

# ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL, MOTIVASI, DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN

FEBRIAN GOEYANTO

## ABSTRAK

*The high competition in bussines makes companies continue to increase performance in order to stay competitive. The purpose of this study to determine whether transactional leadership, motivation, and organizational commitment affect job satisfaction and employee performance. This study used a sample of 120 people. Data analysis technique used is SEM (Structural Equation Modelin). From the results obtained it is evident that the leadership, motivation, and organizational commitment affect job satisfaction and performance and job satisfaction also affects job performance.*

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

## PENDAHULUAN

Tingginya tingkat persaingan yang dihadapi oleh perusahaan atau organisasi telah memberikan tekanan yang besar terhadap organisasi tersebut untuk terus berubah. Perubahan yang dilakukan bersifat menyeluruh, tidak hanya pada tahap organisasi saja melainkan juga mencakup individu-individu dalam organisasi. Permasalahan dewasa ini khususnya yang banyak terjadi diperusahaan nasional adalah permasalahan tentang kepemimpinan, motivasi, dan komitmen organisasi, sehingga dibutuhkan penelitian untuk mencari tahu apa permasalahan internal yang menjadi hambatan bagi perusahaan untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan. Penelitian ini memilih kepemimpinan transaksional dan tranformasional. Akan tetapi dalam penelitian ini digunakan kepemimpinan transaksional sebagai variabel yang akan diteliti, karena berdasarkan hasil observasi yang telah dilakukan di CV. LINGGAR JAYA lebih condong kearah transaksional. Apabila karyawan dapat mencapai target produksi melebihi standar manajemen maka para karyawan akan mendapat kompensasi tambahan, dari perihal ini maka penelitian ini menggunakan kepemimpinan transaksional sebagai variabel penelitian. Keyakinan tentang pentingnya gaya kepemimpinan dalam kaitannya dengan kinerja pegawai tampak sejalan dengan beberapa hasil penelitian terdahulu. Maryani dkk. (2011) menemukan bahwa gaya kepemimpinan memiliki hubungan positif terhadap kinerja kerja, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lok and Crawford (2004) memberikan temuan bahwa gaya kepemimpinan juga mempengaruhi kepuasan kerja.

Motivasi berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja (Umedi, 2009). Artinya, penting bagi seorang manajer agar terus memotivasi pegawai agar kinerja tetap optimal melalui perhatian pada keinginan dan kebutuhan karyawan. Motivasi terhadap kinerja kerja juga memiliki pengaruh signifikan apabila dilihat dari penelitian yang sama dilakukan oleh Umedi (2009). Seseorang dalam memenuhi kebutuhannya mempunyai motif awal, namun di samping adanya motif yang mendasari seseorang berperilaku tentunya ada dorongan atau motivasi yang diperlukan agar kinerja meningkat. Selain itu, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja juga berpengaruh secara langsung Umedi (2009). Senada dengan gaya kepemimpinan dan motivasi komitmen organisasi juga merupakan prediktor terhadap kepuasan kerja. Temuan yang dilakukan Qaisar dkk. (2012) menemukan bahwa komitmen organisasi memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja. Komitmen akan mencerminkan tingkat kesungguhan pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya, sebab adanya komitmen yang tinggi akan memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dalam penelitian yang dilakukan oleh Sulianti (2009) juga memiliki dampak positif. Menurut Koesmono (2007) hubungan pemimpin dengan pengikutnya sangat erat, oleh karena itu keberhasilan seorang pemimpin dalam mengelola organisasi tidak akan terlepas dari peran bawahannya. Menurut (Ivancevich and Matteson, 1999) dalam Koesmono (2007) kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Koesmono (2007) tingkat kebutuhan seseorang berbeda antara satu dengan yang lainnya. Segala aktivitas yang dilakukan oleh seseorang berkaitan dengan usaha untuk memenuhi keinginan dan kebutuhannya, namun keinginan dan kebutuhannya tidak mudah tercapai apabila tanpa adanya usaha yang maksimal. Menurut (Mathis and Jacson, 2001) dalam Koesmono (2007) berpendapat bahwa komitmen organisasional adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasional merupakan identifikasi seorang individu terhadap organisasi dan tujuannya serta berniat mempertahankan keanggotaannya.

Menurut Jewell dan Siegall (1998) dikutip oleh Teman Koesmono (2007) kepuasan kerja merupakan sikap yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Seseorang melakukan tugas dalam pekerjaannya bertujuan untuk mencapai pemenuhan kebutuhannya. Menurut Sulianti (2009) kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama suatu periode waktu tertentu. Pernyataan ini sejalan dengan pendapat

dari Bernadin and Russell (1993:378) yang mengemukakan bahwa "performance is the record of outcome produced on a specified job function or activity during a specified time period". Perusahaan CV. LINGGAR JAYA merupakan objek yang menarik untuk diteliti karena hingga saat ini hampir semua perusahaan pabrik kayu sudah tutup atau gulung tikar tetapi CV. LINGGAR JAYA masih bertahan sampai sekarang. Peneliti tertarik untuk meneliti secara lebih spesifik penyebab membuat perusahaan dapat bertahan hingga saat ini. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transaksional, motivasi, dan komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan. Perumusan masalah yang diajukan berdasarkan pada latar belakang tersebut adalah :

- 1) Apakah Kepemimpinan Organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Perusahaan kayu CV. Linggar Jaya di Kalimantan Timur?
- 2) Apakah Kepemimpinan Organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan kayu CV. Linggar Jaya di Kalimantan Timur?
- 3) Apakah Motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Perusahaan kayu CV. Linggar Jaya di Kalimantan Timur?
- 4) Apakah Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan kayu CV. Linggar Jaya di Kalimantan Timur?
- 5) Apakah Komitmen berpengaruh organisasi terhadap kepuasan kerja pada Perusahaan kayu CV. Linggar Jaya di Kalimantan Timur?
- 6) Apakah Komitmen berpengaruh organisasi terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan kayu CV. Linggar Jaya di Kalimantan Timur?
- 7) Apakah Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan kayu CV. Linggar Jaya di Kalimantan Timur?

Merujuk pada latar belakang dan rumusan masalah, dibutuhkan teori yang mendukung keberadaan masing – masing laten variable yang berkaitan dengan perusahaan. Kepemimpinan dilaksanakan ketika seseorang memobilisasi sumber daya institusional, politis, psikologis, dan sumber-sumber lainnya untuk membangkitkan, melibatkan dan memenuhi motivasi pengikutnya. Menurut Burns (1978) dalam Yukl (1998:131) peran kepemimpinan meliputi memotivasi bawahan dan menciptakan kondisi yang menyenangkan dalam melaksanakan pekerjaan, kepemimpinan berusaha untuk membuat perubahan dalam organisasi dengan (1) menyusun visi masa depan dan strategi untuk membuat perubahan yang dibutuhkan, (2) mengkomunikasikan dan memperjelas visi, dan (3) memotivasi dan member inspirasi kepada orang lain untuk mencapai visi itu, dan kepemimpinan sebagai hubungan pengaruh ke berbagai arah antara pemimpin dan bawahannya yang mempunyai tujuan yang sama dalam mencapai perubahan yang sebenarnya.

Menurut Luthans (1992:146) motivasi berasal dari kata latin *move* yang berarti dorongan atau daya yang menggerakkan, selanjutnya diserap dalam bahasa Inggris *motivation* berarti pemberian motif. Luthans (1992:146) mendefinisikan motivasi sebagai suatu proses di dalam diri seseorang karena memiliki kebutuhan psikologis dan fisiologis sehingga menggerakkan perilaku untuk mencapai tujuan. Motivasi sebagaimana didefinisikan oleh Robbins (2003:208) merupakan kemauan untuk menggunakan usaha tingkat tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan usaha untuk memenuhi beberapa kebutuhan individu.

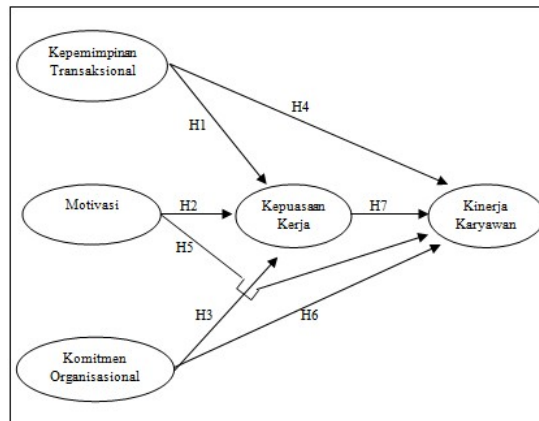
Pengertian komitmen organisasi menurut Gordon (2002:227) *organizational commitment is a worker feeling and attitudes about the entire work organization* artinya komitmen organisasi adalah semua perasaan dan sikap karyawan terhadap segala sesuatu yang berkaitan dengan organisasi dimana mereka bekerja termasuk pada pekerjaan mereka. Komitmen organisasi didasarkan pada perilaku yang terutama berasal dari ketidak leluasaan menggunakan keterampilan pekerja sehingga meninggalkan organisasi yang mengikatnya. Saat komitmen dicontohkan sebagai fungsi kepercayaan terhadap organisasi dan pengalaman kerja, karakteristik organisasi harusnya menjadi faktor yang mempengaruhi kepercayaan pegawai terhadap organisasi dan oleh karena itu pada level komitmen pegawai; karakteristik kerja harusnya menjadi faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja dari pegawai.

Menurut Robbins (2001:148) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang dari ideal, dan hal serupa lainnya. Ini berarti penilaian (*assessment*) seorang karyawan terhadap puas atau tidak puasnya dia terhadap pekerjaan merupakan penjumlahan yang rumit dari sejumlah unsur pekerjaan yang diskrit (terbedakan atau terpisahakan satu sama lain). Dalam hal ini yang dimaksud dengan sikap tersebut adalah hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan beserta faktor-faktor yang spesifik seperti pengawasan / supervisi, gaji dan tunjangan, kesempatan untuk mendapatkan promosi atau kenaikan pangkat, kondisi kerja, pengalaman kerja, hubungan sosial di dalam pekerjaan yang baik, penyelesaian yang cepat terhadap keluhan-keluhan dan perlakuan yang baik dari pimpinan terhadap pegawai.

Definisi kinerja yang dikemukakan oleh Tohardi (2002:254) adalah evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan lewat atasan langsung, teman, dirinya sendiri, dan bawahan. Pengertian yang lain tentang kinerja dikemukakan oleh beberapa ahli, diantaranya Soeprihantono (1998:7) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standar, target/ sasaran/ kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Berhasil tidaknya kinerja pegawai yang telah dicapai organisasi tersebut akan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari pegawai secara individu maupun kelompok.

Kinerja merefleksikan seberapa baik dan seberapa tepat seorang individu memenuhi permintaan pekerjaan. Berdasarkan definisi-definisi tersebut diatas, kinerja dipandang sebagai hasil yang bersifat kualitatif dan kuantitatif. Berhasil tidaknya kinerja yang telah dicapai oleh organisasi dipengaruhi oleh tingkat kinerja pegawai secara individu

maupun kelompok, dimana kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergantung dengan ukuran kinerja secara umum, kemudian diterjemahkan kedalam penilaian perilaku secara mendasar yang dapat meliputi berbagai hal yaitu: kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, pendapat atau pernyataan yang disampaikan, keputusan yang diambil dalam melakukan pekerjaan dan deskripsi pekerjaan.



**Gambar 1. Kerangka Konseptual**

### Hipotesis

1. H1 : Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
2. H4 : Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
3. H2 : Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
4. H5 : Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
5. H3 : Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
6. H6 : Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
7. H7 : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

## METODE PENELITIAN

### Desain Penelitian

Penelitian dalam skripsi ini adalah penelitian explanatory karena menganalisis hubungan kausal dengan melihat satu variable atau lebih yang menyebabkan determinan terhadap variable lain.

### Jenis dan Sumber Data

Data primer yaitu data penelitian yang diperoleh langsung dari sumber asli (tidak melalui sumber perantara) dan data dikumpulkan secara khusus untuk menjawab pertanyaan penelitian yang sesuai dengan keinginan peneliti. Data primer ini khusus dikumpulkan untuk kebutuhan riset yang sedang berjalan. Data primer dalam penelitian ini adalah data tentang profil sosial dan indentifikasi responden, berisi data responden yang berhubungan dengan identitas responden dan keadaan sosial seperti: usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, pangkat/golongan, dan masa kerja, selanjutnya yang berkaitan dengan peran kepemimpinan, motivasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

### Identifikasi Variabel

1. Variabel Eksogen :
  - X1 : Kepemimpinan Transaksional
  - X2 : Motivasi
  - X3 : Komitmen Organisasional
2. Variabel Mediasi (*Intervening*) :
  - Y1 :Kepuasan Kerja
3. Variabel Endogen :
  - Y2 : Kinerja Karyawan

### Definisi Operasional

Kepemimpinan Transaksional. Indikator pengukuran kepemimpinan transaksional yang digunakan untuk penelitian ini adalah menurut Fang and Ying (2012) adalah sebagai berikut :

1. Memberi umpan balik positif ketika pekerjaan dilakukan dengan baik.
2. Memberi pengakuan khusus ketika produktivitas tinggi.
3. Memuji ketika melebihi produktivitas normal.
4. Tidak mengakui kinerja yang baik.

5. Memperingatkan ketika kinerja sedang buruk.
6. Memberitahu ketika produktivitas tidak meningkat.

Motivasi. Indikator pengukuran Motivasi yang digunakan untuk penelitian ini adalah menurut Suparman (2007) adalah sebagai berikut :

1. Berusaha keras untuk mencapai prestasi (target) dan ingin mengetahui seberapa baik pekerjaan ini.
2. Menetapkan diri sendiri sebagai contoh dan teladan bagi orang lain.
3. Memastikan bahwa semua pekerjaan dilakukan sesuai dengan rencana.
4. Berusaha mencari bantuan dari orang yang lebih mengetahui sesuatu masalah/pekerjaan.
5. Berusaha mengembangkan diri bersama dengan rekan.

Komitmen Organisasional. Indikator pengukuran Komitmen Organisasi yang digunakan untuk penelitian ini adalah menurut Fang and Ying (2012) yang diukur melalui 3 macam komitmen organisasi yaitu Afektif, Normatif, dan Kontinuan adalah sebagai berikut:

1. Melakukan pekerjaan secara professional dan dedikasi.(N)
2. Memiliki track record yang baik secara kompetensi,persiapan,dan pekerjaan.(N)
3. Dapat diandalkan dan tidak membuat sulit rekan kerja.
4. Karyawan diperusahaan ini memiliki rasa hormat dan kepercayaan yang tinggi meskipun mereka tidak saling kenal (N)
5. Asosiasi dari pekerjaan rekan beranggapan bahwa saya dapat dipercaya.(N)
6. Jika karyawan diperusahaan ini lebih mengenal ,mereka akan lebih peduli dan akan membantu dalam meningkatkan kinerja.(N)
7. Karyawan diperusahaan ini memiliki hubungan berbagi, berbagi ide, perasaan, dan harapan.(A)
8. Bicara bebas ke individu lain apabila mengalami kesulitan di tempat kerja dan ia akan mau mendengarkan.(A)
9. Merasa apabila rekan kerja dipindahkan Kami berdua merasa akan rasa kehilangan jika salah satu dari kita dipindahkan dan kita tidak bisa lagi bekerja sama.(A)
10. Berbagi masalah dengan rekan kerja,dia akan membantu. (A)
11. Bahwa kita sungguh sungguh dibuat emosional sebagai modal yang besar dalam hubungan kerja kami. (A)
12. Sulit untuk meninggalkan perusahaan sekarang, bahkan jika ingin.(K)
13. Terlalu banyak hal dalam hidup akan terganggu jika memutuskan untuk meninggalkan perusahaan sekarang.(K)
14. Ini akan menjadi terlalu mahal untuk meninggalkan perusahaan sekarang.(K)
15. Saat ini, bekerja di perusahaan ini adalah soal kebutuhan untuk memenuhi keinginan. (K)
16. Memiliki pilihan terlalu sedikit untuk meninggalkan perusahaan ini. (K)
17. Salah satu konsekuensi serius untuk meninggalkan perusahaan ini yaitu sedikitnya alternatif pekerjaan lain diluar sana.(K)
18. Salah satu alasan utama terus bekerja untuk perusahaan ini adalah mungkin perusahaan lain tidak memberikan fasilitas seperti yang diberikan perusahaan ini.(K)

Kepuasan Kerja. Indikator pengukuran Kepuasan Kerja yang digunakan untuk penelitian ini adalah menurut Leonard Bright (2008) adalah sebagai berikut:

1. Seberapa puaskah dengan peluang untuk hasil yang dicapai?
2. Seberapa puaskah dengan peluang yang sudah dicapai ?
3. Seberapa puaskah dengan tingkat tanggung jawab pada pekerjaan ?
4. Seberapa puaskah akan makna dalam pekerjaan ?
5. Seberapa puaskah dengan peluang kemajuan ?

Kinerja Karyawan. Indikator pengukuran Kinerja Karyawan yang digunakan untuk penelitian ini adalah menurut John (1998) adalah sebagai berikut :

1. Saat ini bekerja pada kinerja terbaik.
2. Itu adalah hak untuk menggunakan semua tunjangan cuti sakit.
3. Karyawan hanya harus melakukan pekerjaan yang cukup untuk mendapatkan keinginannya.
4. Mencoba untuk berada di tempat kerja sesering mungkin.
5. Saya adalah salah satu dari yang paling lambat dari pekerjaan yang saya lakukan.
6. Menetapkan standar yang sangat tinggi untuk pekerjaan.
7. Pekerjaan yang dilakukan selalu berkualitas tinggi.
8. Bangga dengan kinerja pekerjaan sekarang ini.

### **Teknik Pengambilan Sampel**

Teknik pengambilan sampel dala penelitian ini menggunakan teknik *non probability* yaitu teknik sampling yang tidak menggunakan prosedur pemilihan peluang melainkan mengandalkan *judgement* pribadi peneliti (Malhotra dan Naresh, 2005:371). Dalam penelitian ini jumlah responden yang ditetapkan sebanyak 120 orang. Santoso (2001:254)

menyatakan bahwa tidak ada ketentuan tepat batas besar kecilnya suatu sampel. Namun sebagai sebuah pedoman jumlah sampel diatas 30 ( $>30$ ) sudah bisa dianggap sampel yang besar, sedangkan dibawahnya ( $<30$ ) dianggap sampel kecil.

### Teknik Pengambilan Data

Teknik pengambilan data dilakukan dengan prosedur :

1. Kuesioner dibagikan kepada responden yang sesuai dengan karakteristik.
2. Peneliti memberikan penjelasan singkat mengenai kuesioner.
3. Responden diminta untuk mengisi kuesioner pada lembar jawaban yang telah disediakan.
4. Lembar kuesioner yang telah diisi oleh responden kemudian dikumpulkan, untuk diseleksi, diolah, dan dianalisis.

### Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis *structural equation modeling*, yaitu sebuah evolusi dari model persamaan berganda yang dikembangkan dari prinsip ekonometri dan digabungkan dengan prinsip ekonometri dan digabungkan dengan prinsip pengaturan dari psikologi dan sosiologi, SEM telah muncul sebagai bagian integral dari penelitian manajerial dan akademik (Hair, 1998:3). Data analisis dengan menggunakan SEM (*Structural Equation Modelling*) dengan program LISRELL – PLS (*Partial Least Square*) yang memberikan gambaran jelas berhubungan antara konstruk penelitian. Model analisis SEM mampu memperlihatkan hubungan kausalitas (sebab – akibat) antar konstruk (variabel) dalam model terstruktur (Hair et al. 1998:584–585). Untuk mengestimasi hubungan dependen ganda yang saling berkaitan, SEM memiliki kemampuan untuk memunculkan konsep yang tidak teramati dalam hubungan serta dalam menentukan kesalahan pengukuran dalam proses estimasi (Hair et al., 1998).

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### Uji Asumsi Normalitas

Skewness	Kurtosis	Skewness & Kurtosis	Keterangan
Z-Score (P-Value)	Z-Score (P-Value)	Chi Square (P-Value)	Tidak berdistribusi normal
24,253 (0,000)	8,911 (0,000)	667,600 (0,000)	

Menurut Yamin dan Kurniawan (2009:29) nilai skewness dan kurtosis  $0,00 < 0,05$ . Hal ini berarti bahwa variabel tidak mengikuti fungsi distribusi normal. Dalam uji normalitas kita mengharapkan agar nilai  $p$ -value lebih besar dari 0,05 sehingga menunjukkan bahwa data mengikuti fungsi distribusi normal. Berdasarkan hasil pengujian diatas maka dapat disimpulkan bahwa data tidak berdistribusi normal secara univariat karena nilai ( $p$ -value)  $< 0,05$ . Meskipun secara *multivariate* data tidak berdistribusi normal namun secara univariat data terbukti berdistribusi normal Hal ini ditunjukkan oleh  $p$ -value untuk *skewness*, *kurtosis*, dan *chi – square* lebih kecil dari 0,05 (Yamin dan Kurniawan 2009:29). sehingga analisis dapat dilanjutkan.

### Uji Kecocokan Keseluruhan Model

Goodness of fit measure	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
NFI (Normal Fit Index)	$\geq 0,9$	0,91	Good Fit
PNFI (Parsimonius Normed Fit Index)	Tinggi	0,86	Fit
CFI (Comparative Fit Index)	$\geq 0,9$	0,93	Good Fit
IFI (Incremental Fit Index)	$\geq 0,9$	0,93	Good Fit
RFI (Relative Fit Index)	$\geq 0,9$	0,91	Good Fit
GFI (Goodness Of Fit Index)	$\geq 0,9$	0,51	Not Fit
AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index)	$\geq 0,9$	0,46	Not Fit

Berdasarkan hasil pengujian pada table diatas maka dapat disimpulkan bahwa pada skala pengukuran GFI dan AGFI adalah tidak fit, tetapi untuk skala pengukuran NFI, PNFI, CFI, IFI, dan RFI adalah fit. Secara garis besar lisrell tidak mengharuskan bahwa seluruh model haruslah fit dengan demikian apabila apabila 5 dari 7 model sudah memenuhi maka model riset ini cocok dengan data dan data dapat diolah.

### Uji Kecocokan Model Pengukuran Kepemimpinan Transaksional

Variabel	Uraian	t-value	Ket.
Kepemimpinan Transaksional (X1)	Perusahaan selalu memberi umpan balik positif ketika Saya melakukan pekerjaan dengan baik.	1,00	Valid
Kepemimpinan Transaksional (X1)	Perusahaan memberi saya pengakuan khusus ketika produktivitas saya tinggi.	13,92	Valid
Kepemimpinan Transaksional (X1)	Perusahaan memuji saya ketika saya melebihi produktivitas normal.	13,81	Valid
Kepemimpinan Transaksional (X1)	Perusahaan sering tidak mengakui kinerja baik saya.	13,84	Valid
Kepemimpinan Transaksional (X1)	Perusahaan memberitahu saya ketika kinerja saya sedang buruk.	14,27	Valid
Kepemimpinan Transaksional (X1)	Perusahaan memberitahu kepada saya ketika produktivitas saya tidak meningkat.	13,59	Valid

## Motivasi

Motivasi (X2)	Saya berusaha keras untuk mencapai prestasi ( <i>target</i> ) dan saya ingin mengetahui seberapa baik saya bekerja.	1,00	Valid
Motivasi (X2)	Saya menetapkan diri saya sendiri sebagai contoh dan teladan bagi orang lain.	14,84	Valid
Motivasi (X2)	Saya memastikan bahwa semua pekerjaan dilakukan sesuai dengan rencana.	15,27	Valid
Motivasi (X2)	Saya berusaha mencari bantuan dari orang yang lebih mengetahui sesuatu masalah pekerjaan.	15,15	Valid
Motivasi (X2)	Saya berusaha mengembangkan diri saya dan orang yang bekerja dengan saya.	14,71	Valid

## Komitmen Organisasional

Komitmen Organisasi (X3)	Saya melakukan pekerjaan saya secara profesional dan dedikasi. (N)	1,00	Valid
Komitmen Organisasi (X3)	Saya memiliki track record yang baik secara kompetensi, passion, dan pekerjaan. (N)	15,71	Valid
Komitmen Organisasi (X3)	Saya dapat diandalkan dan tidak membuat sulit rekan kerja. (N)	16,57	Valid
Komitmen Organisasi (X3)	Karyawan diperusahaan ini memiliki rasa hormat dan kepercayaan yang tinggi meskipun mereka tidak saling kenal. (N)	15,91	Valid
Komitmen Organisasi (X3)	Asosiasi dari pekerjaan rekan saya barangapan saya dapat dipercaya. (N)	17,46	Valid
Komitmen Organisasi (X3)	Jika karyawan diperusahaan ini lebih mengenal saya, mereka akan lebih peduli dengan saya dan akan membantu dalam meningkatkan kinerja. (N)	16,17	Valid
Komitmen Organisasi (X3)	Karyawan diperusahaan ini memiliki hubungan berbagi, berbagi ide, perasaan, dan harapan. (A)	17,71	Valid
Komitmen Organisasi (X3)	Saya dapat bicara dengan bebas ke individu lain tentang Saya mengalami kesulitan di tempat kerja dan tahu ia akan mau mendengarkan. (A)	16,64	Valid
Komitmen Organisasi (X3)	Saya merasa apabila rekan kerja saya dipindahkan Kami berdua merasa akan rasa kehilangan jika salah satu dari kita dipindahkan dan kita tidak bisa lagi bekerja sama. (A)	16,75	Valid
Komitmen Organisasi (X3)	Jika saya berbagi masalah saya dengan rekan kerja, saya tahu (s) ia akan membantu saya. (A)	16,56	Valid
Komitmen Organisasi (X3)	Saya dapat mengatakan bahwa kita sungguh sungguh dibuat emosional sebagai modal yang besar dalam hubungan kerja kami. (A)	17,54	Valid
Komitmen Organisasi (X3)	Sulit bagi saya untuk meninggalkan saya perusahaan saya sekarang, bahkan jika saya ingin. (K)	17,00	Valid
Komitmen Organisasi (X3)	Terlalu banyak hal dalam hidup saya yang akan terganggu jika saya memutuskan untuk meninggalkan perusahaan saya sekarang. (K)	18,08	Valid
Komitmen Organisasi (X3)	Ini akan menjadi terlalu mahal bagi saya untuk meninggalkan saya perusahaan saya sekarang. (K)	18,24	Valid
Komitmen Organisasi (X3)	Saat ini, bekerja di perusahaan ini adalah soal kebutuhan untuk memenuhi keinginan. (K)	17,31	Valid
Komitmen Organisasi (X3)	Saya memiliki pilihan terlalu sedikit untuk meninggalkan perusahaan ini. (K)	16,69	Valid
Komitmen Organisasi (X3)	Salah satu konsekuensi serius untuk meninggalkan perusahaan ini yaitu sedikitnya alternatif pekerjaan lain diluar sana. (K)	17,71	Valid
Komitmen Organisasi (X3)	Salah satu alasan utama saya terus bekerja untuk perusahaan ini adalah mungkin perusahaan lain tidak memberikan fasilitas seperti yang diberikan perusahaan ini. (K)	15,26	Valid

### Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja (Y1)	Seberapa puasakah anda dengan peluang anda untuk hasil yang dicapai?	1,00	Valid
Kepuasan Kerja (Y1)	Seberapa puasakah anda dengan peluang yang sudah dicapai ?	16,82	Valid
Kepuasan Kerja (Y1)	Seberapa puasakah anda dengan tingkat tanggung jawab pada pekerjaan anda?	19,16	Valid
Kepuasan Kerja (Y1)	Seberapa puasakah anda akan makna dalam pekerjaan anda?	17,41	Valid
Kepuasan Kerja (Y1)	Seberapa puasakah anda dengan peluang kemajuan anda?	19,18	Valid

### Kinerja Karyawan

Kinerja Karyawan (Y2)	Saya saat ini bekerja pada kinerja terbaik.	1,00	Valid
Kinerja Karyawan (Y2)	Itu adalah hak saya untuk menggunakan semua tunjangan cuti sakit saya.	17,03	Valid
Kinerja Karyawan (Y2)	Karyawan hanya harus melakukan pekerjaan yang cukup untuk mendapatkan keinginannya.	19,11	Valid
Kinerja Karyawan (Y2)	Saya mencoba untuk berada di tempat kerja sesering yang saya bisa.	19,57	Valid
Kinerja Karyawan (Y2)	Saya adalah salah satu dari yang paling lambat dari pekerjaan yang saya lakukan.	20,01	Valid
Kinerja Karyawan (Y2)	Saya menetapkan standar yang sangat tinggi untuk pekerjaan saya.	19,79	Valid
Kinerja Karyawan (Y2)	Pekerjaan yang saya lakukan selalu berkualitas tinggi.	18,83	Valid
Kinerja Karyawan (Y2)	Saya bangga dengan kinerja pekerjaan saya.	19,35	Valid

Untuk evaluasi terhadap validitas, nilai *t - statistic* muatan faktor harus lebih besar dari 1,96 (Yamin dan Kurniawan 2009:37). Dari tabel diatas semua nilai *t - value* lebih besar dari > 1,96 yang berarti semua indikator terbukti valid.

### Realibilitas Konstruk

Variabel Laten	Construct reliability	Cut-off Value	Keterangan
Kepemimpinan Transaksional	<b>0,9523</b>	> 0,7	Reliabel
Motivasi	<b>0,9501</b>	> 0,7	Reliabel
Komitmen Organisasional	<b>0,9980</b>	> 0,7	Reliabel
Kepuasan Kerja	<b>0,9698</b>	> 0,7	Reliabel
Kinerja Karyawan	<b>0,9867</b>	> 0,7	Reliabel

Berdasarkan pengujian pada Tabel 4.8 maka disimpulkan bahwa semua indikator terbukti reliabel. Reliabilitas konstruk yang baik jika nilai *construct reliability* > 0,7 (Yamin dan Kurniawan 2009:36).

### Pengujian Hipotesis

Hip	Variabel	t-hitung	t-tabel	Ket.
H1	Kepemimpinan transaksional → kepuasan kerja	4,12	1,96	Sig.
H2	Kepemimpinan transaksional → kinerja karyawan	4,45	1,96	Sig.
H3	Motivasi → kepuasan kerja	3,49	1,96	Sig.
H4	Motivasi → kinerja karyawan	3,02	1,96	Sig.
H5	Komitmen Organisasional → kepuasan kerja	3,06	1,96	Sig.
H6	Komitmen Organisasional → kinerja karyawan	3,34	1,96	Sig.
H7	Kepuasan kerja → kinerja karyawan	3,11	1,96	Sig.

Berdasarkan tabel pengujian diatas Tabel 4.8 maka disimpulkan bahwa 7 hipotesis yang diajukan dalam riset ini semuanya terdukung. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t - statistik lebih dari 1,96 (Yamin dan Kurniawan 2009:62).

**Tabel Direct / Indirect Effect**

Variabel	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect
Kepemimpinan transaksional → kepuasan kerja	0,33	-	0,33
Kepemimpinan transaksional → kinerja karyawan	0,40	0,08	0,48
Motivasi → kepuasan kerja	0,30	-	0,30
Motivasi → kinerja karyawan	0,29	0,07	0,36
Komitmen Organisasional → kepuasan kerja	0,27	-	0,27
Komitmen Organisasional → kinerja karyawan	0,31	0,07	0,38
Kepuasan kerja → kinerja karyawan	0,25	-	0,25

Dengan demikian dari tabel diatas akan disajikan model structural yang dinyatakan dalam bentuk persamaan sebagai berikut :

<p><b>Persamaan model struktural :</b></p> $Y1 = 0,33X1 + 0,30X2 + 0,27X3$ $Y2 = 0,40X1 + 0,29X2 + 0,31X3 + 0,25Y1$
---

Kepemimpinan terhadap kepuasan adalah 0,33. Variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh terbesar terhadap kinerja yaitu sebesar 0,48. Pengaruh variabel motivasi terhadap kepuasan dan kinerja yaitu 0,30 dan 0,36. Pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan dan kinerja yaitu 0,27 dan 0,38 dan Pengaruh kepuasan terhadap kinerja yaitu sebesar 0,25.

### **Pembahasan**

Berdasarkan analisis diskriptif diketahui bahwa nilai t – hitung pada kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja yaitu 4,12 dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan 4,45 melebihi 1,96. Hal tersebut berarti bahwa semua responden sangat setuju pada setiap pernyataan mengenai kepemimpinan pada kepuasan dan kinerja. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang berkaitan tentang pentingnya gaya kepemimpinan dalam kaitannya dengan kinerja pegawai tampak sejalan dengan beberapa hasil penelitian yang dilakukan oleh Maryani dkk. (2011), pada perusahaan retail Hypermart di Sulawesi, memberikan temuan bahwa gaya kepemimpinan memiliki hubungan positif terhadap kinerja kerja sedangkan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja tampak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lok and Crawford (2004) memberikan temuan bahwa gaya kepemimpinan juga mempengaruhi kepuasan kerja pada pegawai diluar negeri tepatnya di Australia. Berdasarkan analisis diskriptif diketahui bahwa nilai t – hitung pada motivasi terhadap kepuasan kerja yaitu 3,49 dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan 3,02 melebihi 1,96. Hal tersebut berarti bahwa semua responden sangat setuju pada setiap pernyataan mengenai motivasi terhadap kepuasan dan kinerja. Hasil penelitian ini mendukung motivasi dalam kaitannya dalam meningkatkan kepuasan kerja juga memberikan pengaruh signifikan dari penelitian yang dilakukan oleh Umedi (2009) pada industri rokok di Jawa Timur bahwa penting bagi seorang manajer agar terus memotivasi pegawai agar kinerja tetap optimal melalui perhatian pada keinginan dan kebutuhan karyawan, sedangkan motivasi terhadap kinerja kerja juga memiliki pengaruh signifikan apabila dilihat dari penelitian yang sama dilakukan oleh Umedi (2009). Seseorang dalam memenuhi kebutuhannya mempunyai motif awal, namun disamping adanya motif yang mendasari seseorang berperilaku tentunya ada dorongan atau motivasi yang diperlukan agar kinerja yang dihasilkan menjadi lebih positif.

Berdasarkan analisis diskriptif diketahui bahwa nilai t – hitung pada komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja yaitu 3,06 dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan 3,34 melebihi 1,96. Hal tersebut berarti bahwa semua responden sangat setuju pada setiap pernyataan mengenai komitmen organisasional terhadap kepuasan dan kinerja. Hasil penelitian ini mendukung komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan melalui penelitian yang dilakukan oleh Sulianti (2009) pada perusahaan perkebunan di Sumatera Utara juga memiliki dampak yang sama positif, sehingga faktor komitmen organisasi tentu saja merupakan hal yang cukup penting mengingat dewasa ini banyaknya perusahaan yang kurang berkembang karena terlepas daripada komitmen yang dibuat disaat awal perusahaan dimulai.

Berdasarkan analisis diskriptif diketahui bahwa nilai t – hitung pada kepuasan terhadap kepuasan kerja yaitu 3,11 melebihi 1,96. Hal tersebut berarti bahwa semua responden sangat setuju pada setiap pernyataan mengenai motivasi terhadap kepuasan dan kinerja. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Umedi (2009).

### **SIMPULAN**

Dari hasil penelitian dan pembahasan yang digunakan sesuai dengan tujuan hipotesis yang dilakukan dengan analisis Structural Equation Modelling (SEM) maka dapat ditarik simpulan sebagai berikut

1. Hipotesis pertama yang menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan CV. LINGGAR JAYA Balikpapan dapat diterima
2. Hipotesis kedua yang menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada karyawan CV. LINGGAR JAYA Balikpapan dapat diterima.



3. Hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan CV. LINGGAR JAYA Balikpapan dapat diterima.
4. Hipotesis keempat yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada karyawan CV. LINGGAR JAYA Balikpapan dapat diterima.
5. Hipotesis kelima yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan CV. LINGGAR JAYA Balikpapan dapat diterima. kepuasan kerja pada karyawan CV. LINGGAR JAYA Balikpapan.
6. Hipotesis keenam yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan CV. LINGGAR JAYA Balikpapan dapat diterima.
7. Hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada karyawan CV. LINGGAR JAYA Balikpapan dapat diterima.

## UCAPAN TERIMA KASIH

## REFERENSI

- Ayu, I., Suprayetno, A., 2008, Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia) , *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.10, No.2 Hal. 129 - 133
- Bernadin, John, H., Russel Joyce, E.A. 1993, *Human Resources Management An – Experiential Approach*, Singapore: McGraw Hill. Series In Management
- Fang, Chun., Ying, Yi. 2012, The Effects of Transactional and Transformational Leadership on Organizational Commitment in Hotels: The Mediating Effects of Trust, *Hotel and Bussines Management*, Vol.1, No.1, pp.6 – 8
- Gordon, J.R. 2002. *Organizational Behaviour: A Diagnostic Approach*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Hair, H. F., Rolph, E. Anderson., Ronald L., Tatham., and William C. Black. 1998. *Multivariate Data Analysis 5<sup>th</sup> Edition*. Upper Saddle River: Prentice Hall International Inc.
- Hair, H. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R., L and Black, W. C. 2010. *Multivariate Data Analysis 7<sup>th</sup> Edition*. Upper Saddle River: Prentice Hall International Inc.
- Howell, J.M., Avolio, B.J. 1993, Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, p. 98
- John, J., Rodwell. 1998, The Relationships Among Work-Related Perceptions, Employee Attitudes, and Employee Performance : The Integral Role Of Communication, *Human Resource Management*, Vol.37 p. 290
- Koesmono, Teman, H. 2007, Pengaruh Kepemimpinan dan Tuntutan Tugas Terhadap Komitmen Organisasi dengan Variabel Moderasi Motivasi Perawat Rumah Sakit Swasta Surabaya, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.9 No.1 Hal. 31 – 34
- Leonard, Bright. 2008, Does Public Service Motivation Really Make a Difference on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees, *The American Review of Public Administration*, Vol.38 p.155
- Luthan, F, 1992, *Organizational Behavior*, Sixth Edition, Singapore: MCGraw Hill Book Co.
- Luthan, F, 2005, *Organizational Behavior*, New York: The McGraw-Hill, Irwin Inc.
- Maryani., Armanu, T., Margono, S., Ubud, S. 2011, Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan serta Pengembangan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada Perusahaan Ritel di Sulawesi Selatan, *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol.9, No.3 Hal. 1030 – 1034
- Malhotra, dan Naresh, K. 2005. *Riset Pemasaran pendekatan Terapan*. Edisi Keempat. Jakarta: PT. Index Kelompok Gramedia.
- Meyer, John. P and Allen; Natalie, J. 1991, A three – Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*. Vol.1, No.1. p. 11
- Lok, P., Crawford, J 2004, The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment A Cross National Comparison, *Journal of Management Development*, Vol.23, No.4 pp. 326 – 333
- Qaisar, M., Safdar, M.R., and Suffyan, M. 2012, Exploring Effects of Organizational Commitment on Employee Performance: Implications for Human Resource Strategy, *Institute of Interdisciplinary Business Research*, Vol.3, No.11 pp. 248 – 250
- Rivai, Veithzal. 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Jakarta: Penerbit PT. Raja Grafindo
- Robbins, P. S., 2001, *Organizational Behaviour (Terjemahan) jilid 1*, Edisi Kedelapan, Jakarta, PT. Bhuana Ilmu Populer
- Robbins, P. S., 2006, *Perilaku Organisasi*, Jakarta, Badan Penerbit PT. INDEKS, Kelompok GRAMEDIA, Edisi Indonesia

- Robbins, P. S., and Judge, A. T., 2008, *Perilaku Organisasi*, Alih Bahasa Diana Angelica. Vol. 12. Jilid 1 dan 2, Jakarta : Salemba
- Santoso, Singgih, 2001. *Statistik Multivariate*, Jakarta: Penerbit PT. Elex Media Komputindo.
- Smith, Gregory P., 1994, *Motivation Human Resources Management and Development Hand Bookk*, Second Edition, Editor Tracey, New York: William R.Amacom.
- Sulianti, D K.L. 2009, Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT.Perkebunan Nusantara III Sumatera Utara, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.11 No.1 Hal. 31 – 34
- Soeprihantono, J 1988. *Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dan Pengembangan Karyawan*, Yogyakarta: BPFE - Yogyakarta
- Sopiah. 2008,*Perilaku Organisasional*, Yogyakarta: Penerbit Andi
- Sugiyono, (2004), *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung CV. Alfabeta
- Suparman. (2007), Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dalam meningkatkan Kinerja Pegawai Pemerintah di Kalimantan Tengah, *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol.1 Hal.38
- Syafarudin, Alwi, M. S. (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia. Strategi Keunggulan. Kompetitif Edisi Pertama*, Yogyakarta: Penerbit BPFE
- Tohardi, Ahmad 2002, *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Universitas Tanjung Pura, Bandung: Mandar Maju.
- Umedi, U. 2009, Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Industri Rokok di Jawa Timur, *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol.7, No.3 Hal. 742 – 755
- Yamin S., Kurniawan H. 2009, *Structural Equation Modelling Belajar Lebih Mudah Teknik Analisis Data kuesioner dengan Lisrel – PLS*, Jakarta: Salemba Infotek
- Yukl, G, A. 1998, *Leadership in Organizational*, 4<sup>th</sup> Edition. Upper Saddle River, NJ, Prince Hall