

**KOMITMEN ORGANISASI MEMEDIASI PENGARUH ANTARA  
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DENGAN KEPUASAN  
KERJA DAN KINERJA (STUDI PADA SMK SWASTA KECAMATAN  
GAYAMSARI SEMARANG)**

**Yuliati**

SMK Swasta Kecamatan Gayamsari Semarang, Indonesia

Email : [YULIATI@gmail.com](mailto:YULIATI@gmail.com)

**Abstrak:**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja dengan mediasi komitmen organisasi. Responden penelitian ini berjumlah 150 guru SMK Kecamatan Gayamsari Semarang. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *Structural Equation Model (SEM)* dari software *AMOS*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, kepuasan kinerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja guru, serta kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

**Kata kunci:** kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja guru

**PENDAHULUAN**

Menghadapi tantangan global dan meningkatnya persaingan antar bangsa , pendidikan merupakan bagian penting dari proses pembangunan nasional yang ikut menentukan kemajuan suatu negara. Pendidikan akan menghasilkan sumber daya manusia yang maksimal kalau proses pendidikan berjalan dengan baik , dimana ujung tombaknya adalah guru. Guru adalah sebuah profesi dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan dan mengevaluasi peserta didik dengan beberapa kompetensi yang harus dimiliki diantaranya kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial. Kondisi sekarang ini belum menunjukkan hasil yang maksimal sehingga masih diperlukan upaya dan strategi yang tepat guna meningkatkan kinerja guru dengan harapan terjadi peningkatan kualitas pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah merupakan beberapa faktor penting yang berpengaruh terhadap kinerja guru.

Dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya , kepala sekolah tidak lepas dari adanya suatu gaya atau sering disebut sebagai gaya kepemimpinan. Salah satu gaya kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) merupakan salah satu diantara sekian model kepemimpinan, oleh Burns (1978, dalam Yukl, 1998) diartikan sebagai “sebuah proses saling meningkatkan diantara para pemimpin dan pengikut ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi’. Komponen dari kepemimpinan transformasional pertama kali dikemukakan oleh Burns yang kemudian dikembangkan oleh Bass dan Avolio terdiri atas empat dimensi kepemimpinan yaitu : *Idealized influence* (pengaruh ideal) atau kharisma, *inspirational motivation* (motivasi inspiratif), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), dan *individual consideration* (perhatian yang bersifat individual).

Kepemimpinan dapat meningkatkan kepuasan kerja bagi bawahannya selama dalam memimpin organisasi memenuhi harapan sesuai dengan tujuan yang dikehendaki. Kepuasan kerja merupakan hal yang sangat personal, artinya yang paling dapat merasakan hanyalah yang bersangkutan saja dan sifatnya tidak selalu sama antara orang yang satu dengan orang yang lain.

Kepuasan kerja akan meningkatkan komitmen karyawan. Menurut Luthans (2006) komitmen organisasi sebagai sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan kepada organisasi dan merupakan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengungkapkan perhatian mereka terhadap organisasi, terhadap keberhasilan organisasi serta kemajuan yang berkelanjutan.

Semakin tinggi komitmen maka kinerja akan semakin meningkat, komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Laurensia Velen, 2012). Sedangkan Gibson (1997) mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi seperti kualitas, efisien dan kriteria efektifitas kerja lainnya.

Salah satu faktor yang menjadi tolak ukur keberhasilan sekolah adalah kinerja guru dalam mengajar. Menurut Yulia R (2013) kinerja guru adalah kemampuan dan usaha guru untuk melaksanakan tugas pembelajaran sebaik-baiknya dalam perencanaan program pengajaran, pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan evaluasi hasil pembelajaran. Kinerja dikatakan baik dan memuaskan apabila tujuan yang dicapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Oleh karena itu tugas kepala sekolah selaku pimpinan adalah melakukan penilaian terhadap kinerja mengajar guru.

Paparan dalam pendahuluan berintikan bahwa karena tuntutan kinerja dalam peningkatan SDM begitu tinggi, guru harus mendapat bantuan untuk mengembangkan diri,

meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan dalam menumbuhkan sikap professional. Dengan demikian kedudukan kepala sekolah dianggap penting dalam peningkatan kinerja sekolah guna mencapai tujuan pendidikan secara maksimal. Berdasarkan pemikiran di atas, rumusan masalah dapat dituliskan sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi pada guru SMK Kecamatan Gayamsari di Semarang ?
2. Bagaimana pengaruh Kepuasan kerja terhadap Komitmen Organisasi pada guru SMK Kecamatan Gayamsari di Semarang ?
3. Bagaimana pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja pada guru SMK Kecamatan Gayamsari di Semarang ?
4. Bagaimana pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja pada guru SMK Kecamatan Gayamsari di Semarang ?
5. Bagaimana pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja pada guru SMK Kecamatan Gayamsari di Semarang ?

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Kepemimpinan**

Menurut Robbins (2006) kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Sedangkan Yukl (2005) mengatakan kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

James MacGregor Burns (1978) pertama kali memperkenalkan konsep transformasi kepemimpinan dalam penelitian deskriptif pada para pemimpin politik, tetapi istilah ini sekarang digunakan dalam psikologi organisasi juga. Bernard M. Bass (1985) mengembangkan konsep Burns dengan menjelaskan mekanisme psikologis yang mendasari transformasi dan kepemimpinan transaksional. Bass menggunakan istilah “transformasional” bukan “transformasi”.

### **Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins (2001) kepuasan kerja menunjukkan sikap seorang individu terhadap pekerjaannya, kepuasan kerja merupakan ungkapan rasa menyenangkan atau tidak menyenangkan yang timbul dari karyawan dalam memandang pekerjaan.

Menurut Frederick Herzberg dalam Robbins (2007) ada dua kelompok faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang dalam organisasi, yaitu :

1. Faktor penyebab kepuasan kerja (*job satisfiers*).

Satisfiers disebut dengan istilah motivators, karena apabila faktor ini tidak terpenuhi seorang individu tidak akan termotivasi (belum tentu mengalami ketidakpuasan). Sedangkan apabila faktor ini terpenuhi maka akan timbul motivasi.

2. Faktor penyebab ketidakpuasan kerja (*job dissatisfiers*).

Dissatisfiers disebut dengan istilah hygiene factors, karena apabila faktor ini tidak terpenuhi akan timbul ketidakpuasan dalam diri individu. Namun apabila faktor ini terpenuhi belum tentu akan menimbulkan motivasi.

### **Komitmen Organisasi**

Menurut Allen dan Meyer (1990) ada tiga komponen dalam komitmen yaitu :

a. *Affective*

Komitmen affektive merupakan proses dimana seseorang melibatkan diri dengan organisasi dengan mempertimbangkan kesesuaian antara nilai dan tujuannya dengan organisasi.

b. *Continuance*

Komitmen *continuance* yaitu persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan perusahaan.

c. *Normative*

Komitmen karena karyawan merasa berkewajiban untuk tinggal dalam organisasi, seperti tanggungjawab, loyalitas, atau kewajiban moral terhadap organisasi.

### **Kinerja**

Pengertian kinerja adalah kegiatan dan hasil yang dapat dicapai atau dilanjutkan seseorang atau sekelompok orang di dalam pelaksanaan tugas, pekerjaan dengan baik, artinya mencapai sasaran atau standar kerja yang telah ditetapkan sebelum dan atau bahkan dapat melebihi standar yang ditentukan oleh perusahaan pada periode tertentu (Handoko 2001).

Menurut Randall dan Susan (1999) penilaian kinerja adalah suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran.

### **Pengaruh Antara Kepemimpinan Transformasional Dengan Komitmen Organisasi**

Penelitian yang dilakukan oleh Darwish (2000) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara perilaku kepemimpinan dan komitmen organisasi. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Savery (1994) menemukan hubungan positif antara perilaku kepemimpinan dan komitmen organisasi.

Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Suhana (2007) menunjukkan bahwa kepemimpinan dilihat dari gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

### **Pengaruh Antara Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasi**

Teori yang disampaikan oleh Luthans (2006) ,bahwa jika variabel yang positif terhadap kepuasan kerja yaitu tipe pekerjaan itu sendiri, gaji dan bayaran, kesempatan mendapat promosi, atasan mereka dan rekan kerja dapat terpenuhi, maka komitmen terhadap organisasi akan timbul dengan baik. Sehingga kepuasan kerja berkorelasi positif pada komitmen organisasi.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Fletcher dan Williams (1996) menemukan hubungan positif antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

### **Pengaruh Antara Komitmen Organisasi Dengan Kinerja**

Komitmen organisasi telah menerima perhatian besar dalam penelitian masa lalu karena dampak yang signifikan terhadap sikap kerja seperti kepuasan kerja, kinerja absensi dan turnover (Darwish A , 2000).

Sedangkan menurut penelitian Etty Indriani dan Hari Waluyo (2012) komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian Laurensia Velen (2012) adalah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi komitmen maka kinerja akan semakin meningkat.

### **Pengaruh Antara Kepemimpinan Transformasional Dengan Kinerja**

Hasil penelitian A. Soegihartono (2012) kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja. Untuk menciptakan kepemimpinan yang kondusif seorang pemimpin harus bisa memahami bawahannya dengan pandangan-pandangan yang disampaikan oleh bawahan.

Sedangkan penelitian menurut Yulia R (2013) hasilnya ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja.

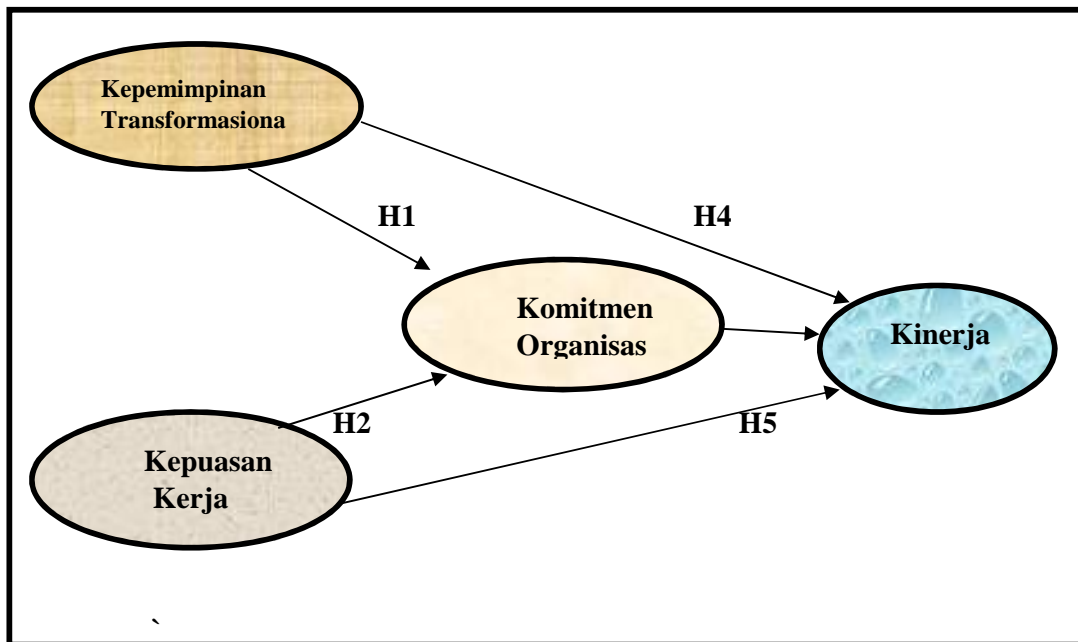
### **Pengaruh Antara Kepuasan Kerja Dengan Kinerja**

Hasil penelitian Dwi Lusi (2011) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Sedangkan menurut penelitian Darwish A (2000) bahwa kepuasan kerja signifikan terhadap kinerja.

Variabel kepuasan kerja dengan dimensi rewards (penghargaan), hubungan kerja dan aktualisasi diri terbukti secara signifikan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. (Suwardi dan Joko Utomo , 2011).

Berdasarkan penjelasan di atas maka kerangka pemikiran dan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

**GAMBAR 1. Kerangka Pemikiran Teoritis**



H1 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi SMK Kecamatan Gayamsari Semarang

H2 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi SMK Kecamatan Gayamsari Semarang.

- H3: Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja guru SMK Kecamatan Gayamsari Semarang.
- H4: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja guru SMK Kecamatan Gayamsari Semarang.
- H5 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja guru SMK Kecamatan Gayamsari Semarang.

## **METODE PENELITIAN**

Jumlah sampel penelitian adalah sebanyak 150 responden dari populasi 320 guru SMK swasta Kecamatan Gayamsari berjumlah 320 orang. Selanjutnya 150 responden dalam penelitian ini dapat diperinci berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan masa kerja sebagai guru di SMK Kecamatan Gayamsari

Menurut standar minimal sampel yang ideal dengan teknik analisis SEM menurut Augusty Ferdinand (2006) bahwa untuk sampel yang sesuai adalah 100 – 200.

Peneliti memberikan kuesioner, jawaban atas daftar pertanyaan yang harus diisi oleh responden dibuat dengan menggunakan skala likert (*likert scale*), yaitu dengan rentangan 1 sampai dengan 7, dimana nilai 1 adalah sangat tidak sesuai/setuju, dan nilai 7 adalah sangat sesuai/setuju. (Fu'ad Masud, 2004).

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah : Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja. Kepemimpinan transformasional diukur melalui indikator-indikator *Idealized influence* (X1), *Inspirational motivation* (X2), *Intellectualstimulation* (X3), *Individual consideration* (X4). Kepuasan kerja diukur melalui indikator-indikator Kepuasan dengan gaji (X5), Kepuasan dengan promosi (X6), Kepuasan dengan rekan kerja (X7), Kepuasan dengan atasan (X8), Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri (X9). Komitmen Organisasi diukur melalui indikator-indikator Bekerja melampaui target (X10), Membanggakan organisasi kepada orang lain (X11), Menerima semua tugas (X12), Kesamaan nilai (X13), Bangga menjadi bagian organisasi (X14), Organisasi memberi inspirasi (X15), Gembira memilih bekerja pada organisasi ini (X16), Peduli terhadap nasib organisasi (X17). Kinerja diukur melalui indikator-indikator Kualitas kerja (X18), Efisiensi (X19), Kemampuan karyawan (X20), Ketepatan waktu (X21), Pengetahuan karyawan (X22), Kreativitas (X23), Melaksanakan tugas sesuai prosedur (X24).

### Teknik Analisis

Untuk menguji hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini maka teknik analisis yang akan digunakan adalah SEM atau *Struktural Equation Modelling* yang dioperasikan melalui program AMOS.

Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis yaitu : Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*) dan Regression Weight

### Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

Tabel 1. *Goodness Of Fit Index*

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Nilai Batas</i>
<i>2 – Chi square</i>	Diharapkan lebih kecil chi square tabel
<i>Significance probability</i>	0,05
<i>RMSEA</i>	0,08
<i>GFI</i>	0,90
<i>AGFI</i>	0,90
<i>CMIN/DF</i>	2,0
<i>TLI</i>	0,95
<i>CFI</i>	0,95

Sumber : Ferdinand, 2006

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Dengan menggunakan kriteria tiga kotak (*three box method*) digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks, yaitu: 15 – 45= rendah, 46 – 75= sedang, 76 – 105= tinggi.

Adapun hasil perhitungan nilai indeks untuk variabel kepemimpinan transformasional disajikan dalam Tabel 2 berikut ini.



**Tabel 2. Nilai Indeks Variabel Kepemimpinan Transformasional**

No	Indikator	Jumlah indeks	Keterangan
1	Pengaruh yang ideal (X1)	55.15	Sedang
2	Motivasi yang inspiratif (X2)	55.54	Sedang
3	Mendorong berfikir cerdas (X3)	55.67	Sedang
4	Pertimbangan secara individu (X4)	55.72	Sedang

Sumber : Data primer yang diolah, 2021

Dari keempat indikator yang digunakan, indikator pertimbangan secara individu (X4) memiliki nilai indeks paling tinggi yaitu 55,72. Sedangkan indeks terendah adalah indikator pengaruh yang ideal (X1) memiliki nilai indeks sebesar 55,15.

Hasil perhitungan nilai indeks variabel kepuasan kerja disajikan dalam Tabel 3 :

**Tabel 3. Nilai Indeks Variabel Kepuasan Kerja**

No	Indikator	Jumlah indeks	Keterangan
1	Kepuasan dengan gaji (X5)	54,28	Sedang
2	Kepuasan dengan promosi (X6)	55,47	Sedang
3	Kepuasan dengan rekan kerja (X7)	55,64	Sedang
4	Kepuasan dengan atasan (X8)	55,39	Sedang
5	Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri (X9)	54,56	Sedang

Sumber : Data primer yang diolah, 2021

Dari kelima indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kepuasan kerja , indikator kepuasan dengan rekan kerja (X7) memiliki nilai indeks paling tinggi yaitu sebesar 55,64. Sedangkan indeks terendah adalah indikator kepuasan dengan gaji (X5) memiliki nilai indeks sebesar 54,28

Hasil perhitungan nilai indeks variabel komitmen organisasi disajikan dalam Tabel 4. :

**Tabel 4. Nilai Indeks Variabel Komitmen Organisasi**

No	Indikator	Jumlah indeks	Keterangan
1	Bekerja melampaui target (X10)	55,92	Sedang
2	Membanggakan organisasi pada orang lain (X11)	56,75	Sedang
3	Menerima semua tugas (X12)	56,00	Sedang
4	Kesamaan nilai(X13)	57,00	Sedang
5	Bangga menjadi bagian organisasi (X14)	59,57	Sedang
6	Organisasi memberi inspirasi (X15)	58,72	Sedang
7	Gembira bekerja pada organisasi ini (X16)	57,94	Sedang
8	Peduli terhadap nasib organisasi (X17)	54,97	Sedang

Sumber : Data primer yang diolah, 2021

Dari kedelapan indikator yang digunakan untuk mengukur variabel komitmen organisasi , indikator bangga menjadi bagian organisasi (X14) memiliki nilai indeks paling tinggi yaitu sebesar 59,57. Sedangkan indeks terendah adalah indikator peduli terhadap nasib organisasi (X17) memiliki nilai indeks 54,97.

Adapun hasil perhitungan nilai indeks untuk variabel kinerja disajikan dalam Tabel 5

**Tabel 5. Nilai Indeks Variabel Kinerja**

No	Indikator	Jumlah indeks	Keterangan
1	Kualitas kerja (X18)	55,43	Sedang
2	Efisiensi (X19)	55,41	Sedang
3	Kemampuan karyawan (X20)	55,68	Sedang
4	Ketepatan waktu (X21)	56,12	Sedang
5	Pengetahuan karyawan (X22)	56,86	Sedang
6	Kreativitas (X23)	60,55	Sedang
7	Melaksanakan tugas sesuai prosedur (24)	61,07	Sedang
	Rata-rata	57,30	Sedang

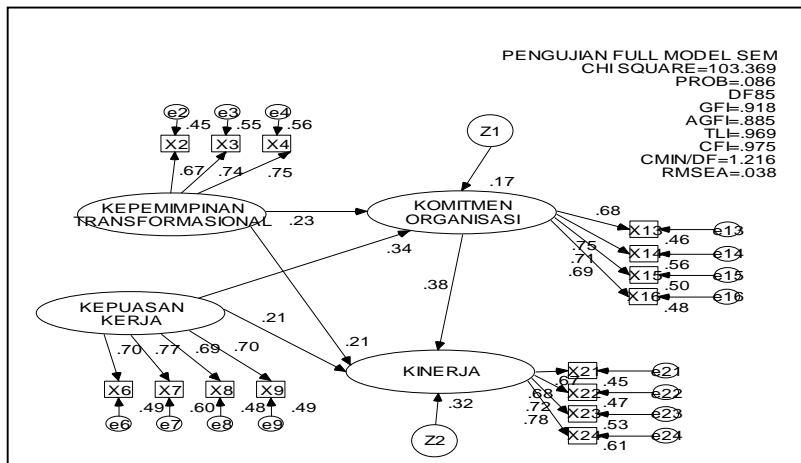
Sumber : Data primer yang diolah, 2021

Dari ketujuh indikator yang digunakan , indikator melaksanakan tugas sesuai prosedur (X24) memiliki nilai indeks paling tinggi yaitu 61,07. Sedangkan indeks terendah adalah indikator efisiensi (X19) memiliki nilai indeks 55,41.

**Analisis Konfirmatory Full Model Struktural Equation Model Revisi**

Hasil Analisis Konfirmatory full model SEM Revisi dengan menggunakan AMOS seperti tampak pada gambar di bawah ini:

**Gambar 2. Analisis konfirmatory Full Model SEM Revisi**



Hasil analisis konfirmatory seperti tampak pada gambar di atas terlihat bahwa nilai chi square yang dihasilkan 103.369. Angka ini dinyatakan kecil karena lebih kecil dari nilai chi square tabel yang diperoleh dengan  $\alpha = 0,05$  dan degree of freedom sebesar 85, diperoleh nilai chi square tabel 107.52. Dengan membandingkan chi square hitung dengan chi square tabel ( $103.369 < 107.52$ ), maka model dapat dinyatakan layak. (Gozali , 2011). Demikian pula pengujian lainnya seperti tampak pada tabel dibawah ini.

**Tabel 6. Pengujian Kelayakan Full Model SEM Revisi**

No	Pengujian Kelayakan Model	Cut of value	Hasil analisis	Keterangan
1	CHI SQUARE	< 107.52	103.369	Baik
2	PROB	0,05	0.086	Baik
3	GFI	0,90	0.918	Baik
4	AGFI	0,90	0.885	Marginal
5	TLI	0,95	0.969	Baik
6	CFI	0,95	0.975	Baik
7	RMSEA	0,08	0.038	Baik

Sumber : Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan hasil yang disajikan dalam tabel 6 terlihat bahwa nilai chi square 103,369 dengan probabilitas 0,086 menunjukkan bahwa model yang digunakan dapat diterima, yang menunjukkan sebagai suatu model persamaan struktural yang baik. Indeks pengukuran GFI, TLI, CFI, dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun AGFI diterima secara marginal. Dengan demikian uji kelayakan model SEM sudah memenuhi syarat penerimaan.

Untuk mengukur validitas terdapat beberapa instrument yang dapat digunakan sebagai berikut :

- ***Convergent Validity***

Untuk mengukur validitas konstruk dapat dilihat dari nilai faktor loadingnya. Standar loading estimate harus sama dengan 0,50 atau lebih. (Ghozali, 2011).

- ***Variance Extracted***

Prosentase rata-rata nilai Variance Extracted (AVE) dapat dihitung dengan menggunakan nilai standardized loading dengan rumus sebagai berikut : (Ghozali, 2011)

$$\text{Standard loading}^2$$

$$\text{Variance Extracted} = \frac{\text{Standard loading}^2}{\text{Standard loading}^2 + \text{Var} ( i )}$$

Variance Extracted (AVE) :

Kepemimpinan transformasional	=	0,523
Kepuasan kerja	=	0,512
Komitmen organisasi	=	0,502
Kinerja	=	0,513

Jadi dapat disimpulkan nilai Variance Extracted (AVE) variabel kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja di atas 0,50 menunjukkan adanya convergent yang baik. Sehingga instrument yang digunakan memenuhi kriteria validitas.

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana alat ukur memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah 0,60. *Construct Reliability* didapatkan dari rumus Hair et.al.(1995) :

$$\text{Construct reliability} = \frac{(\text{Standard loading})^2}{(\text{Standard loading})^2 + i}$$

Jadi Construct Reliability (CR) :

Kepemimpinan transformasional = 0,767 , Kepuasan kerja = 0,807 , Komitmen organisasi = 0,801 , Kinerja = 0,808.

Dari hasil uji reliabilitas dari keempat konstruk variabel laten yang digunakan dalam penelitian ini memiliki Reliabilitas yang lebih tinggi dari 0,6. Dengan demikian pengukur-pengukur konstruk tersebut memiliki kehandalan yang cukup tinggi.

### **Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis ini adalah dengan menganalisis nilai *Critical Ratio* (CR) dan nilai *Probability* (P) hasil olah data, dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, yaitu diatas 1,96 untuk nilai CR dan dibawah 0,05 untuk nilai P (probabilitas).

**Tabel 7. Standardized Regression Weights**

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KOMITMEN_ORGANISASI	<--- KEPEMIMPINAN_TRANSFORMASIONAL	.226	.121	2.086	.037	par_8
KOMITMEN_ORGANISASI	<--- KEPUASAN_KERJA	.337	.105	3.043	.002	par_11
KINERJA	<--- KEPUASAN_KERJA	.208	.096	1.983	.047	par_9
KINERJA	<--- KEPEMIMPINAN_TRANSFORMASIONAL	.206	.111	1.990	.047	par_10
KINERJA	<--- KOMITMEN_ORGANISASI	.378	.105	3.438	***	par_16

Sumber : Data primer yang diolah, 2021

Dari hasil pengujian diperoleh bahwa semua nilai CR berada di atas 1,96 atau dengan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian semua Hipotesis diterima.

### **Pengujian Hipotesis 1**

Hipotesis 1 adalah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Nilai CR tampak pada Tabel 7 sebesar 2,086 dan probabilitas sebesar 0,037. Kedua nilai tersebut memenuhi syarat penerimaan H1 yaitu nilai CR yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 penelitian ini dapat diterima . Hal ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Darwish (2000) , Chen (2004) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan dan komitmen organisasi.

### **Pengujian Hipotesis 2**

Hipotesis 2 adalah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Nilai CR tampak pada Tabel 7 adalah sebesar 3,043 dan probabilitas sebesar 0,002. Kedua nilai tersebut memenuhi syarat penerimaan H2 yaitu nilai CR yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian disimpulkan bahwa hipotesis 2 penelitian ini dapat diterima . Hal ini mendukung penelitian Fletcher dan Williams (1996) , Dwi Lusi (2011) menemukan hubungan positif antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

### **Pengujian Hipotesis 3**

Hipotesis 3 adalah komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Nilai CR tampak pada Tabel 7 adalah sebesar 3,438 dan probabilitas sebesar 0,002. Kedua nilai tersebut memenuhi syarat penerimaan H3 yaitu nilai CR yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,005. Dengan demikian disimpulkan bahwa hipotesis 3 penelitian ini dapat diterima . Hal ini mendukung penelitian Brett et all (1995) , Suwardi dan Joko Utomo (2011) bahwa komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja.

#### **Pengujian Hipotesis 4**

Hipotesis 4 adalah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja. Nilai CR pada Tabel 7 sebesar 1,990 dan probabilitas sebesar 0,047. Kedua nilai tersebut memenuhi syarat penerimaan H4 yaitu nilai CR yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian disimpulkan bahwa hipotesis 4 penelitian ini dapat diterima . Hal ini mendukung penelitian A. Soegihartono (2012), Yulia R (2013) bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

#### **Pengujian Hipotesis 5**

Hipotesis 5 adalah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja . Nilai tampak pada Tabel 7 sebesar 1,983 dan probabilitas sebesar 0,047. Kedua nilai tersebut memenuhi syarat untuk penerimaan H5 yaitu nilai CR yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 5 penelitian ini dapat diterima . Hal ini mendukung penelitian Rani Mariam (2009), Parwanto (2005) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Simpulan dari lima hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:

1. H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi  
Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi.
2. H2: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi  
Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi.
3. H3: Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja  
Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh antara komitmen organisasi dengan kinerja
4. H4: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja  
Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi.
5. H5: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja  
Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh antara kepuasan kerja dengan kinerja.

## Saran

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka saran-saran yang dapat diberikan adalah:

1. Pemimpin perlu meningkatkan kharismanya sehingga akan dikagumi , dihormati dan dipercaya bawahannya.
2. Perlu untuk ditingkatkan kepuasan dengan gaji. Bawahan akan merasa senang apabila gajinya ditingkatkan minimal sama dengan pesaing atau lebih besar dari pesaing. Gaji mencerminkan tanggungjawab yang sepadan dengan pekerjaan, serta diberikan tunjangan-tunjangan yang lain.
3. Komitmen individu pada organisasi lebih ditingkatkan dengan cara lebih peduli terhadap nasib organisasi, bertanggungjawab secara moral bahwa selayaknya harus loyal dan setia pada organisasi.
- 4 Perlu meningkatkan efisiensi dalam kegiatan pembelajaran menggunakan cara dengan benar untuk pencapaian tujuan organisasi.

Beberapa agenda penelitian mendatang yang dapat diberikan dari penelitian ini antara lain, adalah :

1. Mengembangkan variabel atau konstruk yang relevan dalam meningkatkan kinerja serta tidak menutup kemungkinan menambah jumlah sampel yang lebih besar sehingga nilai AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) dapat meningkat sehingga nilai yang tinggi dapat membuat kriteria menjadi *better fit*.
2. Menyempurnakan instrument baik redaksional maupun konsistensi jawaban responden , sehingga variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian mendatang akan menunjukkan nilai indeks yang tinggi.
3. Perlu menambah atau memasukkan variabel lain yang mempengaruhi komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja. Variabel yang disarankan seperti budaya organisasi.

## DAFTAR RUJUKAN

- Allen, Natalie J and Meyer, John P, 1990. The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To Organization. *Journal of Occupational Psychology*, Vol.63 No.1.
- A.Soegihartono. 2012. Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja dengan Mediasi Komitmen. *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*. Vol.3 No.1.
- Augusty. 2006. *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Bass, B.M.1985.*Leadership and Performance*.Newyork: Free Press.

- Bass, Bernard M and Avolio, Bruce J. 1993. Transformational Leadership And Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*. Vol. 17 No.1.
- Burns, J.M. 1978. *Leadership*. New York : Harper and Row.
- Celluci, J. Anthony & DeVeries L. David, 1978, "Measuring Managerial Satisfaction: A Manual for the MJSQ Tehnical Report II"
- Chen, Li Yueh, 2004. Examining The Effect Of Organization Culture And Leadership Behaviors On Organizational Commitment, Job Satisfaction, Adan Job Performance At Small And Middle-Sized Firma Of Taiwan. *Journal of American Academy of Business*. 5.1/2.
- Darwish A, Yousef. 2000. Organizational Commitment: a Mediator of the Relationships of Leaderships Behavior with Job Satisfaction and Performance in a Non Western Country. *Journal of Managerial Psychology*. Vol.15 No.1.
- Dwi Lusi. 2011. Komitmen Organisasi Merupakan Variabel Intervening Pengaruh Antara Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi Terapan*. Vol. 2 No. 2.
- Etty I, Hari W. 2012. Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat daerah Kabupaten Karanganyar dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal STIE AUB*.
- Fletcher and Williams, R. 1996. Performance Management, Job Satisfaction and Organizational Commitment, *British Journal of Management*. Vol. 7 No. 2.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang :Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2011. *Konsep dan Aplikasi Dengan Program Amos 19.0*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE Universitas Gajah Mada.
- Laurenasia Velen. 2012. *Peran Budaya Organisasi Dalam Memoderasi Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan*. Surabaya. PT ISS Indonesia.
- Luthans, Fred, 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Penerbit Andi. Yogyakarta
- Parwanto. 2005. *Pengaruh Faktor-Faktor Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pusat Pendidikan Komputer Akuntansi IMKA di Surakarta*. Surakarta. Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah.
- Rani Mariam. 2009. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening*. Semarang. Tesis Universitas Diponegoro.
- Randall dan Susan. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Erlangga.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh. Jakarta : PT Indeks.
- Savery, L.K. 1994. Attitudes to Work The Influence of Perceived Style of Leadership on A Group of Workers. *Leadership and Organizational Development Journal*. Vol. 15 No. 4.
- Suhana. 2007. *Relationship Analysis of Leadership Style, HRM Practices, Organizational Culture, Commitment and Performance (Study in People Crediting Bank in Central Java)*. Usahawan No. 10, TH XXXVI.
- Suardi dan Joko Utomo. 2011. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai. *Analisis Manajemen*. Vol. 5 No. 1.
- Yukl, Gary. 2005. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi kelima. Jakarta. PT Indeks.
- Yulia R. 2013. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan Ekonomi* . Vol. 1 No. 1. Semarang. IKIP Veteran.