
Analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) Efek Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Pelayaran

Thomas Aquinas Kurniawan¹, Sukmo Hadi Nugroho^{1*}

¹Universitas Esa Unggul

Jl. Arjuna Utara Kebon Jeruk Daerah Khusus Ibukota 11510 Jakarta

*sukmohadinugroho@esaunggul.ac.id

DOI: <https://doi.org/10.21107/rekayasa.v17i1.24929>

Submitted January, 17th 2023; Accepted March, 27th 2024; Published April 15th, 2024

Abstrak

Tujuan diadakan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja di perusahaan pelayaran. Penelitian menggunakan kuesioner yang disebarluaskan secara *online* untuk mengumpulkan data. Penentuan *Sample* penelitian menggunakan metode *purposive sampling*, yaitu karyawan yang bekerja dalam pelayaran di Wilayah Indonesia Barat dan Waktu Indonesia Tengah yaitu sebanyak 87 karyawan. Untuk menilai kekuatan hubungan langsung dan tidak langsung antara berbagai variabel, digunakan model SEM dan *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan secara signifikan terhadap motivasi kerja. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan secara signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Kepemimpinan Transformasional memiliki hubungan positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dalam jalur hubungan secara langsung dan melalui hubungan tidak langsung. Kepemimpinan Transformasional memiliki hubungan signifikan terhadap kinerja kerja dimediasi oleh komitmen organisasional dan diintervening oleh motivasi kerja. Kepuasan kerja memiliki hubungan positif yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dalam jalur hubungan langsung akan tetapi kepuasan kerja memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ketika diintervening oleh motivasi kerja.

Kata Kunci : kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, komitmen organisasional, kinerja karyawan

Abstract

The purpose of this research is to analyze the influence of transformational leadership, job satisfaction and organizational commitment on employee performance through work motivation in shipping companies. The research used a questionnaire distributed online to collect data. Determining the research sample using a purposive sampling method, namely employees who work in shipping in the West Indonesia Region and Central Indonesia Time, namely 87 employees. To assess the strength of direct and indirect relationships between various variables, SEM and Partial Least Square (PLS) models were used. The results of this research indicate that transformational leadership has a significant effect on job satisfaction and organizational commitment. Job satisfaction has a positive and significant effect on work motivation. Organizational commitment has a positive and significant effect on work motivation and employee performance. Work motivation has a positive and significant effect on employee performance. Transformational Leadership has a positive and insignificant relationship to employee performance in a direct relationship and through an indirect relationship. Transformational Leadership has a significant relationship to work performance, mediated by organizational commitment and intervened by work motivation. Job satisfaction has an insignificant positive relationship with employee performance in a direct relationship, but job satisfaction has a positive and significant relationship with employee performance when intervened by work motivation.

Key words : transformational leadership, work motivation, organizational commitment, employee performance

PENDAHULUAN

Globalisasi telah membawa tantangan tersendiri bagi organisasi dalam mengelola kinerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (Gorondutse & Hilman, 2019). Kinerja Karyawan yang optimal hanya dapat terjadi jika para pemimpin dalam suatu perusahaan mampu mengelola sumber daya manusianya menjadi sumber daya manusia yang handal (Mosadeghrad, 2003). Dalam kaitannya dengan manajemen sumber daya manusia yang hendak dibangun, Perusahaan harus mempunyai strategi manajemen yang handal untuk bisa beradaptasi dengan kompetisi global yang sedang berlangsung dengan cara memperhatikan faktor pendukung untuk mewujudkan kinerja karyawan yang baik. Bowling *et al.*, (2015a) dan Al Harbi *et al.*, (2019) dengan hasil penelitiannya menjelaskan bahwa kinerja pekerjaan sangat

dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan penghargaan, (Widarto & Anindita, 2018) motivasi kerja dan Komitmen Organisasional.

Dalam 20 tahun terakhir, kepemimpinan transformasional telah menjadi salah satu gaya kepemimpinan yang paling populer secara akademi dan praktek (Piccolo & Colquitt, 2006). Pemimpin transformasional memprovokasi perilaku karyawan yang menguntungkan organisasi misalnya, kinerja tugas yang lebih baik dan membantu perilaku pengikut mereka dengan memicu komitmen untuk bekerja dengan baik. Karyawan yang dimotivasi oleh pemimpin transformasional lebih cenderung tenggelam dalam pekerjaan mereka, dan memelihara Komitmen Organisasional untuk menghasilkan kinerja tugas yang lebih baik (CHAO, 2023). Hasil penelitian Fernet *et al.*, (2015) menyatakan dengan kepemimpinan transformasional, pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat terhadap pemimpin, dan mereka lebih termotivasi untuk melakukan lebih dari yang semula mereka harapkan.

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan Kinerja Karyawan (Al-Amin, 2017; Mangkunegara & Huddin, 2016) yang dimediasi oleh kepuasan kerja (Advani, 2015; Paracha *et al.*, 2012). Apabila pegawai memiliki kepuasan kerja yang tinggi, maka secara langsung pegawai akan loyal terhadap organisasi dan kinerja akan meningkat. Kinerja yang baik dipengaruhi oleh kepuasan kerja yang diperoleh di perusahaan (Andreas, 2022). Dana *et al.*, (2012) berpendapat bahwa seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaannya. Sehingga dapat dikatakan karyawan yang memiliki rasa kepuasan terhadap pekerjaannya cenderung akan berkinerja lebih baik.

Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan berdasarkan hasil temuan para peneliti sebelumnya dijelaskan bahwa keduanya memiliki hubungan yang signifikan, dengan faktor pendukung yang bervariasi. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap prestasi kerja saling mempengaruhi secara positif melalui kepuasan kerja, Chi *et al.*, (2023); Syah *et al.*, (2020); Eliyana *et al.*, (2019) , kepemimpinan transformasional melalui motivasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan secara positif, Purba & Sudibjo, (2020); Casmun. *et al.*, (2020). Pada penelitian sebelumnya dalam mengukur Kinerja Karyawan pada organisasi Pelabuhan Indonesia III tingkat menengah sebelum terjadi pandemi covid-19, disebutkan kepemimpinan transformasional tidak dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja ketika diintervensi oleh Komitmen Organisasional (Eliyana *et al.*, 2019). Namun demikian, telah diketahui bahwa Manajemen perusahaan dalam kaitannya dengan gaya kepemimpinan dan Kinerja karyawan akan selalu bergantung pada situasi dan kondisi lingkungan kerja serta waktu kerja. Seperti kita ketahui, situasi dan kondisi lingkungan kerja telah memasuki dan melewati masa pandemi sebagai salah faktor yang mempengaruhi keberadaan organisasi. Dengan kata lain, pengukuran kinerja karyawan saat pra pandemi covid-19 dan *Pasca* Pandemi Covid-19 tentu memiliki perbedaan yang signifikan. Liu *et al.*, (2023), dalam temuannya mengatakan kinerja pekerjaan karyawan menurun pada awal COVID-19 tetapi secara bertahap meningkat selama periode pemulihan atau *pasca* pandemi. Sementara itu, berkaitan dengan ketentuan waktu kerja tidak semua perusahaan memiliki waktu kerja yang sama.

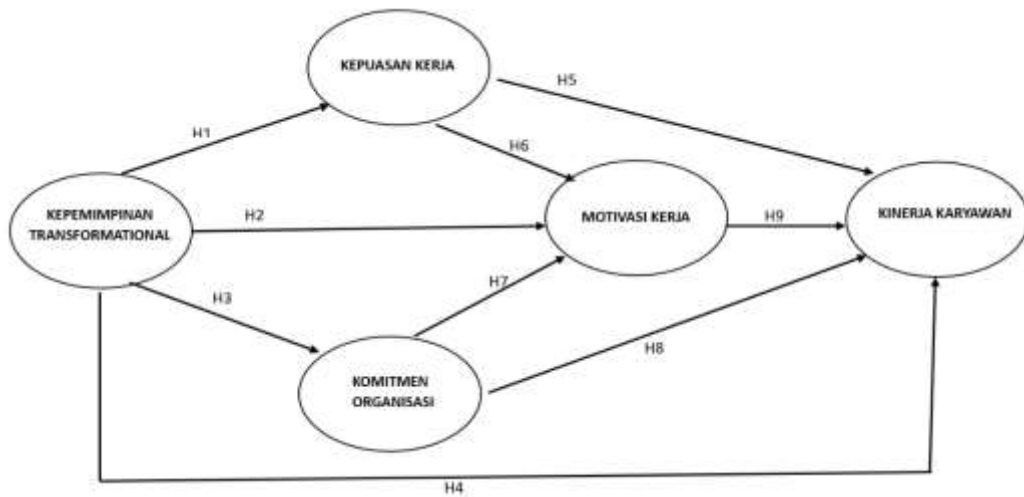
Untuk mengatasi kesenjangan penelitian, studi ini bertujuan untuk menguji hubungan Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan kerja, Komitmen Organisasional terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan Motivasi kerja sebagai variabel intervening secara bersama-sama pada perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa dan konsultasi pelayaran. Hal lain yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah belum ada penelitian yang membahas atau menguji hubungan kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan motivasi kerja sebagai variabel intervening secara bersama-sama pada karyawan di bidang pelayaran.

METODE PENELITIAN

Pengumpulan data penelitian ini menggunakan metode *survey* dengan menyebarkan kuesioner secara online melalui aplikasi *Google Form*. Pengukuran skor dari jawaban responden menggunakan skala Likert dengan poin 1 – 5 (1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Cukup setuju, 4 = Setuju, dan 5 = Sangat Setuju). Pengukuran variabel kepemimpinan transformasional berdasarkan dimensi pengukuran oleh Bass & Riggio, (2006) dan Al-Husseini *et al.*, (2021) terdiri 7 pertanyaan. Variabel Kepuasan Kerja diukur

dengan teori Luthans & Thomas (2012) meliputi 10 pertanyaan. Variabel Komitmen Organisasional diukur dengan teori Meyer (dalam penelitian Chen, 2006) berisi 6 pertanyaan. Motivasi kerja diukur dengan teori ERG yang di kemukakan Clayton P Alderfer (dalam Endang Ruswanti, 2013) terdiri 5 pertanyaan dan kinerja pegawai menggunakan teori *Individual Work Performance Questionnaire* (IWPQ) oleh Koopmans et al., (2012) meliputi 16 pertanyaan. Total pengukuran berjumlah 44 pertanyaan yang secara detail dapat dilihat pada lampiran 2 operasional variabel dan lampiran 3 kuesioner penelitian.

Penelitian ini dilakukan saat pandemi sudah berakhir atau di masa peralihan dari sistem *remote working* ke masa *new normal* pada tahun 2023. Dengan tujuan penelitian mengukur keefektifan kepemimpinan transformational terhadap kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh kepuasan kerja, komitmen organisasional dan motivasi kerja. Tempat penelitian ini dilakukan di PT. Pelayaran Nelly Dwi Putri ,Tbk. dengan Populasi penelitian sebanyak 383 karyawan lapangan yang dibagi beberapa divisi diseluruh pelayaran dalam negeri. Responden penelitian ini dilakukan dengan pengambilan sampel sejumlah 87 karyawan sebagai responden menggunakan metode *purposive sampling*, yaitu karyawan yang bekerja di lapangan (terlibat dalam pelayaran), bekerja lebih dari 6 bulan dan pendidikan terakhir SMA dan khusus karyawan yang bekerja dalam pelayaran di Wilayah Indonesia Barat dan Waktu Indonesia Tengah. Teknik pengumpulan data diawali dengan menyebarkan kuesioner awal kepada 30 responden.



Gambar 1. Model Penelitian

Peneliti tertarik untuk melakukan pengukuran pada perusahaan pelayaran ini karena memiliki tingkatan *turn over* yang sangat rendah dibandingkan perusahaan lain serta existensinya sebagai industri terbesar dan terlama berkiprah di pelayaran Indonesia. Hal ini sangat mendukung konsep pengukuran kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan model kausalitas untuk melihat hubungan antar variabel. Pengolahan dan pengujian data menggunakan metode *Struktural Equation Model* (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Squares* (PLS). Alasan peneliti penggunaan metode ini, karena jumlah sampel yang dibutuhkan dalam analisis relatif kecil dan analisis PLS tidak harus memiliki distribusi normal (Eliyana et al., 2019). Dengan menggunakan metode *SEM-PLS* peneliti menganalisis data penelitian melalui tahap berikut:

Evaluasi Measurement Model (*Outer Model*)

Uji Validitas

Tujuannya adalah untuk menentukan variabel laten mana yang dapat dianggap valid. Oleh karena itu, persyaratan yang harus dipenuhi untuk uji validitas SEM-PLS yaitu melalui uji sebagai berikut (Hair et al., 2014).

- Convergent Validity*, suatu variabel dianggap baik jika *outer loading* dari tiap variabel lebih besar dari 0,7 dan AVE lebih besar dari 0,5.

- b. *Discriminant Validity*, dengan ketentuannya adalah Nilai AVE harus lebih tinggi dari korelasi yang terlibat dan nilai *cross loading* setiap variabel $> 0,70$ maka variabel tersebut dianggap memiliki validitas diskriminan yang baik.

Uji Reliabilitas

Tujuan dari uji ini adalah untuk menguji konsisten jawaban dari butir indikator jika pernyataan tersebut diuji dua kali untuk mengukur gejala yang sama ketentuan uji Reliabilitas dengan *Cronbach's alpha* dengan kategori hasilnya menurut Dahlan *et al* (2014) adalah 0,81-1,00 sangat reliabel; 0,61-0,80 reliable; 0,42-0,60 cukup reliable; 0,21-0,41 tidak reliable dan 0,00-0,20 sangat tidak reliable.

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Dalam menguji model struktural *Inner model*, ada beberapa pengujian yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu mengukur koefisien *R-squared* dengan standar yang ditetapkan yaitu *R-squared* 0,67 masuk kategori kuat, 0,33 masuk kategori moderat, 0,19 masuk kategori lemah menurut teori Chin, 1998 (Ghozali, 2012). Selanjutnya menggunakan *F-Squared* untuk mengukur dampak relatif dari suatu variabel mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel dipengaruhi (endogen) Dimana nilai *F-Squared* $> 0,02$ dinyatakan kecil, *F-Squared* $> 0,15$ dinyatakan sedang, *F-Squared* $> 0,35$ dinyatakan besar. Setelah melakukan evaluasi model struktural untuk mengetahui validitas dan Reliabilitas selanjutnya dilakukan uji Hipotesis setelah memperoleh T – Statistik $> T$ -tabel. Nilai T-Tabel dari penelitian ini adalah 1,669 dengan P-Value $\leq 0,05$ melalui *Calculate bootstrapping* pada SEM-PLS untuk menilai seberapa jauh pengaruh variabel independent dalam konteks individual terhadap variabel dependen dan hipotesis antar variabel berpengaruh signifikan

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada proses pengambilan data penelitian sebanyak 87 karyawan lapangan yang bekerja di PT. Pelayaran Nelly Dwi Putri, Tbk berpartisipasi sebagai responden dengan identitas Jenis Kelamin, usia, Pendidikan, periode kerja dan Divisi kerja. Berikut ini adalah deskripsi karakteristik sampel utama: Ada 80 (92%) pria dan 7 (8%) wanita. Persentase responden yang berusia di bawah antara 18 dan 25 tahun, antara 26 dan 35 tahun, antara 36 dan 45 tahun dan di atas 46 tahun masing-masing adalah 26 karyawan (29,9%), 43 karyawan (49,4%), 17 karyawan (19,5%) dan 1 karyawan (1,1%) . Karyawan menyelesaikan Sekolah Menengah Atas berjumlah 22 orang (25,3%), karyawan lulus dengan Diploma III berjumlah 24 orang (27,6%), karyawan lulus Strata I berjumlah 39 orang (44,8%) dan sebanyak 2 orang karyawan berijazah Strata 2 (2,3%). Persentase pekerja dengan periode kerja dibawah 1 tahun berjumlah 9 karyawan (10,3%), periode kerja 1 sampai 2 tahun berjumlah 27 karyawan (31%), periode kerja 3 sampai 4 tahun berjumlah 38 karyawan (43,7%) dan periode kerja diatas 5 tahun berjumlah 13 karyawan (14,9%). Setiap karyawan memiliki profesi untuk mengisi masing-masing divisi, 19,5% bekerja sebagai Perwira Dek mencakup Nakhoda, Mualim, Radio Operator, Boatswain, Juru mudi, 14,9% sebagai perwira mesin meliputi pekerjaan Chief engineer, Masinis, Mandor, dan 19,5% bekerja sebagai Rating mencakup Bosun, Seaman, Oiler, Juru masak, 4,6% bekerja sebagai bagia legalitas (perizinan) dan 41,4% bekerja sebagai ABK.

Outer Model

Uji Validitas

Menguji validitas data dengan SEM PLS dilakukan dengan *outer loading* untuk menseleksi pertanyaan yang valid dan tidak valid. Dari 44 pertanyaan pada operasional variabel di lampiran 2, hanya 19 pertanyaan dinyatakan sebagai indikator yang valid karena skor *outer loading* $< 0,7$ dengan rincian kepemimpinan transformasional memiliki 7 indikator hanya 2 indikator yang dinyatakan valid, Kepuasan kerja memiliki 10 indikator dengan 4 indikator yang dinyatakan valid, Motivasi kerja memiliki 5 indikator dengan 2 indikator yang dinyatakan valid, Komitmen Organisasional memiliki enam indikator hanya 4 indikator yang dinyatakan valid, dan Kinerja Karyawan memiliki 16 belas indikator dengan 7 indikator yang dinyatakan valid. Dari output nilai AVE untuk seluruh variabel bernilai lebih besar dari 0,5 sehingga dapat dikatakan bahwa seluruh indikator valid konvergen dalam membentuk variabel masing-masing yaitu kepemimpinan transformasional memiliki nilai AVE 0.788 $> 0,5$ maka dinyatakan valid. Kepuasan Kerja

memiliki nilai AVE 0.532 > 0,5 maka dinyatakan valid. Motivasi Kerja memiliki nilai AVE 0.615 > 0,5 maka dinyatakan valid. Komitmen organisasional memiliki nilai AVE 0,710 > 0,5 maka dinyatakan valid. Kinerja Karyawan memiliki nilai AVE 0.503 > 0,5 maka dinyatakan valid. Dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dan item yang digunakan pada penelitian ini memenuhi syarat validitas dalam pengukuran variabel.

Uji Reliabilitas

Pada penelitian ini, kepemimpinan transformasional memiliki nilai *cronbach alpha* 0,732 > 0,7 dan composite reliability memiliki nilai 0,882 > 0,7 maka kepemimpinan transformasional reliable. Kepuasan kerja memiliki nilai 0,706 > 0,7 dan dan composite reliability memiliki nilai 0,819 > 0,7 maka Kepuasan Kerja reliable. Motivasi kerja memiliki nilai 0,494 < 0,7 dan dan composite reliability memiliki nilai 0,759 > 0,7 maka Motivasi kerja cukup reliable. Komitmen organisasional memiliki nilai 0,861 > 0,7 dan dan composite reliability memiliki nilai 0,907 > 0,7 maka komitmen organisasional Sangat reliable. Kinerja Karyawan memiliki nilai 0,834 > 0,7 dan dan composite reliability memiliki nilai 0,875 > 0,7 maka Kinerja Karyawan sangat reliable. Hasil ini menunjukkan bahwa hampir semua variabel memiliki skor *composite reliability* dan *cronbach alpha* yang memenuhi *rule of thumb* > 0,70 (Ghozali, 2012).

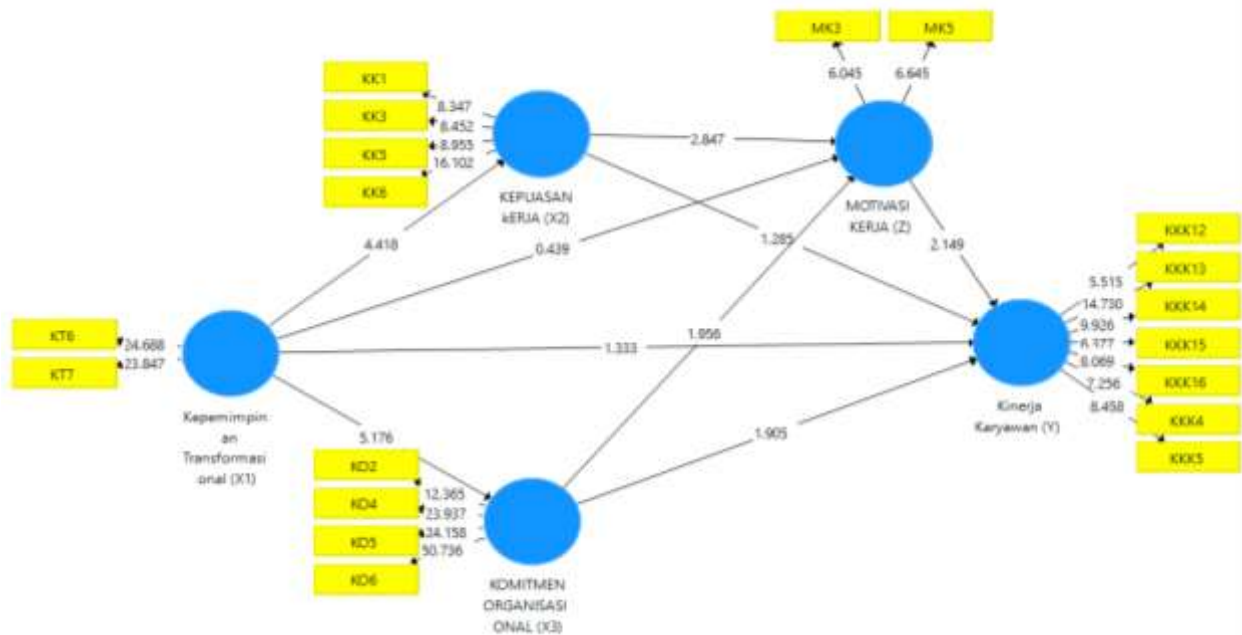
Evaluasi Model Struktural Inner Model

Analisis Kelayakan Model (Goodness Of Fit)

Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui nilai *R-square* dan *F-Square* apakah masing-masing variabel saling mempengaruhi atau tidak. Dari hasil yang diperoleh didapatkan hampir semua variabel saling mempengaruhi pada tingkat moderat atau menengah yaitu kepuasan kerja sebesar 18,4%, komitmen organisasional 23,2%, Kinerja Karyawan 33,9% dan motivasi kerja 27,8%. Sedangkan, pada uji *F-Square* untuk mengukur dampak relatif dari suatu variabel mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel dipengaruhi (endogen) menurut teori pengembangan Hair *et al.*, (2014) diperoleh hasil yang menyatakan bahwa Variabel motivasi kerja memiliki nilai *f-square* 0,63>0,35 artinya tingkat pengaruhnya sangat besar dibandingkan variabel lain.

Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan dengan *Calculate bootstrapping* pada SEM PLS seperti gambar berikut:



Gambar 2. Hasil Path Diagram T – Values

Dari hasil *Calculate bootstrapping* didapatkan nilai t-statistic dan p-value yang menunjukkan nilai mendukung hipotesis, dan terdapat satu hasil pengujian yang tidak mendukung hipotesis, maka dapat disajikan hasil data pengujian hipotesis model sebagai berikut :

Table 1. Uji Hipotesis Model

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	T Statistics	Keterangan
H1	Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif Terhadap Kepuasan Kerja	4,383	Data mendukung hipotesis
H2	Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif Terhadap Motivasi Kerja	0,444	Data tidak mendukung hipotesis
H3	Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif Terhadap Komitmen Organisasional	5,310	Data mendukung hipotesis
H4	Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan	1,330	Data tidak mendukung hipotesis
H5	Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan	1,296	Data tidak mendukung hipotesis
H6	Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Motivasi Kerja.	2,941	Data mendukung hipotesis
H7	Komitmen Organisasional Berpengaruh Positif Terhadap Perilaku Motivasi Kerja	2,106	Data mendukung hipotesis
H8	Komitmen Organisasional Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan	1,832	Data mendukung hipotesis
H9	Motivasi Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan	2,113	Data mendukung hipotesis

Berdasarkan tabel uji hipotesis penelitian pada tabel 1 didapatkan nilai pengujian yang tidak semua variabel memiliki hasil pengujian T – Values diatas nilai T- tabel 1,669 dimana terdapat hipotes yang tidak mendukung penelitian yaitu hipotesis 2,4,5 dan keenam hipotesa lainnya mendukung hipotesis penelitian.

Penelitian ini ditujukan untuk mengidentifikasi dan menganalisa bagaimana Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja di PT. Pelayaran Nelly Dwi Putri, Tbk, sebagai salah satu jasa pelayaran tertua di Indonesia, didirikan dan mulai beroperasi secara komersial pada tahun 1977 dan bergerak dalam bidang jasa, konsultasi pelayaran, jasa perakitan dan berkedudukan di Jakarta. Hasil pengujian pertama (H1) dengan hubungan langsung antara variabel kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan. Hasil penelitian ini mendukung temuan dari Bogler, (2001), (Emery & Barker, 2007) dan Syah *et al.*, (2020) bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional. Hal ini membuktikan bahwa di PT. Pelayaran Nelly Dwi Putri, Tbk khusus di bidang lapangan divisi pelayaran sudah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang baik dan Gaya kepemimpinan ini meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Selain itu gaya kepemimpinan transformasional juga dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Kepemimpinan memiliki potensi untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga mereka dapat mencapai kinerjanya dengan mengubah lingkungan organisasi menjadi lebih profesional dan terarah untuk mencapai tujuan organisasi (Paais&Pattiruhu,2020). Pada pengujian kedua (H2) antara variabel kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara langsung memiliki hubungan yang tidak signifikan. Hal ini menggambarkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berdampak nyata terhadap motivasi kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun karyawan divisi lapangan PT. Nelly Pelayaran Dwi Putri, Tbk menganggap kepemimpinan transformasional itu sangat baik berdasarkan faktor-faktor seperti pengaruh ideal, pelatihan, motivasi inspirasional, dan pertimbangan individu, namun kepemimpinan transformasional tidak benar-benar berdampak pada motivasi mereka untuk bekerja, artinya mereka tidak peduli apakah kepemimpinan transformasional diterapkan atau tidak, para pekerja tetap termotivasi untuk menghasilkan output yang sesuai dengan tujuan Perusahaan. Jika dianalisis dari

kondisi real dilapangan dan hasil penelitian ini salah satu faktor yang menyebabkan pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja hubungannya tidak signifikan dikarenakan Sebagian karyawan belum memahami konsep gaya kepemimpinan dalam manajemen. Hal ini bisa dipengaruhi oleh tingkat pengetahuan dan kedudukan dalam struktur organisasi di divisi pelayaran. Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Handoyo (2015) yang menemukan bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja tidak signifikan.

Pada pengujian hubungan variabel yang ketiga (H3) didapatkan hasil yang berpengaruh positif atau memiliki hubungan yang signifikan antara variabel Kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional. Merujuk pada beberapa penelitian sebelumnya Wang *et al.*, (2014), Keskes *et al.*, (2018) dan Nguni *et al.*, (2006) mengevaluasi bagaimana gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi komitmen karyawan dalam berorganisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional sangat memengaruhi komitmen organisasional karyawan pada divisi pelayaran. Komitmen organisasional pada PT. Pelayaran Nelly Dwi Putri, Tbk menjadi salah satu poin yang menarik peneliti melakukan penelitian. *Turn over* yang rendah dengan masa kerja dalam waktu yang lama menggambarkan perilaku kepemimpinan transformasional berhasil membangun kepercayaan karyawan terhadap organisasi.

Pengujian hipotesis keempat (H4) dalam hubungan secara langsung menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang tidak signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional dan variabel kinerja karyawan. Hasil ini tidak mendukung (menolak) hipotesis keempat dari penelitian ini, yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak positif pada kinerja karyawan. Selama ini, karyawan divisi lapangan PT. Pelayaran Nelly Dwi Putri, Tbk telah menunjukkan kinerja yang baik dengan output yang memenuhi standar perusahaan. Penelitian menunjukkan bahwa variasi pengetahuan di antara level karyawan yang berbeda menyebabkan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja kerja tidak signifikan. Misalnya, karyawan di tingkat manajemen tinggi memiliki pengetahuan yang lebih tinggi daripada karyawan bawahan. Ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional, yang harus diterapkan pada semua tingkat karyawan, harus ditinjau ulang. Dianalisis dari sistem kerja yang diterapkan dilapangan yaitu sistem *shift*, dimana per satu bulan karyawan ABK dalam satu kapal akan diroling untuk ditempatkan pada masing masing rute perjalanan pada bulan berikutnya. Sistem kerja ini yang membuat ABK kurang memahami gaya kepemimpinan yang mereka hadapi setiap kepala divisi. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya yang mengungkapkan hubungan signifikan dan saling berpengaruh antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan Putri & Meria (2022), Gaya kepemimpinan transformasional merupakan faktor penting yang mempengaruhi perilaku kerja seperti Kinerja Karyawan (Walean *et al.*, 2022) dan penelitian Eliyana *et al.*, (2019) di Pelabuhan menengah Indonesia yang menyatakan ada hubungan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya pada pengujian hipotesis kelima (H5) hasil pengujian variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya yang dapat dilihat dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan dapat meningkatkan kinerja mereka. Beberapa peneliti terdahulu Walean *et al.*, (2022); Usikalu *et al.*, (2015); Hanzaee & Mirvaisi, (2013) mengkonfirmasi bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan maka kinerja akan semakin meningkat. Kertabudi, (2021) menyelidiki secara empiris bagaimana komitmen organisasional dan kepuasan kerja berdampak pada prestasi kerja dan kesimpulannya adalah bahwa meningkatkan kepuasan kerja dalam organisasi sangat penting. Temuan mereka menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara keduanya. Akan tetapi hasil penelitian yang menguji hubungan kepuasan kerja dan kinerja karyawan tidak sama dengan penelitian sebelumnya. Kepuasan kerja dan kinerja karyawan PT. Pelayaran Nelly Dwi Putri, Tbk memiliki hubungan yang tidak signifikan secara langsung, artinya kepuasan kerja karyawan tidak mempengaruhi kinerja karyawan di lapangan dan belum mencapai tingkat tertinggi, sehingga tidak berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Faktor lain yang mempengaruhi hasil pengujian kedua variabel ini tidak menunjukkan hubungan yang signifikan adalah ada beberapa orang yang memberi pernyataan netral atau cukup setuju dengan variabel kepuasan kerja berdasarkan angket yang diberikan peneliti kepada responden. Oleh karena itu, kepuasan kerja karyawan PT. Pelayaran Nelly Dwi Putri, Tbk belum maksimal untuk menunjang kinerja karyawan divisi lapangan.

Penelitian Chirchir, (2016) dan Kristine, (2017) membuktikan bahwa karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi akan mampu meningkatkan motivasi kerja. Motivasi kerja seperti semangat atau dorongan bisa menentukan besar kecilnya prestasi dalam pekerjaan. Karyawan yang termotivasi akan mencapai kepuasan kerja dan semangat (Yusuf & Suwardana, 2023). Hasil pengujian hipotesis keenam (H6) dalam mengukur hubungan variabel kepuasan kerja dan motivasi kerja dinyatakan positif dan signifikan. Temuan ini mengungkapkan bahwa kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan divisi lapangan PT. Pelayaran Nelly Dwi Putri, Tbk dapat meningkatkan semangat kerja atau motivasi sehingga mampu bekerja lebih efektif dalam mencapai tujuan organisasi.

Pada pengujian hipotesis ketujuh (H7) dengan pengukuran hubungan variabel Komitmen organisasional dan motivasi kerja. Hasil yang didapatkan dari pengukuran antara kedua variabel dalam hubungan langsung bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja. Salah satu poin yang menarik penelitian dilakukan di PT. Pelayaran Nelly Dwi Putri, Tbk adalah komitmen organisasional yang kuat dan *turn over* yang rendah, hal ini sangat mendukung karyawan untuk memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam mencapai visi dan misi perusahaan. Hasil penelitian ini sama dengan temuan pada penelitian sebelumnya oleh Siregar (2022) menyatakan bahwa tingkat komitmen organisasi dipengaruhi oleh motivasi. Penemuan ini memberi tahu para pemimpin bahwa karyawan harus diberikan dukungan dan dimotivasi dengan cara-cara seperti promosi yang adil, penghargaan, dan penghasilan yang baik.

Hasil yang signifikan pada pengujian antara variabel Komitmen organisasional dan kinerja karyawan (H8) pada penelitian ini sudah terbukti berpengaruh secara teoritis. Hettiararchchi & Jayarathna (2014) menyatakan bahwa orang yang sangat berkomitmen terhadap organisasi akan menunjukkan perilaku yang positif terhadap organisasi, memberikan yang terbaik dari diri mereka, berkorban, memiliki loyalitas yang tinggi, dan memiliki keinginan untuk bertahan dalam organisasi. Dengan kata lain, orang yang sangat berkomitmen terhadap organisasi akan berusaha untuk menunjukkan Kinerja yang baik. Karyawan PT. Pelayaran Nelly Dwi Putri, Tbk secara nyata dalam statistik periode kerja karyawan memiliki tingkat *turn over* yang paling rendah dalam konteks industri pelayaran. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Riatmaja *et al.*, (2023) yang menyatakan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.

Pada pengujian hubungan variabel yang terakhir (H9), dengan mengukur hubungan variabel motivasi kerja dan kinerja karyawan didapatkan hasil penelitian positif dan hubungan yang signifikan. Hasil ini sesuai dengan penelitian sebelumnya oleh Casmun. *et al.*, (2020) bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai artinya semakin baik motivasi kerja maka semakin tinggi pula kinerja karyawan pada PT. Pelayaran Nelly Dwi Putri, Tbk

KESIMPULAN

Dari ulasan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat tiga variabel yang memiliki hubungan positif tetapi tidak signifikan yaitu *pertama*, kepemimpinan transformasional yang berhubungan positif dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja dalam jalur hubungan langsung, namun variabel kepemimpinan transformasional akan berdampak positif dan signifikan terhadap motivasi kerja melalui mediasi variabel komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Artinya kepemimpinan akan mudah mempengaruhi motivasi kerja bawahannya ketika dalam organisasi para pemimpin mampu memupuk rasa kepedulian dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dengan cara-cara seperti promosi yang adil, penghargaan, dan penghasilan yang baik. *Kedua*, Kepemimpinan Transformasional memiliki hubungan Positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dalam jalur hubungan secara langsung. Akan tetapi melalui hubungan tidak langsung Kepemimpinan Transformasional memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja kerja dimediasi oleh komitmen organisasional dan diintervening oleh motivasi kerja. Jika suatu organisasi memberikan perhatian, dukungan, dan pengakuan kepada karyawannya dengan melibatkan seluruh karyawan dalam kegiatan organisasi dan memenuhi kebutuhan karyawan untuk memenuhi pekerjaan mereka, maka akan ada keterikatan dan kepercayaan diri di antara karyawan di divisi lapangan PT. Pelayaran Nelly Dwi Putri, Tbk. untuk mencapai kinerja terbaiknya. Dengan bantuan berbagai motivasi kerja, perusahaan dapat mencapai tujuan mereka dan bersaing dalam meningkatkan nilai dan pengembangan

pelayaran yang baik di Indonesia. *Ketiga*, kepuasan kerja memiliki hubungan positif yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dalam jalur hubungan langsung akan tetapi kepuasan kerja memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ketika dintervening oleh motivasi kerja. Motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan akan mewujudkan kinerja karyawan yang baik Ketika ditopang atau didasari kepuasan dalam bekerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation and Knowledge*, 4(2), 104–114. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.07.003>
- Advani, A. (2015). Impact of transformational and transactional leadership styles on employees' performance of banking sector in Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*, 15(5).
- Akla, S., & I. (2020). The effect of organizational culture, motivation, and job satisfaction on employee performance. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting (DIJEFA)*, 1(4), 492–502. <https://doi.org/10.33258/birci.v5i1.4320>
- Al-Amin, M. (2017). Transformational leadership and employee performance mediating effect of employee engagement. *North South Business Review*, 7(2), 28–40.
- Al-Husseini, S., El Beltagi, I., & Moizer, J. (2021). Transformational leadership and innovation: the mediating role of knowledge sharing amongst higher education faculty. *International Journal of Leadership in Education*, 24(5), 670–693. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1588381>
- Al Harbi, J. A., Alarifi, S., & Mosbah, A. (2019). Transformation leadership and creativity. *Personnel Review*, 48(5), 1082–1099. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2017-0354>
- Amiruddin, J., & Yudianto, A. (2023). Application of Transformational Leadership Method to Increase Job Satisfaction. *Psikostudia: Jurnal Psikologi*, 12, 92. <https://doi.org/10.30872/psikostudia.v12i1.9749>
- Andreas, D. (2022). The Effect Of Motivation, Communication And Job Satisfaction On Employee Performance. *International Journal of Science, Technology & Management*, 3(2), 530–536. <https://doi.org/10.46729/ijstm.v3i2.481>
- Aqila Praditya, R. (2020). Leadership, Work Motivation, Competency, Commitment and Culture: Which Influences The Performance of Quality Management System in Automotive Industry. *Journal of Industrial Engineering & Management Research (JIEMAR)*, 1(1), 53–62.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199–218. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90035-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90035-7)
- Bashir, A., Amir, A., Jawaad, M., & Hasan, T. (2020). Work conditions and job performance: An indirect conditional effect of motivation. *Cogent Business and Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1801961>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*.
- Bogler, R. (2001). The Influence of Leadership Style on Teacher Job Satisfaction. *Educational Administration Quarterly - EDUC ADMIN QUART*, 37, 662–683. <https://doi.org/10.1177/00131610121969460>
- Bowling, N. A., Khazon, S., Meyer, R. D., & Burrus, C. J. (2015). Situational Strength as a Moderator of the Relationship Between Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analytic Examination. *Journal of Business and Psychology*, 30(1), 89–104. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9340-7>
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *Leadership Quarterly*, 24(1), 270–283.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.006>

- Bryan, V., & Vitello-Cicciu, J. (2022). Perceptions of preceptors' authentic leadership and final year nursing students' self-efficacy, job satisfaction, and job performance. *Journal of Professional Nursing*, 41(October 2021), 81–87. <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2022.04.003>
- Buchholz, W., & Eichenseer, M. (2019). Advantageous leadership in public good provision: the case of an endogenous contribution technology. *Journal of Economics*, 126(1), 1–17. <https://doi.org/10.1007/s00712-018-0613-5>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64–75. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Casmun., Rhian Indradewa., Syah, T. Y. R., & Fajarwati., D. (2020). Transformational Leadership Influence , Compensation , and Organizational Climate on Employee Performance with Work Motivation as Mediator Variable. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 05(01), 1–7.
- Çetin, F., & Aşkun, D. (2019). The effect of occupational self-efficacy on work performance through intrinsic work motivation. *Management Research Review*, 41(2), 186–201. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2017-0062>
- Cetin, M. O., & Kinik, F. S. F. (2015). An Analysis of Academic Leadership Behavior from the Perspective of Transformational Leadership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 519–527. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.122>
- Chi, H., Vu, T., Nguyen, H. V., & Truong, T. H. (2023a). How financial and non-financial rewards moderate the relationships between transformational leadership, job satisfaction, and job performance. *Cogent Business and Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2173850>
- Chi, H., Vu, T., Nguyen, H. V., & Truong, T. H. (2023b). How financial and non-financial rewards moderate the relationships between transformational leadership, job satisfaction, and job performance. *Cogent Business and Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2173850>
- Chirchir, R. K. (2016). Demographic Factors and Job Satisfaction: A Case of Teachers in Public Primary Schools in Bomet County, Kenya. *Journal of Education and Practice*, 7, 152–158.
- Clifton, J. (2019). Investigating the Dark Side of Stories of "Good" Leadership: A Discursive Approach to Leadership Gurus' Storytelling. *International Journal of Business Communication*, 56(1), 82–99. <https://doi.org/10.1177/2329488418796603>
- Dana, P., Gede, supartha wayan, & Gede, R. (2012). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan Koperasi Krama Bali. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 1(2).
- Dewi, N. N., & Wibowo, R. (2020). The effect of leadership style, organizational culture and motivation on employee performance. *Management Science Letters*, 10(9), 2037–2044. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.2.008>
- Dragos, P. (2014). Study regarding the role of motivation in the sport performance activities. *Baltic Journal of Health and Physical Activity*, 6. <https://doi.org/10.2478/bjha-2014-0006>
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Endang Ruswanti, A. R. R. & U. J. (2013). Aplikasi teori kebutuhan ERG Alderfer terhadap motivasi karyawan rumah sakit Islam Hidayatullah Yogyakarta. *Forum Ilmiah*, 10(2), 165–171.
- Ezzat, A., & Ehab, M. (2019). The determinants of job satisfaction in the Egyptian labor market. *Review of*

- Economics and Political Science*, 4(1), 54–72. <https://doi.org/10.1108/REPS-10-2018-012>
- Fernet, C., Trépanier, S.-G., Austin, S., Gagné, M., & Forest, J. (2015a). Transformational leadership and optimal functioning at work: On the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation. *Work & Stress*, 29(1), 11–31. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.1003998>
- Fernet, C., Trépanier, S. G., Austin, S., Gagné, M., & Forest, J. (2015b). Transformational leadership and optimal functioning at work: On the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation. *Work and Stress*, 29(1), 11–31. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.1003998>
- Furnham, A., Eracleous, A., & Chamorro-Premuzic, T. (2009). Personality, motivation and job satisfaction: Hertzberg meets the Big Five. *Journal of Managerial Psychology*, 24(8), 765–779. <https://doi.org/10.1108/02683940910996789>
- Ghozali, I. (2012). *aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 20: Analisis Path*. Badan penerbit Universitas Diponegoro.
- Gorondutse, A. H., & Hilman, H. (2019). Does organizational culture matter in the relationship between trust and SMEs performance. *Management Decision*, 57(7), 1638–1658. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2018-0557>
- Güllü, B., & Coruk, A. (2022). Occupational Cynicism According to the Opinions of Teachers. *International Journal of Innovative Approaches in Education*, 6, 157–172. <https://doi.org/10.29329/ijiape.2022.473.3>
- Gumah, B., Wenbin, L., & Aziabah, M. A. (2021). Supervisors' Leadership Styles' Influence on Foreign Teachers' Self-Efficacy in a Cross-Cultural Work Setting: A Moderated Mediation Analysis. *SAGE Open*, 11(1), 2158244021994546. <https://doi.org/10.1177/2158244021994546>
- Hair, J., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Han, Y., Park, E., & Park, S. (2019). A study on emotion-labor based emotion burnout by video, questionnaires and structural equation model. *Multimedia Tools and Applications*, 78(20), 28779–28803. <https://doi.org/10.1007/s11042-018-6705-y>
- Handoyo, L. N. (2015). The Influence of Leadership Styles on Employee's Performance Through Work Motivation (an Organizational Study at Four Hotels in Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 22(1).
- Hanzaee, K., & Mirvaisi, M. (2013). A survey on impact of emotional intelligence, organizational citizenship behaviors and job satisfaction on employees' performance in Iranian hotel industry. *Management Science Letters*, 3(5), 1395–1402.
- Harahap, & T. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanam. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4866>
- Hermosilla, D., Amutio, A., da Costa, S., & Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 32(3), 135–143. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>
- Hettiararchchi, H. A. H., & Jayarathna, S. (2014). *The effect of employee work related attitudes on employee job performance: A study of tertiary and vocational education sector in Sri Lanka*.
- Inceoglu, I., Segers, J., & Bartram, D. (2012). Age-related differences in work motivation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(2), 300–329. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2011.02035.x>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2011). The Volatility of Bitcoin. *The Job Satisfaction–Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review.*, 127(3), 376–407.

<https://doi.org/10.2139/ssrn.2921082>

- Kertabudi, I. S. (2021). Effect of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Employees Performance at Cibabat Hospital, Cimahi City West Java. *Universal Journal*, 8(3).
- Keskes, I., Sallan, J., Simo, P., & Fernandez, V. (2018). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of leader-member exchange. *Journal of Management Development*, 37, 0. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2017-0132>
- Khalid, K. (2020). The Impact of Managerial Support on the Association Between Pay Satisfaction, Continuance and Affective Commitment, and Employee Task Performance. *SAGE Open*, 10(1), 2158244020914591. <https://doi.org/10.1177/2158244020914591>
- Kharismasyah, A. Y., & Putra, S. K. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Afektif Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Pegawai Pt. Pdam Tirta Wijaya. *Jurnal Manajemen Vol 10 NO 2 (2020)*, 10(2), 86–98.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Van Buuren, S., Van Der Beek, A. J., & de Vet, H. C. w. (2012). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6–28. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>
- Kristine, E. (2017). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja melalui motivasi kerja pegawai alih daya (outsourcing) di PT. Mitra Karya Jaya Sentosa. *Jurnal EKSEKUTIF*, 14(2), 384–401.
- Lai, F.-Y., Tang, H.-C., Lu, S.-C., Lee, Y.-C., & Lin, C.-C. (2020). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *SAGE Open*, 10(1), 2158244019899085. <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
- Laily, N. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan Bagian Kantor pada PT. Agung Automall Pekanbaru). *Jom FISIP*, 4(2), 1–10.
- Letsoin, V., & Ratnasari, S. (2020). PENGARUH KETERLIBATAN KARYAWAN, LOYALITAS KERJA DAN KERJASAMA TIM TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *JURNAL DIMENSI*, 9, 17–34. <https://doi.org/10.33373/dms.v9i1.2316>
- Liu, X., Zheng, X., Lee, B. Y., Yu, Y., & Zhang, M. (2023). COVID-19 and employee job performance trajectories: The moderating effect of different sources of status. *Journal of Vocational Behavior*, 142, 103862. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103862>
- Luthans, F., & Thomas, L. T. (2012). The Relationship between Age and Job Satisfaction: Curvilinear Results from an Empirical Study – A Research Note. *Personnel Review*, 18(1), 23–26. <https://doi.org/10.1108/00483488910133350>
- Mangkunegara, A. A. A. P., & Huddin, M. (2016). The Effect of Transformational Leadership and Job Satisfaction on Employee Performance. *Universal Journal of Management*, 4(4), 189–195. <https://doi.org/10.13189/ujm.2016.040404>
- Meyer, J. P., & Allen, N. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538–551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Mosadeghrad, A. M. (2003). Principles of health care administration. *Dibagran Tehran, Tehran*.
- Nadeak, B., & Naibaho, L. (2020). Motivation and hrm factors relation to the employee loyalty. *Polish Journal of Management Studies*, 22(2), 261–276. <https://doi.org/10.17512/pjms.2020.22.2.18>
- Napitupulu, D. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi Pada Perawat Rumah Sakit Puri Husada di

- Tembilahan). *Administrasi Bisnis*, 5(1), 1–15.
- Navas, S., & Vijayakumar, M. (2018). Emotional Intelligence: A Review of Emotional Intelligence Effect on Organizational Commitment, Job Satisfaction and Job Stress. *International Journal of Advanced Scientific Research & Development (IJASRD)*, 5, 1–7. <https://doi.org/10.26836/ijasrd/2018/v5/i6/50602>
- Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). *Transformational and Transactional Leadership Effects on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in Primary Schools: The Tanzanian case*. 17, 145–177. <https://doi.org/10.1080/09243450600565746>
- Novita, & Bambang Swasto, S. (2014). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT . Telekomunikasi Indonesia , Tbk Witel Jatim Selatan , Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 34(1), 38–46.
- Novita, Ruhana, B. S. S. I., & Malang, F. I. A. U. B. (2016). TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada PT . Telekomunikasi Indonesia , Tbk Witel Jatim Selatan , Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 34(1), 38–46.
- Nugroho, S. H., Bandonu, A., & Suharyo, O. S. (2021). the Effect of Job Satisfaction and Employee Performance To the Company'S Motivation and Leadership Style (Study of Human Resource Management Literature). *Sttal Postgraduate-International Conference*, 5, 1–10.
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>
- Paracha, M. U., Qamar, A., Mirza, A., Hassan, I., & Waqas, H. (2012). Impact of leadership style (transformational & transactional leadership) on employee performance & mediating role of job satisfaction. Study of private school (educator) in Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research*, 12(4), 55–64.
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327–340. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.20786079>
- Purba, K., & Sudibjo, K. (2020). The Effects Analysis of Transformational Leadership, Work Motivation and Compensation on Employee Performance in PT. Sago Nauli. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(3), 1606–1617. <https://doi.org/10.33258/birci.v3i3.1091>
- Putri, N., & Meria, L. (2022). The Effect of Transformational Leadership on Employee Performance Through Job Satisfaction and Organizational Commitment. *IAIC Transactions on Sustainable Digital Innovation (ITSDI)*, 4, 8–21. <https://doi.org/10.34306/itsdi.v4i1.565>
- Radne Rimba Putri, I., & Maria Rosa, E. (2016). Analisis Motivasi Kerja Perawat di Ruang Rawat Inap RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta Unit II. *Jurnal Ners Dan Kebidanan Indonesia*, 3(2), 82. [https://doi.org/10.21927/jnki.2015.3\(2\).82-90](https://doi.org/10.21927/jnki.2015.3(2).82-90)
- Riatmaja, D., Shaddiq, S., & Wulandari, W. (2023). *The Influence of Organizational Culture on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction and Organizational Commitment*.
- Robbins, S., Judge, T. A., Millett, B., & Boyle, M. (2013). *Organisational behaviour*. Pearson Higher Education AU.
- Roberts, J. A., & David, M. E. (2020). Boss phubbing, trust, job satisfaction and employee performance. *Personality and Individual Differences*, 155, 109702. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109702>
- Rosa, N. T., & Ancok, D. (2020). the Influence of Spiritual Leadership on Affective Commitment Through Calling and Membership (a Study At Zainab Mother and Child Hospital in Pekanbaru). *Journal of*

- Leadership in Organizations*, 2(1), 18–29. <https://doi.org/10.22146/jlo.53849>
- Sari, I. K., & Saputra, F. (2022). the Effect of Work Stress and Emotional Intelligence Mediation on Performance. *REVENUE: Jurnal Manajemen Bisnis Islam*, 3(2), 285–302. <https://doi.org/10.24042/revenue.v3i2.14249>
- Shafique Khan, M. A., Jianguo, D., Mann, A., Saleem, S., Boamah, K. B., Javed, U., & Usman, M. (2019). Rejuvenating the concept of work alienation through job demands-resources model and examining its relationship with emotional exhaustion and explorative and exploitative learning. *Psychology Research and Behavior Management*, 12, 931–941. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S204193>
- Shao, H., Fu, H., Ge, Y., Jia, W., Li, Z., & Wang, J. (2022). Moderating Effects of Transformational Leadership, Affective Commitment, Job Performance, and Job Insecurity. *Frontiers in Psychology*, 13(May). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.847147>
- Siregar, Z. (2022). Extrinsic Motivation and Organizational Commitment: A Literature Review. *International Journal of Business, Technology and Organizational Behavior (IJBTOB)*, 2, 397–402. <https://doi.org/10.52218/ijbtob.v2i4.214>
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2005). *Performance Concepts and Performance Theory* (pp. 1–25). <https://doi.org/10.1002/0470013419.ch1>
- Syah, T. Y. R., Anindita, R., & Kishen. (2020). The Transformational Leadership Effect on Job Satisfaction and Job Performance. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 4(1), 47–51.
- Tse, H. H. M., & Chiu, W. C. K. (2014). Transformational leadership and job performance: A social identity perspective. *Journal of Business Research*, 67(1), 2827–2835. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.07.018>
- Usikalu, O., Ogunleye, A. J., & Effiong, J. (2015). Organizational trust, job satisfaction and job performance among teachers in Ekiti state, Nigeria. *British Open Journal of Psychology*, 1(1), 1–10.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216–226. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151>
- Walean, R., Koyongian, Y., & Sabudu, D. (2022). An Analysis of the Effect of Transformational Leadership on Employees Job Satisfaction and Employees Performance. *Tadbir: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, 6, 241. <https://doi.org/10.29240/jsmp.v6i2.4738>
- Wang, X., Ma, L., & Zhang, M. (2014). Transformational leadership and agency workers' organizational commitment: The mediating effect of organizational justice and job characteristics. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 42(1), 25–36.
- Widarto, I., & Anindita, R. (2018). Analysis of The Effect of Motivation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Performance. *Iarjset*, 5(9), 21–29. <https://doi.org/10.17148/iarjset.2018.594>
- Widayanto, T., & Nugroho, S. H. (2022). The Influence of Work Discipline, Organizational Culture and Competence on Employee Performance. *International Journal of Business, Management and Economics*, 3(4), 371–381. <https://doi.org/10.47747/ijbme.v3i4.906>
- Yusup, A., & Maulani, I. (2023). The Influence of Transformational Leadership on Employee Motivation. *Devotion Journal of Community Service*, 4, 798–802. <https://doi.org/10.36418/devotion.v4i3.441>