepemimpinan transformasionl berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin PT Bank Jasa jakarta berkontribusi tinggi terhadap karyawannya, mengarahkan kearah yang lebih baik, menginspirasi, melukiskan gambaran tentang masa depan karir yang menarik, menghargai setiap pendapat bawahan, otomatis karyawan PT Bank Jasa Jakarta merasa puas dan cenderung akan memiliki rasa komitmen yang tinggi terhadap organisasi/perusahaan, sehingga mereka memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya agar tercapainya tujuan perusahaan dan untuk citra perusahaan yang lebih baik. Pemimpin yang baik juga akan menambah nilai-nilai positif dari masing-masing individunya (karyawan). Seperti moralitas, ketepatan dalam mengerjakan tugas, sikap dan perilaku yang akan membuat karyawan semangat dalam mengerjerkakan tugasnya karena dipengarui oleh pemimpinnya, sehingga mereka akan meningkatkan kinerjanya.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dengan memperhatikan berbagai hal, maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di PT Bank Jasa Jakarta. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan yang dimiliki oleh pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya dalam meningkatkan kesadaran tentang pentingnya hasil kerja, memprioritaskan bekerja dalam tim/kelompok, dan untuk meningkatkan kebutuhan karyawannya ke tingkat yang lebih tinggi sehingga dapat mengembangkan kebanggaan, perhatian, rasa hormat dan menciptakan ide-ide untuk aktualisasi diri yang mengarah pada meningkatnya tingkat kepuasan kerja karyawan (Podsakoff *et al.*, 1996; Thamrin, 2012).
2. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Jasa Jakarta. Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pemimpinnya belum tentu akan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Hal ini bisa terjadi kemungkinan karena perbedaan sikap dan perilaku dari masing-masing individu (karyawan) di dalam perusahaan.
3. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen keorganisasian di PT Bank Jasa Jakarta. Pemimpin transformasional mampu menginspirasi bawahan mereka untuk meningkatkan kemampuan mereka dan mengembangkan keterampilan mereka dalam memecahkan suatu masalah didalam pekerjaannya, yang dalam hal ini dapat meningkatkan komitmen pada organisasinya (Yammarino dan Bass, 1990).
4. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap nilai pribadi di PT Bank Jasa Jakarta.

Meskipun pemimpinnya sudah memotivasi, menginspirasi, dan mendorong karyawan untuk meningkatkan kualitas kerjanya, tidak menjamin terciptanya nilai-nilai positif dari karyawannya seperti rasa tanggung jawab sebagai individu untuk menciptakan nilai, dan meningkatkan rekan hubungan kerja.

5. Hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen keorganisasian di PT Bank Jasa Jakarta. Kepuasan kerja mencerminkan respon karyawan terhadap pekerjaan atau aspek-aspek tertentu, sehingga karyawan berkontribusi baik terhadap komitmen organisasinya.
6. Hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Bank Jasa Jakarta. Kepuasan kerja tidak menjamin terciptanya kinerja yang baik dari karyawannya. Hal ini mungkin bisa terjadi karena karyawannya hanya merasa puas untuk dirinya sendiri, mereka puas akan gajinya, puas akan pekerjaannya atau tugasnya, tetapi tidak berkeinginan untuk memajukan perusahaannya. Sehingga meskipun mereka puas akan pekerjaannya, tetapi mereka tidak meningkatkan kerjanya.
7. Hasil penelitian menunjukkan komitmen keorganisasian tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Bank Jasa Jakarta. Komitmen keorganisasian tidak menjamin terciptanya kinerja karyawan, hal ini mungkin dikarenakan karena mereka berkomitmen terhadap organisasinya/perusahaannya karena bekerja merupakan kebutuhan mereka, mereka tidak memikirkan bagaimana cara meningkatkan citra perusahaan, mereka berkomitmen hanya sekedar kebutuhan akan hidup mereka.
8. Hasil penelitian menunjukkan nilai pribadi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Bank Jasa Jakarta. Penelitian ini sejalan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Gomozelj (2013) yang berpendapat bahwa faktor nilai-nilai pribadi mempengaruhi positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai pribadi dari seseorang dapat dilihat dari kemampuan, kepercayaan,

nilai-nilai umum, dan memiliki nilai moralitas yang akan mampu menjalankan dan meningkatkan kualitas kerjanya (Herzberg, 1972; Kuswandi, 2015).

9. Hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja tidak berpengaruh secara tidak langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Bank Jasa Jakarta. Hal ini dikarenakan melalui variabel mediasi yaitu komitmen keorganisasian. Karyawan yang merasa puas akan pekerjaannya belum tentu menyukai dan berkomitmen dengan organisasi tempat dimana mereka bekerja, sehingga kinerja karyawan PT Bank Jasa Jakarta kurang maksimal.
10. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh secara tidak langsung positif dan signifikan terhadap komitmen keorganisasian di PT Bank Jasa Jakarta. Hal ini menunjukkan bahwa dengan melalui variabel mediasi (kepuasan kerja), kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen keorganisasian. Pemimpin PT Bank Jasa Jakarta mampu memotivasi, dan mendorong para bawahannya (karyawan) dan menimbulkan kepuasan tersendiri bagi karyawan, sehingga komitmen terhadap organisasinya tinggi.
11. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh secara tidak langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Bank Jasa Jakarta. Hal ini menunjukkan bahwa dengan melalui variabel mediasi, yaitu kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin PT Bank Jasa Jakarta berkontribusi tinggi terhadap bawahannya, mengarahkan kearah yang lebih baik, menghargai setiap pendapat bawahan, otomatis karyawan PT Bank Jasa Jakarta merasa puas dan cenderung akan memiliki rasa komitmen yang tinggi terhadap organisasi/perusahaannya. Pemimpin yang baik juga akan menambah nilai-nilai positif dari masing-masing individunya (karyawan). Seperti moralitas, ketepatan dalam mengerjakan tugas, sikap dan perilaku yang

akan membuat karyawan semangat dalam mengerjakan tugasnya karena dipengaruhi oleh pemimpinnya, sehingga mereka akan meningkatkan kinerjanya.

5.2 Saran

Berdasarkan berbagai uraian hasil dari analisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Bank Jasa Jakarta, maka terdapat beberapa saran yang ingin penulis berikan kepada pihak manajemen perusahaan dan juga bagi peneliti selanjutnya yaitu sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, tetapi berpengaruh secara tidak langsung melalui mediasi, yaitu kepuasan kerja dan komitmen keorganisasian.
Oleh karena itu, pemimpin harus lebih memotivasi karyawan, memberikan otonomi kerja pada karyawan, menginspirasi para bawahan (karyawan) melalui perilakunya, menyelaraskan tujuan karyawan dengan tujuan organisasi, membantu karyawan dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahannya, menerima pendapat karyawan dan mengoptimalkan kinerjanya agar karyawan merasa puas dan berkomitmen terhadap organisasi, sehingga kinerjanya pun akan meningkat.
2. Pihak manajemen SDM perusahaan harus membuat kebijakan yang dapat meningkatkan kinerja karyawannya, dengan memaksimalkan gaya kepemimpinan yang diterapkan. Misalnya, memberikan contoh tindakan yang baik untuk ditiru, dapat menghargai pendapat karyawan, mengajarkan cara-cara baru untuk menyelesaikan masalah yang sulit diselesaikan, melukiskan gambaran masa depan karir yang menarik, dan mendorong kolaborasi antar kelompok kerja.
3. Nilai *R Square* pada pengujian koefisien korelasi adalah sebesar 20,4%. Sedangkan sisanya sebesar 79,6% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Angka persentase 79,6% ini termasuk besar. Jadi pada penelitian selanjutnya

diharapkan dapat menambah variabel lainnya yang sesuai agar penelitian ini menjadi lebih baik lagi.

4. Pada penelitian ini, sampel yang digunakan berjumlah 101 sampel. Diharapkan pada penelitian selanjutnya dapat memperluas atau mengambil sampel yang lebih banyak sehingga penelitian ini dapat dilakukan lebih mendalam lagi dan juga penelitian ini nantinya dapat dilakukan dengan subjek penelitian yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, H., Ahmad, K., dan Shah, I. A. (2010). *“Relationship between Job Satisfaction, Job Performance Attitude towards Work and Organizational Commitment,”* European Journal of Social Sciences, vol. 18, no. 2, pp. 257-267.
- Al-Aameri, A. S. (2000). *Job satisfaction and organizational commitment for nurses.* Saudi Medical Journal, 21(6) :531-535.
- Arikunto, S. (2003). *Manajemen penelitian.* Rineka Cipta, Jakarta.
- Asgari, A. (2008). *The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviors.* European Journal of Social Sciences – Volume 6, Number 4.
- Astuti, S. (2013). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Tentang Gaya Kepemimpinan Situasional) Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Petisah.* Thesis. Universitas Sumatra Utara, Medan. Accessed 30 October 2014.
- Avolio, B. J., Bass, F. O. Walumbwa, and Zhu, W. (2004). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire (3rd Ed.)*, Redwood, CA: Mind Garden.
- Bacon, L. D. (1999). *Using LISREL and PLS to Measure Customer Satisfaction, Sawtooth Software Conference Proceedings*, La Jolla, California, Feb 2-5, 305-306.
- Badriyah, M. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Pustaka Setia, Bandung.
- Barling, J., Weber, T., dan Kelloway, E.K. (1996). *“Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: a field experiment”*, Journal of Applied Psychology, Vol. 81 No. 6, pp. 827-32.
- Bass, B. M. dan Avolio, B. J. (1990). *“The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, organizational development,”* Research in Organizational Change and Development, vol. 4, pp. 231–272.
- Benkhoff, B. (1997). *Ignoring commitment is costly: new approaches establish the missing link between commitment and performance.* Human Relations, 50(6), 701-726.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*, New York: Harper & Row.

- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19: 533-546.
- Cetin, M. O. (2006). *The relationship between job satisfaction, occupational and organizational commitment of academics*. The Journal of American Academy of Business, Cambridge, 8(1): 78-88.
- Chen, Y.S., Lai, S.B., and Wen, C.T. (2006). *The influence of green innovation performance on corporate advantage in taiwan*. J. Bus. Ethics, 67, 331–339.
- Dachlan, U. 2014. *Panduan Lengkap Structural Equation Modeling; Tingkat Dasar*. Edisi Pertama. Lentera Ilmu: Semarang.
- Darolia, C. R., Kumari, P., dan Darolia, S. (2010). *Perceived organizational support, work motivation, and organizational commitment as determinants of job performance*. Journal of the Indian Academy of Applied Psychology, 36(1), 69–78.
- Elkins, T. and Keller, R.T. (2003). *Leadership in research and development organizations: A literature review and conceptual framework*. Leadersh. Q. 2003, 14, 587–606.
- Euske, K.J. and Jackson, D.W. (1980), “*Performance and satisfaction of bank managers*”, Journal of Bank Research, Vol. 11 No. 1, pp. 36-42.
- Fauzi. (2009), *Metode Kuantitatif*. Erlangga, Jakarta.
- Frederick, W. C. And Weber, J. (1990). *The values of corporate managers and their critics: an empirical description and normative implications* in W. C. Frederick and L. E. Preston (eds.), business ethics: research issues and empirical studies (JAI press, greenwich, CT), pp. 123-144.
- Gomezelj, D. O. (2013) *The influence of personal and environmental factors on entrepreneurs' performance*. Kybernetes, Vol. 42 No. 6
- Greenberg, J. dan Baron, R. A. (1997). *Behavior in organizations*, 6th ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Guest, D. E. (1997). *Human resource management and performance: a review and research agenda*. International Journal of Human Resource Management, 8 (3), 263-76.
- Gulo, W. (2010). *Metodologi Penelitian*. PT Gramedia, Jakarta.
- Haenlein, M. & Kaplan, A. M. (2004). *A beginner's guide to partial least squares analysis, Understanding Statistics*, 3(4), 283–297.

- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: Sage.
- Handoko, T. H. (1988). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Liberty : Yogyakarta.
- Herzberg, F. (1972). *The motivation-hygiene concept and problems of manpower. Behavioral concepts in management*. D. R. Hampton (Ed.). USA: Dickensen Publishing Comp., Inc. 33-40.
- Hood, J. N. (2003). *The Relationship of Leadership Style and CEO Values to Rthical Practices in Organizations*. Journal of Business Ethics. Arts & Humanities Database pg. 26.
- Hwang, H., Malhotra, N. K., Kim, Y., Tomiuk, M. A.& Hong, S. (2010). *A comparative study on parameter recovery of three approaches to structural equation modeling*. Journal of Marketing Research, 47 (Aug), 699-712.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P. & Marshall, G. W. (2005). *A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research*. Journal of Business Research, 58, 705–714.
- Kahle, L. R. dan Timmer, G. G. (1983). *A Theory and Method for Studying Values, in L. R. Kahle (ed.), Social Values and Social Change: Adaption to Life in America* (Praeger, New York), pp. 43-69.
- Katz, D. dan Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organizations, 2nd ed.*, John Wiley and Sons, New York, NY.
- Keller, R.T. (1992). *Transformational leadership and the performance of research and development project groups*. J. Manag. 18, 489–501.
- Klein, J. J. (2006)., “*The relationship between job satisfaction and leadership practices: A survey-based analysis of full-time business faculty in Wisconsin Technical College System*,” unpublished Doctoral Dissertation, Capella University, Minneapolis.
- Koh, W. L., Steers, R. M. DanTerborg, J. R. (1995). *The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore*. Journal of Organizational Behavior, vol.16, no. 4, pp. 319–333.
- Kusnan. (2004). “*Analisis Sikap Iklim Organisasi, Etos Kerja dan Disiplin Kerja dalam Menentukan Efektivitas Kinerja Organisasi di Garnisum Tetap III Surabaya*” Tesis, Program Pascasarjana Universitas Airlangga, Surabaya

- Kuswandi, et al. (2015). *Effects Of Transformational Leadership, Personal Value, Job Satisfaction On Lecturer Performance*, International Refereed Research Journal. Vol.–Vi, Issue – 2.
- Kwong, K. and Kay W. (2013), *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Thecniques Using SmartPLS*, Marketing Bulletin.
- Mahmudi. (2005). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Malhotra, N. K. (2010), *Marketing Research: an Applied Orientation*, 6th Edition, Pearson.
- Martin, F.C. (2006). *The relationship between leadership practices and job satisfaction: A survey analysis of National Aeronautics and Space Administration employees at the Langley Research Centre*. Unpublished Doctoral Dissertation. Capella University, Minneapolis.
- Meyer, J. P. dan Allen, N. J. (1993). *Organizational commitment: Evidence of career stage effects?*. Journal of Business Research, Vol. 26, 49-61.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C.A. (1993). Commitment to organization and occupations: Extension and test of a three component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4) : 538-551.
- Nejad, M. S., et al. (2016). *The study of the relationship between transformational leadership and organizational commitment with organizational entrepreneurship among the staffs of Mohaghegh Ardebili University*, Journal of Current Research in Science, suppl. Supplement.
- Pawar B. S. dan Eastman, K. K. (1997). “*The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: a conceptual examination*,” Academy of Management Review, vol. 22, pp.80–109.
- Podsakoff, P., AcKenzie, W. dan W. Bommer. (1996). “*Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors*,” Journal of Management, vol. 22, pp. 259-298.
- Prasetio, A. P., et al. (2015). *The Effect Of The Leadership Towards Employee Performance In The Human Resources Departement At The PLN West Java And Banten Distributio Office*, International Journal Of Basic And Applied Sciences.
- Noe, R. A. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat. Edisi 6.
- Rivai, V. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Rajawali Pers, Jakarta.

- Sanchez, R.P., Bray, Robert M., Vincus & Amy, A., Bann, dan Carla M., (2004). *Predictor of Job Satisfaction among Active Duty and Reserve/Guard Personnel in the U.S.Military Psychology*, vol. 16, pp. 19-35.
- Sekaran, U.& Bougie, R. (2013). *Research methods for business*. John Wiley & Sons Ltd
- Steers, R.M. (1977). *Antecedents and outcomes of organizational commitment*. *Administrative Science Quarterly*, 22: 46-56.
- Sugiyono. (2012). *Statistika Untuk Penelitian*. Alfabeta: Bandung.
- Sugiyono. (2014), *Metode Penelitian Manajemen*. Alfabeta, Bandung.
- Suliman, A., & Iles, P. (2000). *Is continuance commitment beneficial to organizations? Commit-ment-performance relationship: a new look*. *Journal of Managerial Psychology*, 15(5), 407-426.
- Thamrin, H. M. (2012). *The Influence Of Transformational Leadership And Organizational Commitment On Job Satisfaction And Employee Performance*. *International Journal Of Innovation, Management And Technology*. Vol. 3, No. 5.
- Veerasamy, Chanthiran, Murali, S., Naresh, K. (2013). *Individual Skills Based Volunteerism and Life Satisfaction among Healthcare Volunteers in Malaysia: Role of Employer Encouragement, Self-Esteem and Job Performance, A Cross-Sectional Study*. Vol. 8, Issue 10.
- Waldman, D.A., dan Bass, B.M. (1991). *Transformational leadership at different phases of the innovation process*. *J. High Technol. Manag. Res*, 2, 169–180.
- Williams, L. J.& Hazer, J.T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71(2): 219-231.
- Wirawan. (2007). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Wiyono, G. (2011). *3 in One Merancang Penelitian Bisnis dengan Alat Analisis SPSS 17.0 & SmartPLS 2.0*, Unit Penerbit dan Percetakan STIM YKPN, Yogyakarta.
- Yammarino, F.J. dan Bass, B.M. (1990), “*Transformational leadership at multiple levels of analysis*”, *Human Relations*, Vol. 43 No. 10, pp. 975-95.