

---

## Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja (Studi pada Karyawan Tetap Divisi Operasional PT. Bank X).

---

**Ahadi\***

*STIE Indonesia Banking School*

*ahadi.20201121001@ibs.ac.id*

**Antyo Pracoyo**

*STIE Indonesia Banking School*

### **Abstract**

*This study aims to analyze, test, and determine the effect of Transformational Leadership on Employee Performance through Organizational Commitment and Job Satisfaction as intervening variables for permanent employees of the Operations Division of PT. X Bank. Respondents taken are permanent employees at the operational division level of PT. Bank X staff with a total of 44 respondents. Respondents' data collection method in this research was conducted through a questionnaire, while the data analysis method used Partial Least Square (PLS). The results of this study indicate that the independent variables have a positive influence on all dependent variables, where transformational leadership has a positive influence on employee performance, organizational commitment and job satisfaction, organizational commitment and job satisfaction have a positive influence on employee performance, as well as transformational leadership on employee performance. Through organizational commitment and job satisfaction as intervening variables have a positive influence.*

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

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa, menguji dan mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada karyawan tetap Divisi Operasional PT. Bank X. Responden yang diambil adalah karyawan tetap level staf Divisi operasional PT. Bank X staf dengan jumlah sebanyak 44 reponden. Metode pengambilan data responden pada penelitian ini dilakukan melalui kuesioner, sedangkan metode analisa data menggunakan Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel independen memiliki pengaruh positif terhadap seluruh variabel dependen, dimana kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, begitu pula kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening memiliki pengaruh positif.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan.

---

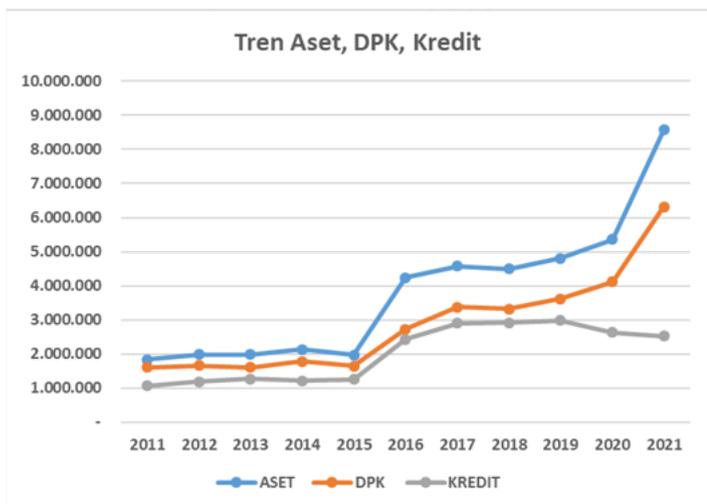
## **1. Pendahuluan**

Kemajuan teknologi Industri 4.0 adalah suatu keniscayaan dalam mempengaruhi pola kehidupan manusia. Perubahan teknologi yang berdampak pada seluruh bidang, dimana peranan utama keberhasilan tersebut adalah peranan manusia.

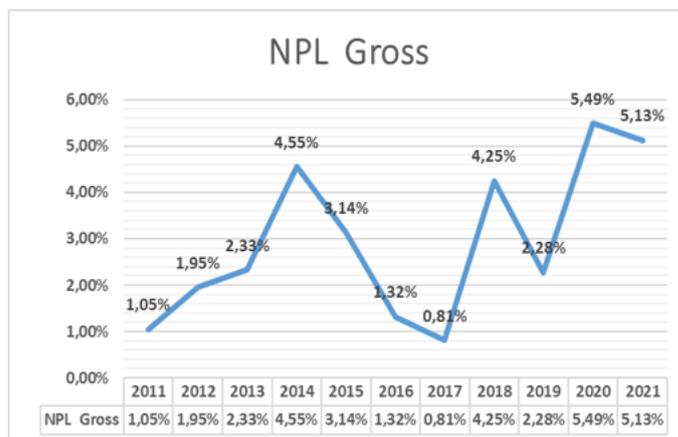
Hal ini tidak dapat dipisahkan dari peran pemimpin sebagai *trendsetter* dalam membentuk kerangka kerja dan teknik perencanaan serta membawa pekerja untuk berkreasi ke tingkat berikutnya. Membangun pemimpin transformasional yang memiliki terobosan-terobosan modern dan berwawasan luas mutlak diperlukan. Ekonomi yang mampu dan perkembangan mekanis memberikan daya saing dan keserbagunaan yang tinggi, dan semua itu tidak lepas dari peranan manusia di belakangnya sebagai pelopor otoritas dan pionir yang dapat mendorong orang, kelompok, dan melembagakan kemajuan akan menciptakan *trendsetter*, kelompok imajinatif dan mendidik. (*Sumber: Transformational Leadership: Konsep, Pendekatan, dan Implikasi pada*

Pembangunan; Bank Indonesia Institute, 2020).

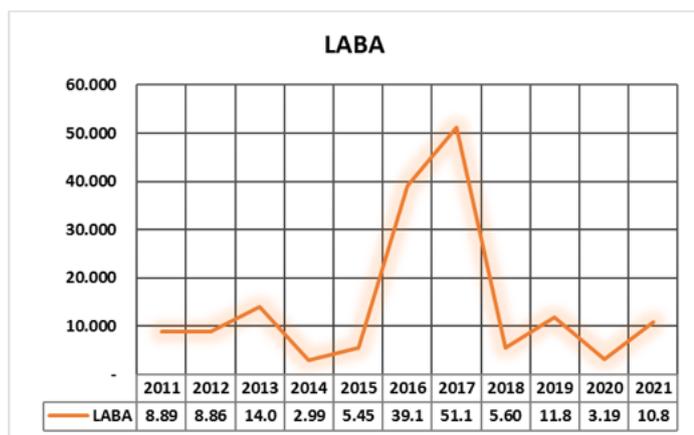
PT. Bank X yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah perusahaan terbuka yang bergerak dalam bidang jasa keuangan (perbankan) didirikan pada tanggal 15 Mei 1990 dan beroperasi secara komersial dalam memberikan layanan jasa perbankan sebagai “bank devisa nasional”. Dalam perjalanannya PT. Bank X mengalami beberapa kali pergantian kepemimpinan baik pada level direksi maupun pejabat eksekutif dan hal ini baik secara langsung maupun tidak langsung berdampak pada kinerja perusahaan baik dalam pertumbuhan aset, dana pihak ketiga, penyaluran kredit, NPL Gross, laba dan tingkat *turn over* karyawan yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Hal ini tercermin dari sumber data publikasi Annual Report PT. Bank X tahun 2011 sampai dengan tahun 2021 didapatkan informasi sebagai berikut:



Gambar I.1 Tren Aset, Dana Pihak Ketiga dan Kredit



Gambar I.2 Tren NPL Gross



Gambar I.3 Tren LABA

Tabel I.1 Turn Over Karyawan

Uraian	2021	2020	2019	2018	2017
Jumlah SDM yang Keluar	34	42	66	68	135
Jumlah SDM	290	297	312	308	302
<b>Tingkat Turnover (%)</b>	<b>11,64%</b>	<b>14,14%</b>	<b>21,15%</b>	<b>22,08%</b>	<b>44,70%</b>

Sumber : [https://www.bankganesha.co.id/Laporan Tahunan Bank Ganesha tahun 2013-2021-Diolah](https://www.bankganesha.co.id/Laporan%20Tahunan%20Bank%20Ganesha%20tahun%202013-2021-Diolah)

Berdasarkan permasalahan di atas, penulis merumuskan model penelitian yang merupakan modifikasi dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh I Made Amerthadi Sanjiwani dan I Wayan Suana (2016) dengan modifikasi pada variabel komitmen organisasi dan kepuasan kerja menjadi variabel intervening atas pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan dengan teknik pengolahan data menggunakan *Structural Equation Modeling Partial Least Square*. Dimana hasil penelitian yang dilakukan I M. A. Sanjiwani dan I W. Suana (2016) menyatakan bahwa “Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, dan komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.”

Berdasarkan penjelasan permasalahan di atas, maka peneliti merumuskan masalah untuk mendapatkan jawaban atas fenomena sebagai berikut : 1) Apakah *kepemimpinan transformasional* mempunyai pengaruh positif terhadap *kinerja karyawan* pada karyawan tetap level staf Divisi Operasional PT Bank X; 2) Apakah *komitmen organisasi* mempunyai pengaruh positif terhadap *kinerja karyawan* pada karyawan tetap level staf Divisi Operasional PT Bank X; 3) Apakah *kepuasan kerja* mempunyai pengaruh positif terhadap *kinerja*

karyawan tetap level staf Divisi Operasional PT Bank X; 4) Apakah *kepemimpinan transformasional* mempunyai pengaruh positif terhadap *komitmen organisasi* pada karyawan tetap level staf Divisi Operasional PT Bank X.; 5) Apakah *kepemimpinan transformasional* mempunyai pengaruh positif terhadap *kepuasan kerja* pada Karyawan tetap level staf Divisi Operasional PT. Bank X; 6) Apakah *kepemimpinan transformasional* mempunyai pengaruh positif secara tidak langsung terhadap *kinerja karyawan* melalui *komitmen organisasi* pada karyawan tetap level staf Divisi Operasional PT Bank X; 7) Apakah *kepemimpinan transformasional* mempunyai pengaruh positif secara tidak langsung terhadap *kinerja karyawan* melalui *kepuasan kerja* pada karyawan tetap level staf Divisi Operasional PT. Bank X.

## 2. LANDASAN TEORI

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja Karyawan adalah sebagai hasil pekerjaan baik secara kuantitas maupun kualitas yang telah dilakukan oleh pekerja yang ditunjukkan dengan tugas dan tugas yang dipercayakan kepadanya. Kinerja karyawan berarti pencapaian hasil kerja seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab yang diberikan sebagai upaya mencapai tujuan organisasi dengan benar, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral etika (Sedarmayanti, 2007:21).

Indikator kinerja karyawan berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Made Suprpta, Desak Ketut Sintaasih, I Gede Riana tahun 2019, adalah sebagai berikut:

(1). Bekerja tepat waktu; (2). Kemampuan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan; (3). Melaporkan pekerjaan secara jujur apa adanya; (4). Kemampuan berkolaborasi dengan teman kerja.; (5). Kemampuan dalam mendorong agar karyawan bekerja lebih efisien dan efektif.; (6). Kemampuan menyelesaikan pekerjaan semaksimal mungkin.

### **Kepuasan Kerja**

Dengan tingkat kepuasan kerja yang baik, akan mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka melebihi harapan atau standar kinerja yang telah ditetapkan. Secara teori, kepuasan kerja berkaitan erat dengan kinerja organisasi dan karyawan menjadi lebih efisien dan produktif. Schleicher dkk. (200 ), Luthans (2006: 23), Azeem (2010) , Jude dan Robbins (2008: 108), Lima segmen kepatuhan kerja: imbalan tidak hanya terletak pada dimensi kompensasi atau upah yang diperoleh, tetapi juga terletak pada hal-hal yang lebih selain itu, misalnya kepatuhan manajemen dan keuangan, kepatuhan terhadap berbagai jenis tunjangan yang diperoleh, kepatuhan terhadap tarif atau upah menurut pedoman yang berlaku, dan kepatuhan terhadap upah atau kenaikan gaji, hal ini mendorong tingkat kepuasan kerja dalam pemenuhan kewajiban dan tugas yang telah dilimpahkan.

Indikator kepuasan kerja berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Made Suprpta, Desak Ketut Sintaasih, I Gede Riana tahun 2019, indikator pengukuran yang digunakan adalah sebagai berikut:

- a. Bakat untuk pekerjaan yang memanfaatkan keahlian dan pengalaman,
- b. Penerapan kebijakan perusahaan yang jelas,
- c. Kepuasan dengan gaji dan tunjangan yang diberikan,
- d. Kenyamanan dan kepuasan melalui kondisi kerja yang harmonis antar karyawan,
- e. Perasaan puas dengan tugas dan tanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan.

### **Komitmen Organisasi**

Komitmen merupakan tahap dimana karyawan melihat perusahaan sebagai yang terbaik dengan tujuan tertentu dan keinginan untuk mengikuti status sebagai bagian dari perusahaan (Robbins 2006). Ciri-ciri komitmen terdiri dari:

- a. Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota,
- b. Semangat bekerja dengan setia untuk mencita-citakan perusahaan
- c. Kesiediaan untuk mengakui kualitas dan tujuan asosiasi.

Ini adalah perilaku yang mencerminkan keterlibatannya sebagai karyawan dan menyampaikan kekhawatirannya kepada perusahaan. (Luthans 2002).

Indikator komitmen organisasi berdasarkan hasil penelitian Amirul Akbar, Mochammad Al Musadieg, Mochammad Djudi Mukzam tahun 2017 adalah sebagai berikut:

- a. Kemauan karyawan,
- b. Kesetiaan karyawan,
- c. Kebanggaan karyawan pada organisasi.

### Kepemimpinan Transformasional

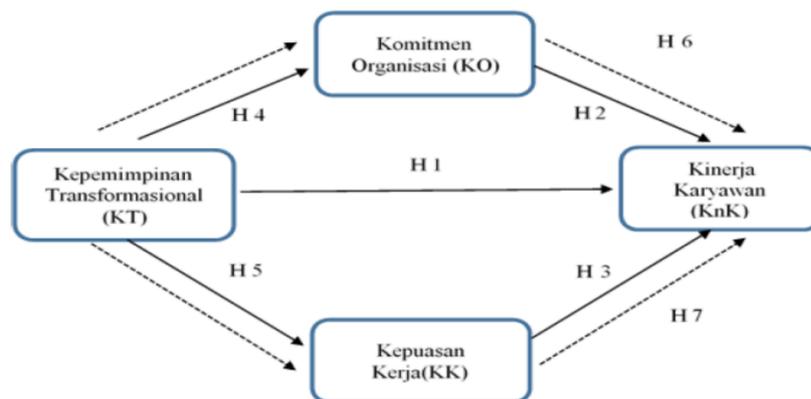
Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang berfokus pada kepentingan dan tujuan organisasi di atas urusannya sendiri, yang dapat memiliki dampak yang belum pernah terjadi sebelumnya pada anggotanya (Robbins dan Judge 2008: 90). Seorang pemimpin yang menekankan perlunya menarik perhatian anggota pada masalah yang dipertaruhkan dan mengubahnya dengan membantu mereka melihat masalah lama dari perspektif baru dan memiliki pengaruh untuk menenangkan pikiran dan mendorong anggota untuk bekerja menuju tujuan bersama.

Indikator kepemimpinan transformasional berdasarkan hasil penelitian Made Suprpta, Desak Ketut Sintaasih, I Gede Riana tahun 2019, indikator pengukuran perilaku kepemimpinan mencakup hal-hal sebagai berikut:

- Kemampuan pemimpin mengarahkan pentingnya menjalin kerja sama yang baik dengan seluruh jajaran organisasi,
- Kemampuan pemimpin mengarahkan tujuan yang hendak dicapai, mendelegasikan dan menuntun bagaimana cara mencapai hal tersebut kepada bawahannya,
- Kemampuan memberikan pemahaman pentingnya pekerjaan dan menginstruksikan kepada bawahannya untuk dapat menjalankan pekerjaannya secara efektif,
- Perilaku yang berorientasi pada efisiensi dan mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan setiap tugasnya dengan segera.

### Kerangka konseptual

Berdasarkan tinjauan teori penelitian terdahulu dan landasan teori serta permasalahan telah dikemukakan, sebagai dasar untuk merumuskan hipotesis, berikut ini digambarkan model kerangka pemikiran pengaruh antar variabel penelitian dan landasan teori serta hasil penelitian terdahulu.



Gambar 4 Model Penelitian

Sumber Data: Modifikasi - I M.A. Sanjiwani, I W. Suana. (2016).

Perumusan Hipotesis sebagai berikut:

H1: *Kepemimpinan transformasional* memiliki pengaruh positif terhadap *kinerja*,

H2: *Komitmen Organisasi* memiliki pengaruh positif terhadap *kinerja*,

H3: *Kepuasan kerja* memiliki pengaruh positif terhadap *kinerja*,

H4: *Kepemimpinan transformasional* memiliki pengaruh positif terhadap *Komitmen organisasi*,

H5: *Kepemimpinan transformasional* memiliki pengaruh positif terhadap *kepuasan kerja*,

H6: *Kepemimpinan transformasional* memiliki pengaruh positif terhadap *kinerja* melalui *kepuasan kerja*,

H7: *Kepemimpinan transformasional* memiliki pengaruh positif terhadap *kinerja* melalui *kepuasan kerja*.

### 3. METODE PENELITIAN

#### Objek Penelitian

Objek penelitian dilakukan terhadap 44 karyawan tetap pada Divisi Operasional PT Bank X Tbk.

#### Jenis dan Desain Penelitian

Jenis penelitian ini termasuk dalam desain penelitian definitif, umumnya penelitian deskriptif yang berasal dari karakteristik atau kegunaan pasar (Malhotra; 2010). Dalam rancangan ini, peneliti melakukan survei kuantitatif yang dilakukan satu kali selama desain *cross-sectional*. Penggunaan metode kuantitatif dilakukan

untuk mengukur data yang pada umumnya berbentuk analisis. Proses pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan melalui questioner yang diberikan kepada karyawan level staf Divisi Operasional PT. Bank X Tbk.

## Jenis Data

### Data Primer

Jenis data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh langsung dari sumber primer. Sumber utama adalah sumber data yang menyediakan data langsung ke pengumpul data. (Sugiyono, 2009: 137). Data primer ini dikumpulkan dengan metode penelitian melalui wawancara dan pengumpulan data yang disajikan berupa kuesioner yang berisikan pernyataan dari indikator-indikator setiap variabel yang diberikan kepada karyawan tetap level staf Divisi Operasional pada PT. Bank X Tbk, dengan tujuan untuk mendapatkan jawaban atas permasalahan dalam penelitian.

### Data Sekunder

Data sekunder yaitu data yang berasal dari sumber sekunder. Sumber sekunder adalah data yang diperoleh pengumpul data dari sumber yang tidak memberikan data secara langsung, semisal melalui pihak atau dokumen lain (Sugiyono, 2009:137). Proses pengumpulan sumber data sebagai referensi dilakukan peneliti melalui berbagai sumber diantara data kepustakaan, internet, journal-journal, buku-buku dan referensi lain yang berkaitan dengan objek yang diteliti.

### Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan dalam penelitian ini dilakukan dengan cara memberikan beberapa pertanyaan dalam bentuk questionair dan interview kepada narasumber yang berkaitan dengan objek yang diteliti.

### Kuesioner

Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dapat dilakukan dengan meminta beberapa responden untuk menjawab pertanyaan tertulis (Sugiyono, 2009: 142). Skala yang digunakan adalah skala Likert 1–6. Berikut adalah skala untuk setiap variabel:

Tabel 2 Skala Pengukuran Likert

Kode	Kriteria Jawaban	Nilai
SS	Sangat Setuju	6
S	Setuju	5
AS	Agak Setuju	4
AKS	Agak Kurang Setuju	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

### Wawancara

Macam macam *interview* yang tersedia untuk penelitian ini adalah *interview* tidak beratur/terstruktur. Jenis *interview* ini adalah teknik itu sendiri, dan peneliti tidak menggunakan pedoman yang sistematis atau berurutan sepenuhnya untuk pengumpulan data. Pedoman ini dapat digunakan dalam bentuk sketsa masalah untuk *query* lebih lanjut. *Interview* tidak terstruktur atau tidak beraturan, banyak digunakan untuk penelitian awal atau lebih tajam mengenai topik yang dibutuhkan peneliti. (Sugiyono, 2014: 140).

### Metode Pengambilan Sampel

Teknik sampling yang dilakukan dalam penelitian ini adalah teknik sampling jenuh, dimana seluruh anggota populasi yang digunakan menjadi sampel (Sugiyono 2017 85), dengan populasi pada karyawan tetap level staf Divisi Operasional pada Bank X sebanyak 44 orang, sehingga sampel yang dibutuhkan adalah sebesar 44.

### Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh sehingga seluruh karyawan tetap level staf pada Divisi Operasional PT. Bank X berjumlah 44 orang akan dijadikan sampling dalam penelitian ini. Teknik sampling jenuh adalah teknik penetapan sample yang menjadikan seluruh populasi dijadikan sebagai sampel (Sugiyono, Wibowo, & Pd, 2019).

### Variabel Operasional

Operasional variabel merupakan suatu perangkat pedoman yang lengkap dalam suatu pengamatan dalam mengukur suau variable/konsep untuk menguji kesempurnaan, dengan tujuan mengidentifikasi kriteria yang diamati serta memudahkan observasi dan pengukuran terhadap variable (Sugiarto, 2016:38). Dalam penelitian

ini terdapat empat variabel yaitu:

- a. Kepemimpinan Transformatif (KT)
- b. Komitmen Organisasi (KO)
- c. Kepuasan Kerja (KK)
- d. Kinerja Karyawan (KnK)

**Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dengan menggunakan skala pengukuran konstruksi yang diadopsi dari beberapa literatur questioner yang berkaitan dengan objek variabel yang diteliti. Kepemimpinan transformatif berdasarkan penelitian Made Suprpta, Desak Ketut Sintaasih, I Gede Riana tahun 2019, diukur dengan menggunakan empat indikator. Komitmen Organisasi berdasarkan penelitian Amirul Akbar, Mochammad Al Musadieg, Mochammad Djudi Mukzam tahun 2017, diukur dengan menggunakan tiga indikator, Kepuasan Kerja berdasarkan penelitian Made Suprpta, Desak Ketut Sintaasih, I Gede Riana tahun 2019, diukur dengan menggunakan lima indikator dan Kinerja Karyawan berdasarkan penelitian Made Suprpta, Desak Ketut Sintaasih, I Gede Riana tahun 2019, diukur dengan menggunakan enam indikator.

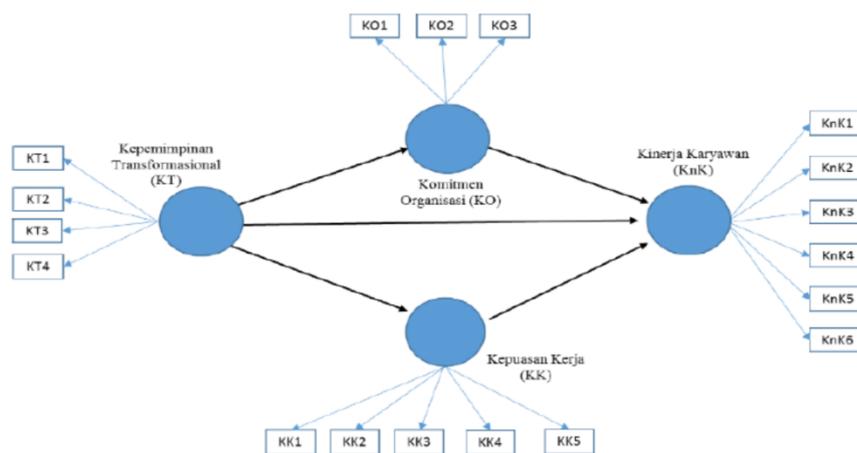
**Teknik Pengolahan Data**

Peneliti dalam penelitian ini menggunakan metode SEM-PLS (*Structural Equation Modeling - Partial Least Squares*) untuk menguji tujuh hipotesis yang diajukan peneliti saat mengolah data. Tujuh hipotesis dianalisis menggunakan software Smart PLS 3.00 untuk menguji hubungan antar variabel. *Partial Least Squares* adalah model analisis yang kuat, sering disebut *soft modeling*, yang membandingkan *Ordinary Least Squares (OLS)* menghilangkan asumsi regresi (Wold, 1985 dalam Gozali, 2021). Tujuan dari PLS adalah untuk memudahkan peneliti memperoleh value variabel laten untuk keperluan peramalan. Evaluasi model PLS didasarkan pada arah prediktif yang bersifat nonparametrik, dan model evaluasi PLS ini dilakukan dengan mengevaluasi *outer model* dan *inner model*.

**Outer Model**

Model ini dijalankan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Model eksternal yang berisi langkah-langkah refleks dievaluasi oleh validitas konvergen dan diskriminan dan keandalan gabungan dari langkah-langkah konstituen laten dan *alpha Cronbach* dari blok indikator (Ghozali & Latan, 2021).

Uji validitas indikator konvergensi, untuk menilai validitas konvergensi, nilai faktor pemuatan studi konfirmasi harus lebih besar dari 0,7. Pada tahap awal penelitian, nilai load factor 0,5 hingga 0,6 masih dianggap cukup (Chin, 1998 dalam Ghozali & Latan, 2021). Uji validitas diskriminan, metode pengujian validitas diskriminan menggunakan langkah-langkah rekursif memiliki *cross loading* setiap variabel lebih besar dari 0,07 adalah dengan melihat nilainya (> 0,70). Nilai AVE membandingkan akar kuadrat AVE setiap struktur dengan nilai korelasi antar struktur dalam model, dimana nilai AVE value > 0.05 (Fornell & Lacker,

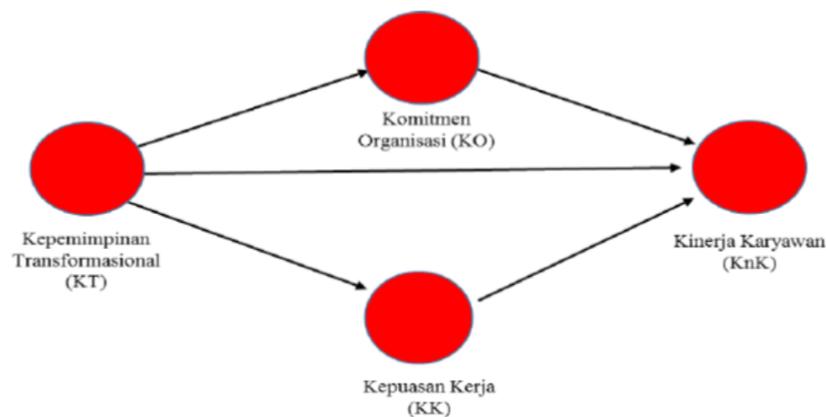


Gambar 5 Outer Model  
Sumber: Diolah sendiri

1981 dalam Ghozali & Latan, 2021). Pengujian reliabilitas konstruk pada indikator rekursif dapat dijalankan dengan 2 cara: reliabilitas *alpha Cronbach* dan reliabilitas gabungan. *Alpha Cronbach* untuk pengesanan reliabilitas dari konstruk memberikan nilai yang lebih kecil (underestimasi), dengan demikian lebih baik dengan menggunakan reliabilitas gabungan. Skor kepercayaan gabungan harus lebih besar dari 0,7.

### Inner Model

Nilai R-squared sebesar 0,67, 0,33, dan 0,19 menunjukkan bahwa model tersebut kuat, sedang, dan lemah (Chin, 1998). Hasil kuadrat PLS-R mewakili varians dari konstruk yang dijelaskan oleh model. Untuk kriteria keputusan yang menggunakan angka probabiliti (p-values) dengan tingkat signifikansi  $\geq 0,05$ ,  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Untuk  $\leq 0,05$ ,  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima (Ghozali, 2014). Selain memperhatikan nilai R-Square, model PLS perlu memperhatikan nilai *Q-Square predictive relevance* untuk model konstruk. Q-Square untuk menghitung seberapa layak nilai pengamatan yang didapat dari model dan perkiraan parameternya. Nilai Q-Square  $\geq 0$  (nol), maka menunjukkan bahwa model memiliki prediksi yang relevan dan untuk nilai Q-Square  $\leq 0$  (nol), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki prediksi yang relevan (Ghozali & Latan, 2021).



Gambar 6 Inner Model  
Sumber: Diolah Sendiri

### Tabel Standar Penilaian Model Partial Least Square (PLS)

Tabel 3 Standar Penilaian Model Partial Least Square

Kriteria	Penjelasan
<b>Evaluasi Model Struktural</b>	
R <sup>2</sup> pada variabel laten endogen	Hasil R <sup>2</sup> sebesar 0.67, 0.33 dan 0.19 bahwa variabel laten endogen untuk structural model mengindikasikan model tersebut kuat, moderate dan rendah.
<b>Evaluasi Model Pengukuran Refleksif</b>	
Convergent Validity	loading factor value adalah lebih dari 0.7 dan sebagai pembanding tahap permulaan dari pengembangan skala kelayakan loading value 0.5 sampai dengan 0.6 diindikasikan memadai.
Average Variance Extracted (AVE)	AVE Value $\geq 0.5$
Cross Loading	Metode lain untuk mengetahui validitas diskriminan. Dengan melihat apabila setiap blok indikator mempunyai loading lebih tinggi dari setiap variabel laten yang dinilai dan membandingkannya dengan indikator laten variabel lainnya.
Composite Reliability	Composite Reliability menguji consistency internal dengan nilai $\geq 0.70$
Cronbach Alpha	Nilai Cronbach Alpha Value $\geq 0.70$
T-statistik	Lebih besar dari 1.96

Sumber: (Ghozali, 2014)

## 4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Dalam penelian ini, responden yang dijadikan sebagai objek penelitian adalah karyawan tetap pada Divisi Operasional Kantor Pusat Jakarta PT Bank X yang berjumlah 44 orang, dengan karakteristik yang dijadikan dasar pada jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, lama bekerja, tingkat pengeluaran dan status.

## Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4 Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	37	84%
Perempuan	7	16%
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data diolah dari kuesioner (2022)

Hasil olah data profil responden yang didasarkan pada jenis kelamin pada tabel 4 didapatkan bahwa dari 44 responden didominasi oleh jenis kelamin laki-laki, dimana sebesar 84% atau sebanyak 37 responden adalah dengan jenis kelamin laki-laki dan sebesar 16% atau sebanyak 7 responden adalah berjenis kelamin perempuan.

## Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Tabel 5 Profil Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
≤ 20 tahun	7	16%
21 – 30 tahun	9	20%
31 – 40 tahun	15	34%
≥ 41 tahun	13	30%
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data diolah dari kuesioner (2022)

Berdasarkan Usia pada tabel 5 bahwa mayoritas responden pada penelitian yang dilakukan adalah berusia 31 – 40 tahun. Profil responden berdasarkan usia didominasi oleh responden dengan usia ≥ 31 tahun yaitu sebanyak 28 responden atau sebesar 64% dari total 44 responden.

## Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel 6 Profil Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SMA	8	18%
Diploma (D3)	10	23%
Sarjana S1	23	52%
Magister (S2)	3	7%
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data diolah dari kuesioner (2022)

Berdasarkan tabel 6 bahwa profil responden berdasarkan pendidikan didominasi oleh responden dengan pendidikan Sarjana S1 sebanyak 23 responden atau sebesar 52% dari total 44 responden.

## Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Hasil olah data pada tabel 7 menunjukkan bahwa profil responden berdasarkan lama bekerja mayoritas responden telah lama bekerja selama 6 – 10 tahun.

Tabel 7 Profil Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase
< 2 tahun	3	7%
2 – 5 tahun	8	18%
6 – 10 tahun	20	45%
> 10 tahun	13	30%
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data diolah dari kuesioner (2022)

## Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pengeluaran

Tabel 8 Profil Responden Berdasarkan Tingkat Pengeluaran

Tingkat Pengeluaran	Frekuensi	Persentase
< 30% dari pendapatan	9	21%
30% – 50% dari pendapatan	19	43%
50% – 70% dari pendapatan	11	25%
> 70% dari pendapatan	5	11%
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data diolah dari kuesioner (2022)

Berdasarkan tingkat pengeluaran pada tabel 8 menunjukkan bahwa dari 44 responden, Profil responden berdasarkan tingkat pengeluaran, maka mayoritas responden adalah dengan tingkat pengeluaran 30% – 50% dari pendapatan.

### Deskripsi Responden Berdasarkan Status

Tabel 9 Profil Responden Berdasarkan Status

Status	Frekuensi	Persentase
Menikah	26	59%
Belum Menikah	18	41%
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data diolah dari kuesioner (2022)

Berdasarkan status pada Tabel 9 menunjukkan bahwa dari 44 responden; Profil responden berdasarkan status mayoritas responden adalah sudah menikah.

### Statistik Deskriptif

Deskriptif Statistik digunakan untuk mendefinisikan nilai mean, nilai tertinggi, nilai terendah dan standar deviasi dari kepemimpinan transformasional, terhadap kinerja karyawan melalui dengan komitmen organisasi dan kepuasan kerja sebagai variable intervening. Melalui 18 butir instrumen yang disampaikan kepada 44 responden diperoleh sebagai berikut:

### Deskriptif Responden Variabel Kepemimpinan Transformasional

Tabel 10 Statistika Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional

KT	Indikator	N	Mean	Standard Deviation	Skor		Mean - Avg Mean
					Positif	Negatif	
1	Perilaku pemimpin yang menekankan pentingnya hubungan baik dengan seluruh jajaran organisasi (KT1)	44	4.750	0.772	26	18	-0,034
2	Perilaku pemimpin yang hanya mengajukan tujuan yang ingin dicapai dan menyerahkan kepada bawahannya bagaimana untuk mencapainya (KT2)	44	4.773	0.734	28	16	-0,011
3	Perilaku pemimpin yang menekankan pentingnya tugas dan meminta kepada bawahannya untuk melaksanakan dengan sebaik baiknya (KT3)	44	4.818	0.716	28	16	0,034
4	Perilaku pemimpin yang menekankan pentingnya efisiensi dan meminta bawahannya untuk sesegera mungkin mengerjakan tugasnya (KT4)	44	4.795	0.725	29	15	0,011
<b>Average mean</b>			4.784				

Sumber: Output PLS (2022) diolah

Hasil olah data Tabel 10, bahwa variabel kepemimpinan transformasional yang memiliki nilai mean tertinggi terdapat pada pernyataan “Perilaku pemimpin yang menekankan pentingnya tugas dan meminta kepada bawahannya untuk melaksanakan dengan sebaik- baiiknya,” yaitu sebesar 4.818 dengan skor positif sebanyak 28 dan skor negatif sebanyak 16 responden, sedangkan untuk nilai mean terendah terdapat pada pernyataan “Perilaku pemimpin yang menekankan pentingnya hubungan baik dengan seluruh jajaran organisasi” yaitu sebesar 4.750 dengan skor positif sebanyak 26 dan skor negatif sebanyak 16 responden.

### Deskriptif Responden Variabel Komitmen Organisasi

Variabel pada penelitian ini diukur melalui 3 pernyataan yang mencerminkan indikator-indikator dari variabel komitmen organisasi. Hasil deskriptif responden variabel komitmen organisasi dapat dilihat pada Tabel 11 dibawah ini:

Tabel 11 Statistika Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi

KO	Indikator	N	Mean	Standard Deviation	Skor		Mean - Avg Mean
					Positif	Negatif	
1	Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota (KO1)	44	4.841	0.672	30	14	0,068
2	Semangat bekerja dengan setia untuk mencita-citakan perusahaan (KO2)	44	4.750	0.608	29	15	-0,023
3	Kesediaan untuk mengakui kualitas dan tujuan asosiasi, perilaku yang mencerminkan keterlibatannya sebagai karyawan dan menyampaikan kekhawatirannya kepada perusahaan (KO3)	44	4.727	0.853	30	14	-0,046
<b>Average mean</b>			<b>4.773</b>				

Sumber: Output PLS (2022) diolah

Hasil olah data pada Tabel 11 dapat dilihat bahwa variabel komitmen organisasi dengan indikator nilai mean tertinggi terdapat pada pernyataan “Keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota” yaitu sebesar 4.841 dengan skor positif sebanyak 30 dan skor negatif sebanyak 14 responden, sedangkan untuk nilai mean terendah terdapat pada pernyataan “Kesediaan untuk mengakui kualitas dan tujuan perusahaan yang merupakan perilaku yang mencerminkan keterlibatan sebagai karyawan dan menyampaikan kekhawatirannya kepada perusahaan” yaitu sebesar 4.727 dengan nilai skor positif sebanyak 30 dan skor negatif sebanyak 14 responden.

**Deskriptif Responden Variabel Kepuasan Kerja**

Variabel ini diukur melalui 5 pernyataan yang mempresentasikan indikator-indikator dari variabel kepuasan kerja. Hasil deskriptif responden variabel kepuasan kerja dapat dilihat pada Tabel 12 dibawah ini:

Tabel 12 Statistika Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja

KK	Indikator	N	Mean	Standard Deviation	Skor		Mean - Avg Mean
					Positif	Negatif	
1	Pekerjaan sesuai dengan pengalaman dan keahlian saya (KK1)	44	4.841	0.638	31	13	0,050
2	Kejelasan penerapan kebijakan yang ditetapkan perusahaan (KK2)	44	4.773	0.635	29	15	-0,018
3	Puas terhadap gaji dan tunjangan yang diberikan (KK3)	44	4.705	0.660	26	18	-0,086
4	Merasa puas dengan keharmonisan kerja yang terjadi antar pegawai (KK4)	44	4.773	0.516	32	12	-0,018
5	Merasa puas dengan tingkat tanggung jawab pekerjaan yang diberikan. (KK5)	44	4.864	0.504	35	9	0,073
<b>Average mean</b>			<b>4.791</b>				

Sumber: Output PLS (2022) diolah

Hasil olah data pada Tabel 12 dapat dilihat instrumen untuk variabel kepuasan kerja yang memiliki nilai mean tertinggi terdapat pada pernyataan “Merasa puas dengan tingkat tanggung jawab pekerjaan yang diberikan” yaitu sebesar 4.864 dengan nilai skor positif sebanyak 35 responden dan skor negatif sebanyak 9 responden, sedangkan untuk nilai mean terendah terdapat pada pernyataan “Puas terhadap gaji dan tunjangan yang diberikan” yaitu sebesar 4.705 dengan nilai skor positif 32 responden dan skor negatif sebanyak 9 responden.

### Deskriptif Responden Variabel Kinerja Karyawan

Variabel pada penelitian ini diukur melalui 6 pernyataan yang mempresentasikan indikator-indikator dari variabel kinerja karyawan. Hasil deskriptif responden variabel kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel IV.10 dibawah ini:

Tabel 13 Statistika Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan

KnK	Indikator	N	Mean	Standard Deviation	Skor		Mean - Avg Mean
					Positif	Negatif	
1	Selalu hadir ditempat kerja tepat waktu (KnK1)	44	4.727	0.579	29	15	-0,095
2	Mampu mencapai target apa yang telah ditetapkan oleh perusahaan (KnK2)	44	4.727	0.671	28	16	-0,095
3	Jujur dalam melaporkan hasil pekerjaan sesuai dengan adanya (KnK3)	44	4.818	0.575	32	12	-0,004
4	Mampu bekerja sama dengan rekan kerja (KnK4)	44	4.818	0.683	29	15	-0,004
5	Mampu memotivasi rekan kerja agar bekerja lebih efektif dan efisien (KnK5)	44	4.886	0.647	32	12	0,064
6	Mampu menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya (KnK6)	44	4.955	0.638	34	10	0,133

Tabel 13 dapat dilihat instrumen untuk variabel kinerja karyawan yang memiliki nilai mean tertinggi terdapat pada pernyataan “Mampu menyelesaikan tugas dengan sebaik- baiknya” yaitu sebesar 4.955 dengan nilai skor positif sebesar 34 responden dan skor negatif sebanyak 10 responden, sedangkan untuk nilai mean terendah terdapat pada pernyataan “Mampu mencapai target apa yang telah ditetapkan oleh perusahaan” yaitu sebesar 4.727 dengan nilai skor positif sebanyak 28 responden dan skor negatif sebanyak 16 responden.

### Evaluation Measurement Model (Outer Model)

Evaluation Measurement Model pada outer model dilakukan melalui beberapa uji yang dilakukan, diantaranya: Construck Validity, Convergent Validity, Diskriminant Validity dan Composite Reliability.

### Validitas Konstruk (Construct Validity)

Hasil output korelasi antar indicator dengan konstruknya dapat dilihat pada tabel 14.

Tabel 14 Hasil Pengujian Cosntruct Validity

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	KT1	<b>0.892</b>	Valid
	KT2	<b>0.917</b>	Valid
	KT3	<b>0.909</b>	Valid
	KT4	<b>0.972</b>	Valid
Komitmen Organsisai	KO1	<b>0.866</b>	Valid
	KO2	<b>0.962</b>	Valid
	KO3	<b>0.842</b>	Valid
Kepuasan Kerja	KK1	<b>0.835</b>	Valid
	KK2	<b>0.872</b>	Valid
	KK3	<b>0.736</b>	Valid

Sumber: PLS 2022 diolah

Dapat terlihat bahwa hasil korelasi seluruh indikator antar variabel pada model pengukuran dengan nilai skor loading factor diatas 0.5, hal ini mengartikan bahwa seluruh indikator pada variabel yang digunakan adalah valid.

### Convergent Validity

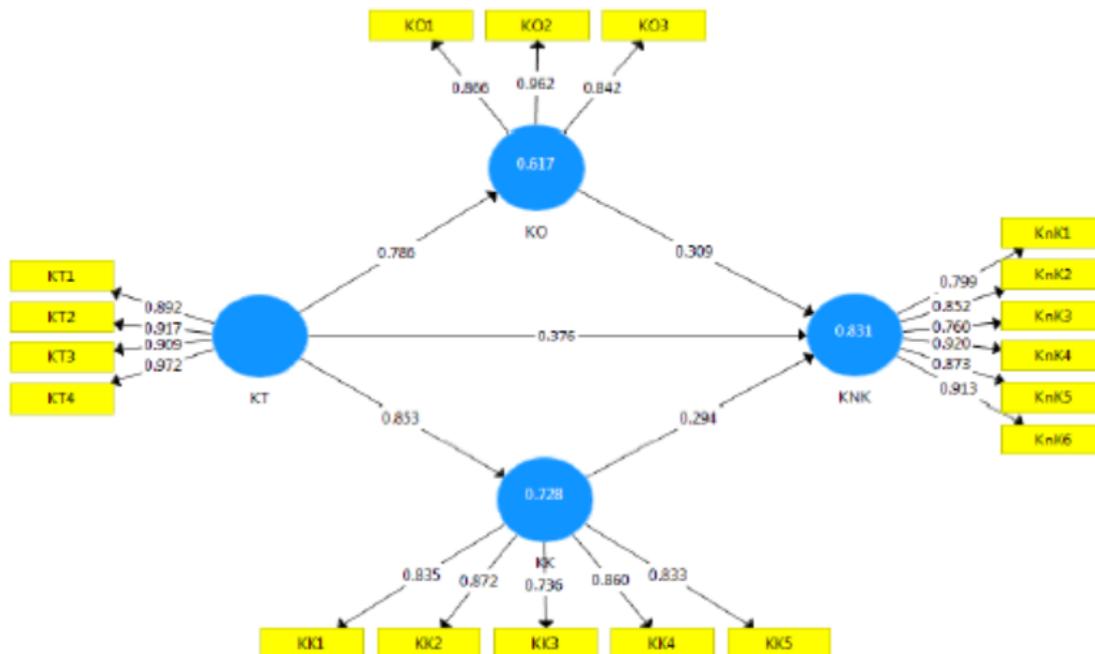
Penilaian *Convergent Validity* dari suatu konstruk dapat dilihat dari nilai skor *average variance extracted*, dimana masing masing harus bernilai diatas 0.5 (Ghozali (2014). Pada tabel 15 terlihat bahwa semua nilai AVE seluruh variabel memiliki nilai diatas 0.5. dengan demikian dapat disimpulkan bahwa konstruk

mempunyai validitas konvergen yang baik.

Tabel 15 Hasil Pengujian Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Outer Loading	Kriteria
Kepemimpinan Transformasional	0.852	Valid
Kinerj Karyawan	0.731	Valid
Komitmen Organisasi	0.795	Valid
Kepuasan Kerja	0.687	Valid

Sumber: Output PLS (2022) diolah



Gambar 7 Hasil Output Outer Model

Sumber: Output PLS (2022) diolah

### Discriminant Validity

Berikut ini hasil pengujian *discriminant validity* dengan *cross loading*nya pada tabel 16 dibawah ini:

Tabel 16 Hasil Pengujian Discriminant Validity Dengan Cross Loading

Pernyataan	Kepemimpinan Transformasional	Komitmen Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
KT1	<b>0.892</b>	0.809	0.757	0.839
KT2	<b>0.917</b>	0.679	0.816	0.805
KT3	<b>0.909</b>	0.673	0.728	0.740
KT4	<b>0.972</b>	0.735	0.844	0.816
KO1	0.669	<b>0.866</b>	0.590	0.746
KO2	0.764	<b>0.962</b>	0.740	0.811
KO3	0.664	<b>0.842</b>	0.715	0.650
KK1	0.772	0.556	<b>0.835</b>	0.708
KK2	0.782	0.621	<b>0.872</b>	0.73
KK3	0.582	0.478	<b>0.736</b>	0.647
KK4	0.704	0.691	<b>0.860</b>	0.693
KK5	0.678	0.810	<b>0.833</b>	0.742
KnK1	0.659	0.667	0.687	<b>0.799</b>
KnK2	0.715	0.653	0.698	<b>0.852</b>
KnK3	0.771	0.526	0.714	<b>0.760</b>
KnK4	0.809	0.855	0.775	<b>0.920</b>
KnK5	0.746	0.708	0.732	<b>0.873</b>
KnK6	0.751	0.805	0.750	<b>0.913</b>

Sumber: Output PLS (2022)

Dari tabel 16 terlihat bahwa nilai korelasi indikator terhadap konstruknya memiliki nilai lebih tinggi dibandingkan dengan nilai korelasi indikator dengan konstruk lainnya. Hal ini tercermin dapat terlihat pada

data Tabel IV.13. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa setiap indikator memiliki *loading factor* paling besar saat dihubungkan dengan konstruk endogen lainnya, hal ini menunjukkan bahwa berdasarkan *discriminant validity* yang telah di ujikan semua indikator valid.

### Uji Reliabilitas (*Reliability Contract*)

Tabel 17 Hasil Pengujian Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0.958	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.942	Reliabel
Komitmen Organisasi	0.921	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.916	Reliabel

Sumber: Output PLS (2022)

Tabel 17 menunjukkan bahwa hasil pengujian *composite reliability* memiliki nilai yang memuaskan, sebab seluruh nilai variabel kinerja karyawan, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional memiliki nilai *composite reliability*  $\geq 0,7$ , hal ini menunjukkan bahwa seluruh konstruk model yang diestimasi telah memenuhi kriteria *reliable*.

Tabel 18 Hasil Pengujian Cronbach's Alpha

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0.942	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.925	Reliabel
Komitmen Organisasi	0.869	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.885	Reliabel

Sumber: Output PLS (2022)

Pada Tabel 18 hasil output uji *cronbach's alpha* menunjukkan bahwa hasil pengujian *cronbach's alpha* memenuhi kriteria "reliable", hal ini dikarenakan seluruh nilai variabel kinerja karyawan, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional memiliki nilai *cronbach's alpha*  $\geq 0.7$ .

### Pengujian Model Struktural atau Uji Hipotesis (*Inner Model*)

Pengujian inner model struktural dilakukan dengan tujuan untuk melihat hubungan antara konstruk, tingkat signifikansi dan nilai R square dari model penelitian ini.

#### Nilai R Square

Berikut ini koefisien determinasi pada penelitian ini:

Tabel 19 Nilai R Square

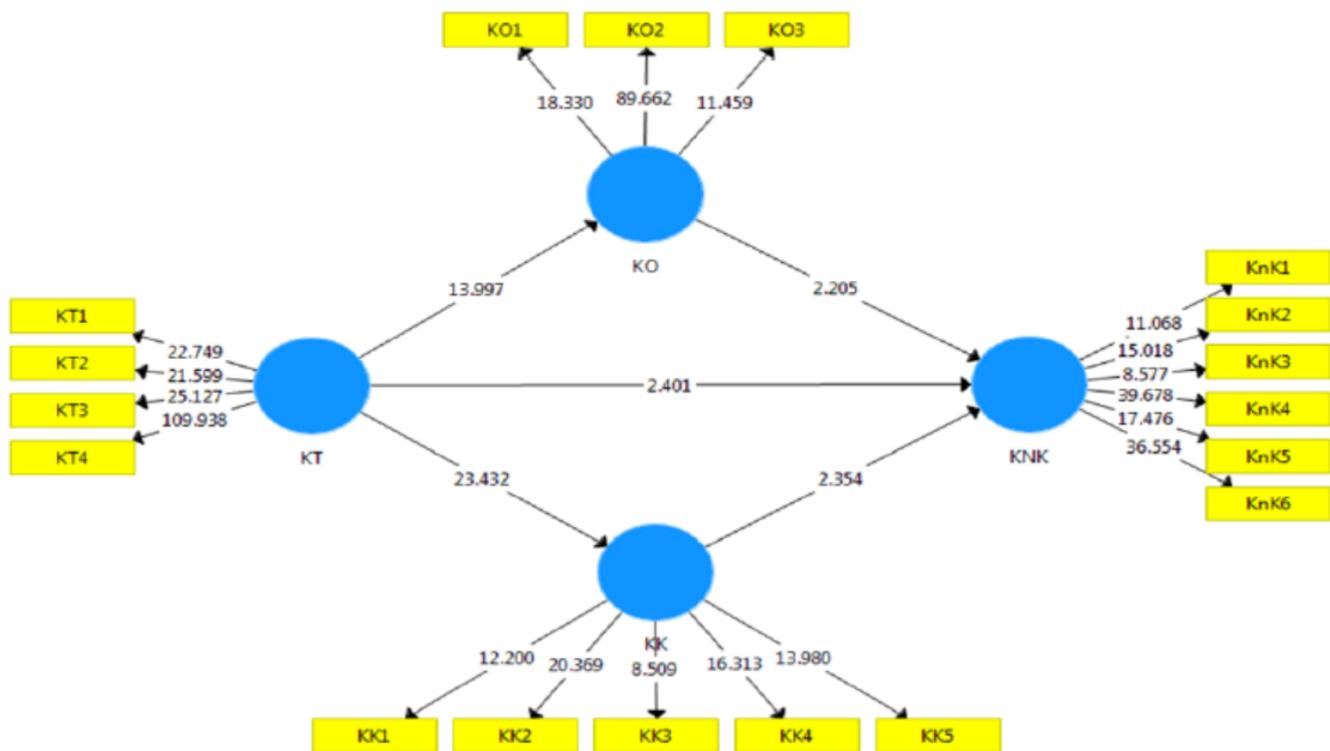
Variabel Endogen	R Square	Kriteria
Kinerja Karyawan	0.831	Kuat
Kepuasan Kerja	0.728	Kuat
Komitmen Organisasi	0.617	Moderate

Sumber: Output PLS (2022)

Pada Tabel 19 menunjukkan bahwa nilai R Square pada Kepemimpinan Transformasional mampu menjelaskan kinerja karyawan sebesar 0.831 atau 83.10%, sedangkan 0.169 atau 16.9% dijelaskan oleh variabel lainnya. Kepemimpinan Transformasional mampu menjelaskan Kepuasan Kerja sebesar sebesar 0,728 atau 72.8%, sedangkan 0.272 atau 27.20% dijelaskan oleh variabel lainnya. Kepemimpinan Transformasional mampu menjelaskan Komitmen Organisasi sebesar 0.617 atau 61.7% sedangkan sisanya 0.383 atau 38.30% dijelaskan oleh variabel lainnya.

### Hasil Pengujian Hipotesis (Estimasi Koefisien Jalur)

Berdasarkan Gambar 8 dapat terlihat bahwa hasil dari pengujian *bootstrapping* dari nilai T-statistik variabel kepemimpinan transformasional (KT) terhadap kinerja karyawan (KNK) sebesar 2.454 dengan P-value 0.014, variabel komitmen organisasi (KO) terhadap kinerja karyawan (KNK) sebesar 2.163 dengan P-value 0.031, nilai T-statistik variabel kepuasan kerja (KK) terhadap kinerja karyawan (KNK) sebesar 2.215 dengan P-value 0,027, nilai T-statistik variabel kepemimpinan transformasional (KT) terhadap komitmen organisasi (KO) sebesar 13.39 dengan P-value 0.000, sedangkan nilai T-statistik variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja kepuasan kerja sebesar 24.075 dengan P-value 0.000.



Gambar 8 Hasil Pengujian Bootstrapping  
 Sumber: Output PLS (2022)

Tabel 20 Hasil Pengujian Hipotesis

Variabel	Original Sample (O)	Standard Deviation	T Statistics ( O/STDEV)	P Values	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional → Kinerja Karyawan	0.367	0.153	2.454	0.014	Berpengaruh positif dan signifikan
Komitmen Organisasi → Kinerja Karyawan	0.309	0.143	2.163	0.031	Berpengaruh positif dan signifikan
Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0.294	0.133	2.215	0.027	Berpengaruh positif dan signifikan
Kepemimpinan Transformasional → Komitmen Organisasi	0.786	0.059	13.93	0.000	Berpengaruh positif dan signifikan
Kepemimpinan Transformasional → Kepuasan Kerja	0.853	0.035	24.075	0.000	Berpengaruh positif dan signifikan
Kepemimpinan Transformasional → Komitmen Organisasi → Kinerja Karyawan	0.243	0.116	2.090	0.037	Berpengaruh positif dan signifikan
Kepemimpinan Transformasional → Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0.250	0.120	2.094	0.037	Berpengaruh positif dan signifikan

Sumber: Output PLS (2022)

### Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan tabel 20 memperlihatkan bahwa nilai *P-values* sebesar 0.014 atau lebih kecil dari 0.05 dengan T-statistik sebesar 2.454 atau berada diatas T-tabel 1.96 (T-tabel signifikansi 5%), sedangkan nilai *original sample estimate* adalah positif sebesar 0.367, hal ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap variabel Kinerja Karyawan adalah positif, dengan demikian hipotesis Ha1 pada penelitian ini yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif terhadap variabel Kinerja Karyawan “Diterima”.

---

### **Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Bedasarkan tabel 20 memperlihatkan bahwa nilai P-values sebesar 0.031 atau lebih kecil dari 0.05 dengan T-statistik sebesar 2.163 atau berada diatas T-tabel 1.96 (T-tabel signifikansi 5%), sedangkan nilai original sample estimate adalah positif sebesar 0.309, hal ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel Komitmen Organisasi terhadap variabel Kinerja Karyawan adalah positif. Dengan demikian hiptesis Ha2 pada penelitian ini yang menyatakan bahwa Komitmen Organisasi memiliki pengaruh positif terhadap variabel Kinerja Karyawan “Diterima”.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Bedasarkan tabel 20 memperlihatkan bahwa nilai P-values sebesar 0.027 atau lebih kecil dari 0.05 dengan T-statistik sebesar 2.215 atau berada diatas T-tabel 1.96 (T-tabel signifikansi 5%), sedangkan nilai *original sample estimate* adalah positif sebesar 0.294, hal ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel Kepuasan Kerja terhadap variabel Kinerja Karyawan adalah positif. Dengan demikian hipotesis Ha3 pada penelitian ini yang menyatakan bahwa Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap variabel Kinerja Karyawan “Diterima”.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi**

Bedasarkan tabel 20 memperlihatkan bahwa nilai P-values sebesar 0.000 atau lebih kecil dari 0.05 dengan T-statistik sebesar 13.93 atau berada diatas T-tabel 1.96 (T-tabel signifikansi 5%), sedangkan nilai original sample estimate adalah positif sebesar 0.768, hal ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap variabel Komitmen Organisasi adalah positif. Dengan demikian hipotesis Ha3 pada penelitian ini yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif terhadap variabel Komitmen Organisasi “Diterima”.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja**

Bedasarkan tabel 20 memperlihatkan bahwa nilai P-values sebesar 0.000 atau lebih kecil dari 0.05 dengan T-statistik sebesar 24.075 atau berada diatas T-tabel 1.96 (T-tabel signifikansi 5%), sedangkan nilai original sample estimate adalah positif sebesar 0.853, hal ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap variabel Kepuasan Kerja adalah positif. Dengan demikian hipotesis Ha5 pada penelitian ini yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif terhadap variabel Kepuasan Kerja “Diterima”.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi**

Bedasarkan tabel 20 memperlihatkan bahwa nilai P-values sebesar 0.037 atau lebih kecil dari 0.05 dengan T-statistik sebesar 2.090 atau berada diatas T-tabel 1.96 (T-tabel signifikansi 5%), sedangkan nilai original sample estimate adalah positif sebesar 0.243, hal ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi adalah positif. Dengan demikian hipotesis Ha6 pada penelitian ini yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi “Diterima”.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

Bedasarkan tabel 20 memperlihatkan bahwa nilai P-values sebesar 0.037 atau lebih kecil dari 0.05 dengan T-statistik sebesar 2.094 atau berada diatas T-tabel 1.96 (T-tabel signifikansi 5%), sedangkan nilai original sample estimate adalah positif sebesar 0.250, hal ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja adalah positif. Dengan demikian hipotesis Ha7 pada penelitian ini yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja “Diterima”.

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Hasil olah dan analisa data dengan menggunakan *Partial Least Square (PLS)*, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan Divisi Operasional Kantor Pusat Jakarta PT Bank X Tbk. akan memberikan pengaruh kepada Kinerja Karyawan.

- b. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan Divisi Operasional Kantor Pusat Jakarta PT Bank X Tbk.
- c. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan Divisi Operasional Kantor Pusat Jakarta PT Bank X Tbk.
- d. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi karyawan Divisi Operasional Kantor Pusat Jakarta PT Bank X Tbk.
- e. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan Divisi Operasional Kantor Pusat Jakarta PT Bank X Tbk.
- f. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi sebagai variabel Intervening pada karyawan Divisi perasional Kantor Pusat Jakarta PT Bank X Tbk.
- g. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel Intervening pada karyawan Divisi perasional Kantor Pusat Jakarta PT Bank X Tbk.

### **Saran**

Dari hasil penelitian, maka penulis merekomendasikan hal-hal sebagai berikut:

Bagi Peneliti Selanjutnya:

- a. Dalam penelitian selanjutnya, disarankan untuk dapat mengambil sample dalam jumlah yang lebih besar, hal ini bertujuan untuk mendapatkan keakuratan data yang lebih dapat mencerminkan dengan kondisi yang sebenarnya.
- b. Melakukan penelitian secara berkelanjutan dengan tujuan agar dapat melihat, mengevaluasi, mengukur dan menilai perubahan perilaku responden dari ke waktu ke waktu sesuai dengan perkembangan perusahaan yang dijadikan object penelitian.
- c. Masih terdapat variable independen dan indikator- indikator lain yang mampu menjelaskan dan kemungkinan memiliki pengaruh yang kuat terhadap variabel kinerja karyawan, dengan tujuan untuk mendapatkan hasil penelitian akan menjadi lebih baik.

Sedangkan bagi Bagi Divisi Operasional PT. Bank X:

- a. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan manajemen dalam penerapan manajemen sumber daya manusia sebagai strategi meningkatkan kinerja karyawan.
- b. Meningkatkan kompetensi karyawan, pelatihan soft skill dn hard skill sehingga karyawan memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.
- c. Meningkatkan peran gaya kepemimpinan transformasional dengan membuka forum diskusi secara intensif dalam membantu bawahan dalam upaya memberikan solusi atas masalah masalah yang dihadapi sehingga proses pendelagasian dan cara mencapai tujuan dapat dilaksanakan secara efektif.
- d. Menjaga dan meningkatkan semangat kerja, kepedulian karyawan, employee engagement terhadap tujuan perusahaan dengan memberikan perhatian lebih/apresiasi sesuai dengan kinerja karaywan, meningkatkan kepuasan kerja karyawan baik berupa gaji, tunjangan, bonus sehingga memacu karyawan untuk terus berkarir dan menjadikan tempat harapan hidup bagi para karyawannya.
- e. Mempertahankan dan meningkatkan budaya kerjasama dan saling memotivasi antar karyawan dalam upaya meningkatkan kondisi kerja yang harmonis antara karyawan pada seluruh jajaran organisasi.

### **Daftar Pustaka**

- A.A. Anwar; Prabu Mangkunegara; Miftahuddin (2016), *The Effect of Transformational Leadership and Job Satisfaction on Employee Performance*.
- A Eliyana, Ma'arif, Muzakki (2019); *Job satisfaction and organizationalcommitment effect in thetransformational leadership towards employee performance*
- Armstrong. M, *Human Resource Management* (2009), London; Kogan Page Limited.
- Azeem. S. M. 2010. *Personality. Hardiness. Job Involvement and Job Burnout Among Teachers*. *International Journal of Vocational and Technical Education*. Vol. 2(3), 36-40.
- Azimatun Widyacahyani, J. Herawati, dan E. D. Subiyanto (2020); *Dampak Kepemimpinan .Transformasional,. Kepemimpinan Transaksional.Dan Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan*

- Bass, B.M, Avolio, B.J, & Jung, D.B.Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*. 88(2). 207–218.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York; TheFree Press.
- Bass, B.M and Ronald E.Riggio, (2006). *Transformational Leadership*, 2nd Edition. Portland; Book News Inc.
- BI Institute (2020). *Transformational Leadership: Konsep, Pendekatan, dan Implikasi pada Pembangunan*.
- D.S. Prahesti, I.G.Riana; I M. Artha Wibawa (2017), *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan OCB Sebagai Variabel Mediasi*
- Hafid, M. dan Pracoyo, A. (2020), *Influence of Leadership, Motivation, and Working Environment Towards Employee Performance at Bukalapak.com*
- Komara, E. dan Kusumo (2018), A. D. P. *Analisis Pengaruh Work Environment, Pay Satisfaction, Job Stress terhadap Employee Performance (Studi Pada Pramugari dan Pramugara Low Cost Carrier di Indonesia)*
- F.B.Septyan: Mochammad Djudi Mukzam; Mochammad Al Musadieg: (2017); *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi dan Kinerja*.
- Fong-Yi Lai<sup>1</sup>, Hui-Chuan Tang<sup>2</sup>, Szu-Chi Lu<sup>1</sup>, Yu-Chin Lee<sup>3</sup>, and Cheng-Chen Lin<sup>1</sup>, (2020) ; *Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement*.
- I M.A. Sanjiwani, I.W. Suana. (2016). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagus Hayden Kuta, Bali*
- I.G.A Ari Eka Budi Pratama, I.G.A Mahayasa, I Wayan Surtha, (2020), *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening pada Graha Kaori Group di Gianyar*
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi ke Sepuluh. Terjemahan : Vivin Andhika. Yogyakarta
- Luthans, Fred. 2002. *Organizational Behavior: 7 th Edition*. New York: McGrawHill Inc
- Lamidi (2009) , *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi dengan Variable Moderating Kepuasan Kerja Pegawai Rumah Sakit Swasta di PKU Muhammadiyah Surakarta*.
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2006. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat
- Nadia (2015), *Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. PLN APJ Surakarta*
- R.Rafia, Sunaryo, A.Sudiro, (2020) ; *The Effect of Transformational Leadership on Employee Performance mediated by Job Satisfaction Action and Employee Engagement*.
- R.J.A.Tucunan, I.G. Riana, W.G. Supartha, (2014), *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (PT. Pandawa)*
- Robbins & Judge, 2008, *Perilaku Organisasi*, Edisi ke 12, Salemba Empat, Jakarta
- Santi Rimadias, Ossi Ferli, Fajar Hertingkir (2016), *The Role of Work Motivation and Job Satisfaction in Creating Employee Performance (Study on Permanent Lecturers of STIE Indonesia Banking School)*.
- Suprpta M, Sintaasih D. K, Riana I.G (2015). *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Studi pada Wake Bali Art Market Kuta-Bali*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*
- PT. Bank Ganesha Tbk.
- Sumber : [https://www.bankganesha.co.id/Laporan Tahunan Bank Ganesha tahun 2013-2021](https://www.bankganesha.co.id/Laporan_Tahunan_Bank_Ganesha_tahun_2013-2021)
- Sumber:<https://www.kompasiana.com/wahyuputrasa14/5d16f6ab097f3630513d0d32/peran-sdm-dalam-revolusi-industri-4-0>
- Bank Indonesia Institute : *Transformational Leadership: Konsep, Pendekatan, dan Implikasi pada Pembangunan* ; Bank Indonesia Institute, 2020

