



## Analisis pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan

Fika Rahmanita<sup>1</sup>, Metha Lubis<sup>2</sup>, Cornelia Dumarya Manik<sup>3</sup>, Purwaningsih<sup>4</sup>  
<sup>1234</sup>Universitas Pamulang, Indonesia

### Email Penulis :

dosen01930@unpam.ac.id<sup>1</sup>  
dosen02252@unpam.ac.id<sup>2</sup>  
cornelia00720@unpam.ac.id<sup>3</sup>  
poerwakhezya85@gmail.com<sup>4</sup>

### Abstract

*Based on observations, the performance of employees has decreased during a pandemic. Leadership style shows the performance of employees who work in teams so that the system in the organization can run well. Besides leadership, motivation can direct people to carry out an activity. Organizational commitment is the factor that will create more sufficient bonds between employees with institutions. The research objective is to determine the relationship between leadership style, motivation, and employee performance. This study used the partial least square structural equation modeling (PLS-SEM) analysis. The results of the data analysis show that performance is positively influenced by leadership, motivation, and organizational commitment. Employee performance can be improved by paying attention to the factors that affect leadership style, motivation, and organizational commitment.*

### Article Info

#### Article history:

Received: 2021-05-31  
Accepted: 2021-12-24  
Published: 2021-12-25

Kata Kunci: Kepemimpinan, Kinerja, Motivasi

### Abstrak

Berdasarkan hasil observasi diketahui bahwa kinerja karyawan di sejumlah perusahaan cenderung menurun pada masa pandemi. Gaya kepemimpinan menunjukkan kinerja karyawan yang bekerja di tim, sehingga sistem dalam organisasi dapat berjalan dengan baik. Selain kepemimpinan, motivasi merupakan dorongan yang dapat mengarahkan manusia melakukan suatu kegiatan. Komitmen organisasi merupakan faktor yang dapat diperhatikan organisasi dalam menciptakan keterikatan antara karyawan dengan organisasi. Tujuan penelitian adalah mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan, motivasi dan dimensi komitmen organisasi dengan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode penelitian survey dengan pendekatan kuantitatif dan analisis data SEM-PLS. Hasil analisis data menunjukkan bahwa kinerja dipengaruhi secara positif oleh kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasi. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan motivasi dan komitmen organisasi.

### Cara Mengutip :

Rahmanita, F., Lubis, M., Manik, C.D., & Purwaningsih. (2021). Analisis pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. *Keberlanjutan : Jurnal Manajemen dan Jurnal Akuntansi*, 6(2), 155-167  
doi: <http://dx.doi.org/10.32493/keberlanjutan.v6i2.y2021.p155-167>

## PENDAHULUAN

Kinerja menunjukkan kualitas dan kuantitas dari usaha seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab pada bidang pekerjaannya selama kurun waktu tertentu (Robbins & Judge, 2013). Kinerja dapat dijelaskan sebagai hasil kerja karyawan yang dilakukan berdasarkan aturan manajemen atau organisasi berupa kualitas. Selain kualitas, hasil kerja karyawan dapat dinilai berdasarkan kuantitas kerja yang dihasilkan berdasarkan kriteria perusahaan. Kedisiplinan dalam bekerja berupa ketepatan waktu menunjukkan adanya inisiatif karyawan dalam memberikan hasil kerja yang baik. Kinerja karyawan didukung dengan adanya efektivitas bekerja karyawan dalam tim. Perusahaan memiliki kriteria tertentu dalam melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan, selain beberapa kriteria di atas, pencapaian karyawan dalam target penjualan dapat menjadi salah satu faktor yang menunjukkan kinerja karyawan baik. Kinerja karyawan meliputi usaha karyawan dalam melakukan efisiensi, yaitu usaha karyawan dalam melakukan pencegahan pemborosan penggunaan fasilitas dan biaya perusahaan, serta pencegahan terhadap adanya kerusakan, dan usaha dalam melakukan pemeliharaan terhadap fasilitas yang diberikan perusahaan dalam mendukung aktivitas bekerja karyawan.

Kinerja bukan hanya bagaimana dirinya mampu menyelesaikan tugas yang diberikan organisasi, namun juga bagaimana dirinya membantu organisasi melakukan efektivitas dan efisiensi biaya yang dikeluarkan. Kondisi pandemi covid-19 membuat kinerja karyawan di berbagai perusahaan terpengaruh. Berdasarkan hasil pengamatan peneliti, kinerja karyawan cenderung menurun selama masa pandemi covid-19. Keadaan ini dibuktikan oleh adanya hasil terhadap penilaian dari evaluasi kinerja karyawan yang dilakukan berdasarkan kehadiran.

Berdasarkan hasil pengamatan di lokasi penelitian, menunjukkan adanya ketidaksesuaian dengan hasil kerja. Berdasarkan data internal organisasi dapat dijelaskan bahwa, pada tahun 2019 jumlah keterlambatan karyawan sebanyak 38 kali dan ketidakhadiran sebanyak 33 kali, pada tahun 2020 keterlambatan 44 kali dan ketidakhadiran 60 kali. Terlihat jumlah keterlambatan dan ketidakhadiran karyawan menunjukkan naik dan turun setiap bulan dan tahunnya, salah satu peraturan absensi yang berlaku di perusahaan ada tiga shift yaitu shift pagi pada jam 06, shift siang pada jam 13 dan shift ketiga jam 22 malam. Namun pada kondisi ini semakin diperparah dengan adanya covid-19. Semenjak covid-19 menjadi pandemic dan merabak ke seluruh dunia, tingkat absensi karyawan semakin meningkat. Kurangnya disiplin kerja karyawan menunjukkan ketidakpatuhan dan lemahnya ketegasan dan pengawasan dari pemimpin dalam menerapkan kebijakan yang berlaku.

Kepemimpinan adalah faktor yang sangat penting dalam sistem multiteam, yaitu merupakan fungsi manajemen dimana terdapat berbagai tim yang memiliki tugas untuk mengkoordinasikan tugas dalam mencapai tujuannya (Robbins & Judge, 2013). Robbins juga menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah hubungan simbiosis mutualisme antara atasan dan bawahan. Kepemimpinan merupakan fungsi pengarahan di dalam sebuah kelompok di dalam organisasi agar bersama-sama mencapai tujuan. Tujuan organisasi merupakan tujuan bersama antara atasan dengan bawahan. Kondisi ini dapat diwujudkan dengan adanya arahan terhadap karyawan yang diberikan oleh pimpinan. Arahan dapat berupa motivasi pimpinan terhadap karyawan sebagai usaha sadar yang diberikan untuk dapat bersama-sama mencapai tujuan yang dicita-citakan.

Keharmonisan dapat tercapai dengan membangun kemampuan manajerial yang handal dalam bersosialisasi dengan karyawan. Organisasi adalah kerja sama dari semua pihak di dalam organisasi sehingga kerja sama anggota di dalam organisasi menyebabkan organisasi berjalan tersistem. Sistem dapat berjalan dengan baik dengan adanya penggerak dari pemimpin. Kepemimpinan menggerakkan karyawan pada pelaksanaan tugas dan pencapaian tujuan bersama. Sehingga, kajian mengenai bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap terhadap motivasi sangat diperlukan untuk menambah referensi bagi pengelolaan sumber daya manusia di dalam organisasi.

Hasil observasi menunjukkan adanya kepemimpinan yang dilakukan dengan tegas sesuai dengan aturan yang berlaku. Jika terdapat karyawan melakukan kesalahan pertama kali dilakukan hukuman dengan teguran secara halus melalui lisan, kemudian apabila karyawan melakukan kesalahan ke dua kalinya, akan diberlakukan teguran ke dua dan diberikan kebijakan coaching untuk

mengarahkan kembali bagaimana jobdescription karyawan tersebut. Kemudian pada kesalahan berikutnya akan diberlakukan surat peringatan pertama pada pelanggaran berikutnya.

Berdasarkan hasil observasi di lokasi penelitian yang dilakukan oleh peneliti ditemukan kondisi bahwa masih lemahnya pengawasan yang dilakukan pemimpin. Pemimpin kurang tegas dalam menindak lanjuti kesalahan, kelalaian, disiplin kerja sehingga karyawan tidak mendapat efek jera. Kondisi ini dapat juga dikarenakan adanya motivasi yang belum diberikan secara maksimal oleh seorang pemimpin terhadap karyawannya mengakibatkan mereka kurang memiliki daya saing atau kompetitif yang bekerja. Hal ini menyebabkan tujuan perusahaan belum tercapai secara optimal. Sebagai pimpinan, pemimpin memiliki kebijakan dalam memberikan kebijakan baik dalam bentuk kebijakan langsung maupun tidak langsung, khususnya dalam memotivasi langsung berdasarkan pemberian tunjangan dan kompensasi kerja.

Selain kepemimpinan, motivasi merupakan faktor lainnya yang harus diperhatikan organisasi. Karyawan yang telah termotivasi maka pekerjaan yang mereka kerjakan akan membuahkan hasil yang terbaik bagi dirinya dalam bekerja. Selain itu tujuan organisasi akan dapat tercapai dan kinerja karyawan semakin meningkat. Zainal dalam karyanya menyebutkan bahwa motivasi merupakan kondisi yang dapat terjadi dalam bentuk dorongan dari individu untuk melakukan sebuah tindakan dikarenakan dirinya memiliki perasaan ingin melakukannya (Zainal & Mutis, 2019). Apabila individu termotivasi, individu melakukan keputusan terhadap adanya pilihan yang dihadapi. Pilihan yang diambil merupakan pilihan yang berdampak positif untuk dirinya dalam melakukan sesuatu, sehingga kondisi ini dapat memuaskan keinginan mereka.

Berikut ini beberapa jenis pemberian motivasi finansial yang diberikan perusahaan kepada karyawan seperti tabel dibawah ini:

Tabel 1. Pemberian Motivasi Finansial

Jenis Motivasi Finansial	Keterangan
BPJS (Badan Penyelenggara Jaminan Kesehatan)	Ada
Asuransi kesehatan dan JKK (Jaminan Kecelakaan Kerja)	Ada
Pensiun/Pesangon	Tidak Ada
THR	Ada
Lembur	Kebijakan
Insentif Kehadiran	Tidak Ada
Employee of The Month	Ada
Uang saku perjalanan luar kota	Kebijakan
Uang Transport (Hanya untuk marketing, logistik dan kurir) (berdasarkan jarak dan hari kerja)	Kebijakan
Promosi Jabatan:	Kebijakan
a. Hanya PIC <i>Project</i> dan <i>Manager</i>	
b. Staff Karyawan berbeda.	

Berdasarkan data di atas, diketahui bahwa karyawan menerima motivasi langsung berupa finansial untuk para karyawan, terutama pada pemberian pensiun tidak diberikan kepada semua karyawan. Namun yang mendapatkan pensiun atau pesangon hanya level manajer ke atas, karyawan berstatus hanya karyawan kontrak. Selanjutnya kekurangan motivasi pada perusahaan ini tidak mengadakan Insentif kehadiran, perusahaan hanya memberikan gaji saja. Tidak hanya itu, uang lembur hanya diberikan jika karyawan tersebut melaksanakan kerja lembur. Pada perusahaan ini uang transport juga hanya diberikan bagi marketing, logistik dan kurir. Untuk promosi jabatan hanya diperuntukan PIC *Project* dan manajer yang memenuhi target yang telah ditentukan dan untuk para karyawan tidak diberikan kesempatan promosi itu.

Selain terhadap motivasi, komitmen organisasi merupakan faktor lainnya yang dianggap memiliki peran penting terhadap kinerja karyawan. (Robbins & Judge, 2013) menjelaskan bahwa komitmen adalah refleksi dari perasaan karyawan yang diinterpretasikan kepada sikap terhadap karyawan terhadap organisasi. Keterikatan karyawan terhadap organisasi yang berdampak pada kinerja karyawan dapat dijelaskan sebagai komitmen organisasi. Komitmen terdiri dari komitmen komitmen afektif, komitmen normative dan komitmen berkelanjutan. Konseptualisasi komitmen organisasi yang paling banyak digunakan adalah model tiga komponen Allen dan Meyer dalam (Haftkhavani et al., 2012) yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan normatif. Komitmen

afektif merupakan keterikatan afektif terhadap organisasi. Individu dengan tingkat komitmen afektif tinggi memiliki keterikatan emosional dengan organisasi. Sementara komitmen normatif adalah komitmen yang menganggap pekerjaan merupakan kewajiban seorang individu dalam organisasi. Perbedaan antara komitmen afektif dan komitmen normative memiliki perbedaan pada individu itu dengan komitmen afektif tinggi memiliki rasa tinggal di organisasi. Individu dengan komitmen afektif tinggi merasa terlalu mahal untuk meninggalkan organisasi. Individu dengan komitmen normatif tinggi merasa bahwa sudah seharusnya melakukan yang terbaik untuk pekerjaannya. Yang ketiga, komitmen berkelanjutan yaitu berhubungan dengan biaya yang dikeluarkan untuk meninggalkan organisasi. Namun pada kondisi nyata di perusahaan ditemukan lain, dimana berdasarkan hasil observasi bahwa karyawan di lokasi penelitian dipekerjakan dengan status kontrak. Kontrak kemudian diperpanjang ketika habis. Hal ini berlangsung terus-menerus tanpa diketahui kapan akan diberikan kejelasan terhadap status kepegawaiannya.

## **LANDASAN TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

Robbins & Judge (2013) menjelaskan kinerja sebagai penilaian yang didapatkan oleh seorang karyawan berdasarkan pada hasil didasarkan pada kriteria yang berlaku pada bidang kerja karyawan dalam suatu pekerjaan pada suatu perusahaan. Sedangkan Kinerja adalah hasil kerja karyawan dimana melalui proses manajemen atau organisasi, karyawan menunjukkan hasil kerjanya secara konkret dan dapat diukur (Sedarmayanti, 2018). Berdasarkan kedua definisi di atas, kinerja dapat disimpulkan sebagai hasil dari pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu sesuai dengan kebijakan organisasi. Hasil kerja karyawan didapatkan dari kualitas kerja yang dihasilkan, kuantitas dari tugas-tugas yang berhasil diselesaikan, kedisiplinan terhadap kebijakan organisasi, dan kerja sama karyawan dengan rekan kerja di dalam grup dalam suatu organisasi. Kinerja dari karyawan dapat dinilai dengan kriteria yang berbeda, sehingga pada masing-masing individu dapat memiliki kriteria penilaian tertentu yang didasarkan pada klasifikasi tugas sesuai deskripsi pekerjaan karyawan dan ketentuan tugas yang diberikan manajemen atau organisasi. Hasil kerja ditunjukkan berupa jumlah barang atau jasa yang dihasilkan. Hasil kerja ditunjukkan berdasarkan kualitas pekerjaan dan tugas yang dilakukan. Kedisiplinan waktu yang dihabiskan dalam menghasilkan kuantitas dan kualitas pekerjaan menentukan hasil kerja karyawan. Selain itu, hasil kerja juga berupa usaha karyawan dalam membantu organisasi mencapai efektivitas dan efisiensi terutama dalam menjaga fasilitas yang diberikan kepadanya.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan melalui kepemimpinan (Robbins & Judge, 2013). Kepemimpinan adalah faktor yang sangat penting dalam sistem multiteam, yaitu merupakan fungsi manajemen dimana terdapat berbagai tim yang memiliki tugas untuk mengkoordinasikan tugas dalam mencapai tujuannya. Di dalam manajemen, pemimpin memiliki tugas untuk dapat menentukan perencanaan jangka panjang dan perencanaan jangka pendek. Kepemimpinan adalah faktor yang menentukan arah organisasi. Pemimpin adalah penentu tujuan organisasi dan penentu kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Tugas karyawan diberikan oleh pemimpin berdasarkan ketentuan yang ditetapkan dalam kebijakan-kebijakan organisasi. Karyawan berkewajiban untuk dapat menyelesaikan tugas berdasarkan kebijakan organisasi yang telah ditetapkan oleh pimpinan. Kepemimpinan transaksional adalah tipe kepemimpinan yang menggunakan pertukaran social untuk melakukan kompromi (Robbins & Judge, 2013). Karyawan diberi imbalan apabila mampu memberikan kinerja melebihi dari target pencapaian yang diberikan organisasi. Pemimpin menyampaikan kepada karyawan apa yang harus dilakukan untuk dapat mendapat imbalan.

Selain Robbins, Kondalkar berpendapat bahwa gaya kepemimpinan berdampak pada kinerja karyawan. Kondalkar meyakini bahwa iklim kondusif di perusahaan adalah dampak dari gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh manajer (Kondalkar, 2020). Sehingga pemimpin berkewajiban untuk menyusun dan menjaga lingkungan untuk kinerja yang efisien.

Penelitian sebelumnya menunjukkan adanya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja (Öfışcan, G Ersarı, 2014; Özer & Tinaztepe, 2014). Tindakan yang diambil oleh pemimpin berdampak

pada kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis dapat dijelaskan sebagai berikut:

**H<sub>1</sub>: kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan**

### **Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Zainal & Mutis (2019) meyakini bahwa motivasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi kuat akan terdorong untuk melakukan tindakan positif sesuai dengan prosedur perusahaan mencapai kinerja optimal. Motivasi dapat diartikan sebagai dorongan yang didapatkan dan dimiliki seorang individu dalam bertindak. Individu dapat dikatakan termotivasi yaitu seseorang yang merasa terpuaskan apabila dorongan yang dimiliki membuat pilihan yang berdampak positif bagi dirinya. Karyawan yang telah termotivasi maka pekerjaan yang mereka kerjakan akan membuahkan hasil yang terbaik bagi dirinya dalam bekerja. Selain itu tujuan organisasi akan dapat tercapai dan kinerja karyawan semakin meningkat. Motivasi merupakan dorongan untuk dapat melakukan tindakan dalam menyelesaikan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan. Dorongan dapat berwujud upaya pemenuhan kebutuhan karyawan itu sendiri. Motivasi adalah dorongan dalam melakukan sebuah tindakan.

Namun, pendapat berbeda ditunjukkan oleh Herzberg dalam teori dua faktor. Herzberg menyebutkan teori motivasi dan hygiene adalah teori yang dikemukakan (Robbins & Judge, 2013). Herzberg mempercayai bahwa motivasi dapat berasal dari dua faktor. Teori ini disebut *two factor theory* (teori dua faktor). *Hygiene factors* dapat diterjemahkan sebagai faktor kesehatan. Faktor kesehatan adalah faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang. Faktor kesehatan (*hygiene factor*) berasal dari pekerjaan mengarah pada kepuasan positif seseorang dalam jangka panjang. Ketidakterdapatnya faktor-faktor pada *hygiene factor* dapat memunculkan ketidakpuasan pada diri karyawan. *Hygiene factor* merupakan faktor ekstrinsik untuk bekerja. *Hygiene factor* dikenal sebagai *dissatisfiers* (faktor pemeliharaan). Faktor pemeliharaan diperlukan untuk mengurangi resiko ketidakpuasan karyawan. *Hygiene factors* memberikan informasi bagaimana kebutuhan seseorang berdasarkan pada hal fisiologis seseorang terhadap pekerjaannya. *Hygiene factors* meliputi kompensasi, kehidupan pribadi, kualitas hubungannya dengan atasan, kondisi yang dihadapi di lingkungan kerja, hubungan dirinya dengan rekan kerja dan penerapan kebijakan di organisasi. Herzberg menegaskan bahwa *hygiene factors* (faktor kesehatan) bukanlah faktor yang menjadi motivator. Faktor yang berdampak pada motivasi karyawan adalah faktor yang dapat menghasilkan kepuasan positif. Sehingga, berdasarkan pemahaman tersebut, dapat dijelaskan bahwa faktor yang berasal dari pekerjaan dan meningkatkan motivasi untuk menghasilkan pekerjaan yang baik pada karyawan dapat dianggap sebagai faktor pemuas. Faktor pemuas dapat ditemukan karyawan dari faktor-faktor intrinsik yang memiliki nilai pada *motivation factors*.

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa motivasi berdampak pada kinerja karyawan (Eide et al., 2020; Eroğlu & Kiray, 2020; Mustapha, 2020; Vanpoucke et al., 2016). Penelitian Eide berhasil membuktikan adanya hubungan positif dengan kinerja karyawan yang bersumber dari motivasi (Eide et al., 2020). Penelitian Eide dilakukan terhadap pemimpin di dalam perusahaan manufaktur (Eide et al., 2020). Hubungan positif ditemukan pada hasil penelitian dalam empat dimensi yang berbeda, termasuk persepsi para pemimpin tentang penciptaan nilai dan dampak inisiatif, dan dengan ukuran objektif dari pertumbuhan pendapatan dan profitabilitas. Berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis dapat dijelaskan sebagai berikut:

**H<sub>2</sub>: Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan**

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

Pendapat Robbins menunjukkan bahwa kinerja dipengaruhi oleh komitmen organisasi karyawan. Robbins menjelaskan bahwa komitmen organisasi adalah perasaan suka atau tidak suka yang menjadi refleksi dari persepsi seseorang terhadap organisasi tempatnya bekerja (Robbins & Judge, 2013).

Pendapat ini didukung oleh Kondalkar. Kondalkar menjelaskan komitmen organisasi bersumber pada sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi dirinya dengan tujuan organisasi dan ingin mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen



organisasi memiliki perasaan ingin “menjadi bagian” dari organisasi dan mengambil aksi untuk berperan aktif sesuai dengan fungsinya (Kondalkar, 2020). Komitmen organisasi tergantung pada faktor pengayaan pekerjaan dan sejauh mana para pekerja menikmati otonomi dan kebebasan bertindak saat melakukan. Absen atau mengundurkan diri dari pekerjaan versus kepuasan kerja adalah prediktor komitmen organisasi.

Komitmen organisasi menunjukkan persepsi karyawan terhadap tujuan, misi, dan visi organisasi. Berdasarkan pada Emsberg, Monge, dan Miller (dalam Keskes), komitmen organisasi merupakan keberagaman masing-masing individu pemimpin. Komitmen organisasi adalah persepsi karyawan terhadap organisasi yang merupakan alasan untuk karyawan melakukan usaha yang relevan untuk untuk mencapai tujuan (Keskes, 2014). Stum dalam Keskes menjelaskan komitmen organisasi menunjukkan kualitas pemimpin organisasi (Keskes, 2014). Penelitian sebelumnya menunjukkan adanya pengaruh komitmen organisasi pada kinerja karyawan (Haftkhavani et al., 2012; Khunsoonthornkit & Panjakajornsak, 2018). Berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis dapat dijelaskan sebagai berikut:

**H<sub>3</sub>: Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan**

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian dilakukan dengan metode *survey research* melalui pendekatan kuantitatif dengan pengambilan sampel melalui teknik *probability sampling*. *Survey research* adalah penelitian yang dilakukan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Dalam penelitian ini, interpretasi hasil dilakukan dengan peneliti melakukan analisis data secara sistematis melalui daftar pertanyaan yang sama diajukan terhadap sejumlah orang dan mencatat jawaban mereka (Neuman, 2013). Kuesioner digunakan sebagai instrumen dari metode pengumpulan data untuk memperoleh data primer dan untuk menjawab rumusan masalah pada penelitian ini. Selanjutnya, data pendukung berupa dokumen dan data perusahaan dan rumah sakit digunakan sebagai sumber data sekunder. Kuesioner yang dimaksud adalah kuesioner dari variabel laten penelitian yaitu kuesioner variabel kepemimpinan, kuesioner variabel motivasi, kuesioner variabel komitmen organisasi dan kuesioner variabel kinerja.

Populasi pada penelitian ini adalah karyawan di lokasi penelitian. Populasi dalam Sugiyono dijelaskan sebagai keseluruhan anggota yang terdiri atas subjek atau objek yang memiliki kriteria kualitas dan ciri tertentu untuk dapat dipelajari, dianalisis dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2015). Sedangkan sampel adalah mengambil sebagian dari populasi penelitian. Populasi penelitian diketahui sejumlah 98, maka sampel penelitian adalah 79 karyawan. Data diperoleh dengan cara menyebarkan kuesioner kepada karyawan di lokasi penelitian. Kuesioner diantar langsung ke di lokasi penelitian dalam bentuk kuesioner offline dan online. Data harus diisi langsung oleh karyawan di lokasi penelitian.

Hasil penelitian didapatkan dari analisis data penelitian menggunakan *structural equation modeling* (SEM). Interpretasi terhadap hasil analisis data selanjutnya dikuantitatifkan untuk membuat kesimpulan sesuai dengan data faktual di lapangan. SEM dengan metode alternatif *Partial Least Square* (PLS) digunakan sebagai analisis data penelitian. PLS melakukan analisis data dengan evaluasi hasil signifikansi koefisien jalur melalui prosedur *calculate PLS algorithm* dan *bootstrapping*. Untuk mendapatkan hasil, analisis data dilakukan dengan melalui dua tahap yaitu *outer model* dan *inner model*. Penilaian *outer model* dengan kriteria validitas dan reliabilitas data penelitian. Penilaian *outer model* dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas data penelitian. Pada tahapan ini kriteria yang digunakan adalah penilaian terhadap model pengukuran dari: (1) *Convergent validity* dan (2) *Composite reliability* ( $\rho_c$ ).

Uji validitas dilakukan dengan *convergent validity*. Penilaian dilakukan dengan melakukan evaluasi terhadap variabel penelitian untuk mengetahui bagaimana tingkat keterikatan indikator terhadap variabel laten pada penelitian. Berbagai referensi menunjukkan pendapat yang berbeda. Pendapat pertama bersumber dari Ghozali. Ghozali menjelaskan faktor muatan  $\geq 0,70$  merupakan kriteria yang harus dipenuhi dalam *convergent validity* (Ghozali, 2018). Batasan minimum menjelaskan bahwa model yang berkriteria baik dapat memiliki 70% dari indikator menunjukkan

bahwa terdapat variasi dari variabel. Namun demikian, indikator yang memiliki loading factor antara 0.50 sampai 0.60 masih dapat diterima pada penelitian tahap awal (Chin, 1998). Sedangkan Hair menjelaskan bahwa pada penelitian eksplorasi menggunakan kriteria minimum 0,6 sedangkan reliabilitas pada penelitian pengukuran minimum 0,7 (Hair et al., 2019). Penelitian ini merujuk pada pendapat Ghozali dan Hair dimana kriteria *convergent validity* dapat terpenuhi apabila hubungan antara skor indikator refleksif terhadap skor variabel latennya memiliki nilai  $\geq 0,7$  (Ghozali, 2018; Hair et al., 2019).

Merujuk pada Ghozali, penelitian dengan menggunakan analisis data PLS apabila hasil analisis data menunjukkan bahwa indikator penelitian memiliki *loading factor* lebih kecil dari pada 0,70 maka indikator dihilangkan atau tidak dimuat dalam model penelitian (Ghozali, 2018). Sebaliknya, pada indikator penelitian yang memiliki *loading factor* lebih besar atau sama dengan 0,70 memenuhi kriteria. Indikator yang memenuhi kriteria menunjukkan bahwa analisis data dapat dilanjutkan dengan menuju ke tahap berikutnya. Tahapan analisis data berikutnya adalah penilaian terhadap AVE. Nilai AVE dalam analisis data PLS dapat dikatakan memenuhi kriteria apabila nilai AVE  $\geq 0,5$ . Nilai AVE lebih tinggi dari 0,5 dapat dijelaskan sebagai variabel yang mampu menjelaskan  $\geq 0,5$  bagian dari indikator penelitiannya. Model penelitian yang memiliki *loading factor* lebih besar atau sama dengan 0,70 dan nilai AVE lebih besar atau sama dengan 0,50 adalah model penelitian yang memenuhi persyaratan uji validitas data.

Tahapan selanjutnya adalah uji reliabilitas data. Model penelitian yang memenuhi uji reliabilitas data adalah model yang memenuhi kriteria *composite reliability*. Uji reliabilitas yang digunakan pada penelitian ini adalah kriteria *composite reliability*  $\geq 0,70$ . Selain *composite reliability*, *cronbach alpha* digunakan sebagai kriteria uji reliabilitas data penelitian. *Cronbach's alpha* dinyatakan valid apabila memiliki nilai *cronbach's alpha*  $\geq 0,70$ . Kriteria *composite reliability* (pc) dikatakan terpenuhi apabila variabel penelitian memiliki hasil *composite reliability*  $\geq 0,7$  walaupun bukan merupakan standar absolut.

Pada tahap dua, analisis data dilakukan dengan evaluasi inner model. Analisis data dilanjutkan dengan penilaian terhadap *inner model* (model struktural). Tahap *inner model* dilakukan dengan melalui penilaian terhadap nilai  $R^2$ . Penilaian  $R^2$  dilakukan dengan tujuan melakukan evaluasi terhadap model penelitian dengan melakukan evaluasi bagaimana dampak variabel independen penelitian dapat mempengaruhi, berdampak negatif atau berdampak positif, atau bahkan tidak berdampak sama sekali terhadap variabel dependen pada penelitian. Evaluasi dilakukan terhadap setiap variabel laten dependen. Pada analisis data PLS, interpretasi nilai  $R^2$  dilakukan dengan cara sama dengan intrerpretasi pada analisis data menggunakan regresi.

Penelitian ini menggunakan tiga elemen yang mempengaruhi kinerja sebagai variabel laten eksogen yaitu kepemimpinan transaksional, motivasi dan komitmen organisasi. Model yang dibentuk juga menggunakan variabel laten endogen sebagai hasil bentukan variabel laten eksogen. Variabel laten endogen yang digunakan dalam penelitian adalah kinerja karyawan. Indikator dari variabel laten eksogen dan variabel laten endogen dijelaskan melalui tabel berikut.

Tabel 2. Variabel Penelitian

Variabel penelitian	Indikator penelitian
Kepemimpinan transaksional (Transactional Leadership)	<i>Contingent reward</i> <i>Management by exception (MBE)</i> <i>Energy and dynamism</i>
Motivasi ( <i>motivation</i> )	<i>Synergy</i> <i>Intrinsic</i> <i>Extrinsic</i>
Komitmen organisasi ( <i>organizational commitment</i> )	<i>Affective Commitment Scale Items</i> <i>Continuance Commitment</i> <i>Normative Commitment Scale Items</i>
Kinerja ( <i>performance</i> )	<i>Task performance</i> <i>Contextual performance</i> <i>Counterproductive workbehavior</i>

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis penelitian dilakukan dengan menunjukkan bagaimana mediasi antar dimensi dan pembahasan hasil penelitian. Unit analisis dalam penelitian ini adalah karyawan PT Di lokasi penelitian. Data primer diakumulasikan dengan menggunakan kuesioner online. Hasil penelitian merupakan interpretasi data dari jawaban responden dengan melakukan pengisian terhadap daftar pertanyaan yang disajikan melalui media *online* oleh tiap responden sebagai sumber data primer yang didapat peneliti. Daftar pertanyaan dikirim melalui surat elektronik (*email*) langsung oleh peneliti terhadap responden penelitian. Kuesioner dalam penelitian yang digunakan adalah kuesioner dari variabel independen dalam penelitian ini yaitu kuesioner variabel kepemimpinan, kuesioner variabel motivasi dan kuesioner variabel komitmen organisasi, serta variabel dependen dalam penelitian ini yaitu kuesioner variabel kinerja. Kuesioner yang yang digunakan adalah kuesioner kepemimpinan, motivasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan dengan total 61 pernyataan.

### Evaluasi *Outer Model* atau Model Pengukuran

Evaluasi *outer model* dilakukan sebagai analisis terhadap alat ukur penelitian. Menurut Hair terdapat evaluasi terhadap alat ukur penelitian dilakukan dengan memperhatikan tiga karakteristik, yaitu uji validitas, uji reliabilitas, dan uji kepraktisan (Hair et al., 2019). Hasil validitas dan uji reliabilitas dalam penelitian ini dianalisis dengan menggunakan program *SmartPLS*. Hasilnya dapat terlihat dari tabel sebagaimana berikut :

Tabel 3. Loading Factor

Variabel penelitian	Indikator penelitian	Loading factor	AVE	Composite reliability	R-square	Cronbach alpha
Kepemimpinan transaksional ( <i>Transactional leadership</i> )	<i>Contingent reward</i>	0,924	0,891802	0.942783		0.882382
	<i>Management by exception</i> (MBE)	0,964				
Motivasi ( <i>motivation</i> )	<i>Energy and dynamism</i>	0,961	0,791991	0.937840		0.909854
	<i>Synergy</i>	0,946				
	<i>Intrinsic</i>	0,740				
	<i>Extrinsic</i>	0,905				
Komitmen organisasi ( <i>organizational commitment</i> )	<i>Affective Commitment Scale Items</i>	0,917	0,856642	0.947139		0.916428
	<i>Continuance Commitment</i>	0,954				
	<i>Normative Commitment Scale Items</i>	0,905				
Kinerja ( <i>performance</i> )	<i>Task performance</i>	0,937	0,779816	0.912688	0.909924	0.852662
	<i>Contextual performance</i>	0,972				
	<i>Counterproductive work behavior</i>	0,718				

Evaluasi *outer model* dilakukan sebagai analisis terhadap alat ukur penelitian. Menurut Hair terdapat evaluasi terhadap alat ukur penelitian dilakukan dengan memperhatikan tiga karakteristik, yaitu uji validitas, uji reliabilitas, dan uji kepraktisan (Hair et al., 2019). Hasil validitas dan uji reliabilitas dalam penelitian ini dianalisis dengan menggunakan program *SmartPLS*. Berdasarkan hasil analisis data tahap, diketahui bahwa indikator penelitian memiliki *loading factor* > 0,7. Analisis data dapat lanjut ke tahap penilaian AVE. Berdasarkan tabel tersebut diketahui bahwa nilai AVE > 0,5. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa indikator penelitian valid.

Selanjutnya, analisis data dilanjutkan dengan uji reliabilitas penelitian. Pada analisis data penelitian, uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *composite reliability*. Indikator yang dikatakan reliabel memiliki nilai *composite reliability* sebesar  $\geq 0,7$ . Berdasarkan analisis data

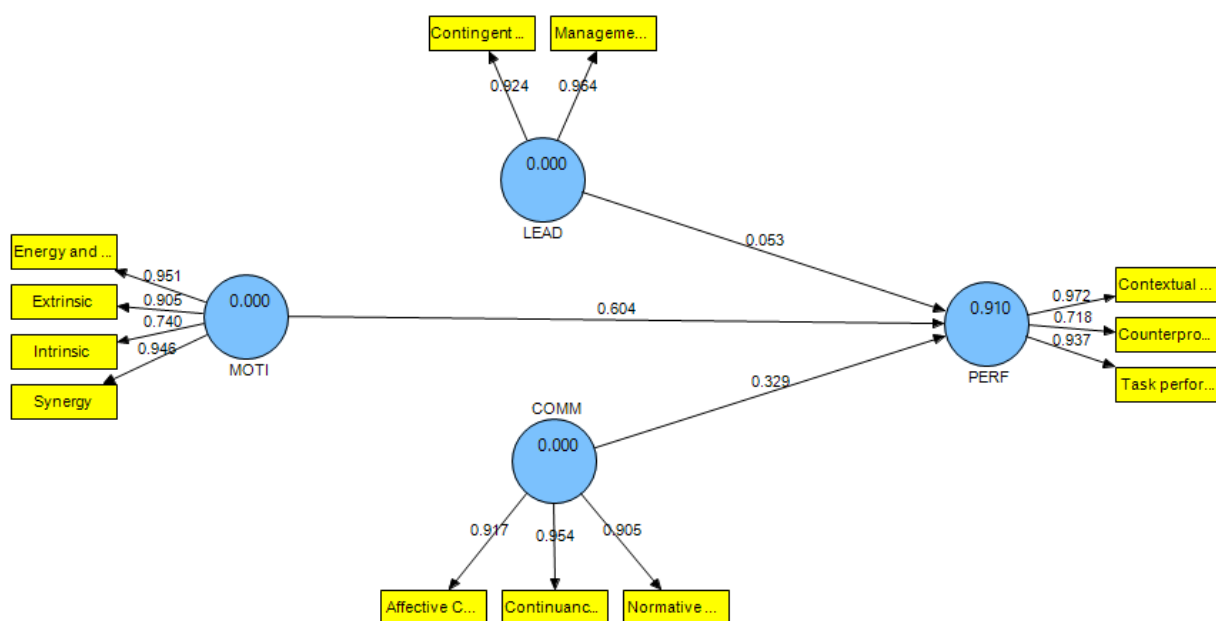


menggunakan PLS, diketahui bahwa indikator penelitian memiliki nilai *composite reliability* lebih besar dari batas minimum sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator reliabel.

### Evaluasi Inner Model atau Model Struktural

Pada tahap sebelumnya telah dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas data penelitian. Hasil menunjukkan bahwa data telah memenuhi persyaratan sebagai instrumen penelitian. Hasil penelitian didapatkan dengan memproses data menggunakan program statistik SmartPLS. Evaluasi *inner model* dilakukan terhadap model struktural pada penelitian, yaitu uji model penelitian terhadap variabel independen dan variabel dependen pada penelitian. Hasil didapatkan dari model penelitian secara keseluruhan dan diinterpretasikan untuk mendapatkan hasil terhadap uji hipotesis berdasarkan struktur model penelitian.

Hasil uji Adjusted R Square bertujuan untuk melakukan analisis seberapa besar hubungan antar setiap variabel dalam model penelitian. Jika nilai adjusted R square semakin besar maka kekuatan penjelasan dari persamaan regresi dan ketergantungan atau hubungan antar variabel semakin kuat (Hair et al., 2014). Adapun model struktural dalam penelitian ini adalah sebagaimana berikut :



Gambar 1. Model Pengukuran

Nilai hasil uji adjusted R square menunjukkan persentase kecocokan model. Hasil analisis data penelitian menunjukkan model struktural pada penelitian. Hasil mencakup pula nilai *path coefficients* ( $\beta$ ) dan *variance explain* ( $R^2$ ). Analisis data menunjukkan adanya output pada program PLS dioperasikan adalah nilai  $R^2$ . Nilai  $R^2$  dari variabel kinerja sebesar 0,910.

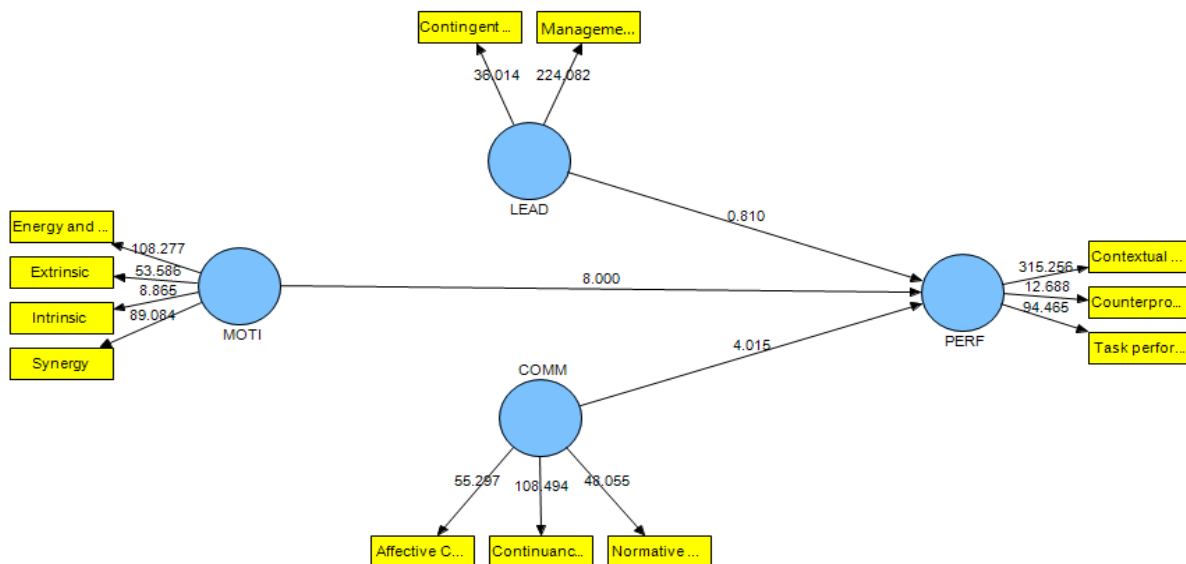
Tabel 4. Uji Koefisien Determinasi (*Adjusted R Square*)

Variabel	R-Square Adjusted
Kinerja ( <i>performance</i> )	0,910

Nilai  $R^2$  sebesar 0,910 menunjukkan bahwa kinerja dipengaruhi sebesar 91,00% oleh variabel kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasi, sedangkan sisanya sebesar 9,00% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak ada dalam penelitian.

## Uji Hipotesis

Hasil penelitian didapatkan dengan melakukan evaluasi terhadap nilai t-statistik pada penelitian. Variabel yang diketahui berdampak pada variabel lainnya adalah variabel yang memiliki nilai t-statistik  $\geq 1,96$ . Pengaruh variabel satu terhadap variabel lainnya ditunjukkan dengan adanya nilai t-statistik  $> 1,96$ . Hasil analisis data menunjukkan bahwa t-statistik memiliki nilai  $> 1,96$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari variabel kepemimpinan transaksional terhadap kinerja, variabel motivasi terhadap kinerja dan variabel komitmen terhadap kinerja. Hasil penelitian didapatkan dengan melakukan uji hipotesis penelitian. Berdasarkan analisis data di atas, maka hasil uji hipotesis penelitian dapat ditunjukkan sebagai berikut.



Gambar 2. Model Struktural

Hasil penelitian didapatkan dengan melakukan uji hipotesis penelitian. Menurut Hair, uji hipotesis pada analisis data PLS-SEM dilakukan dengan tes statistik (Hair et al., 2019). Variabel yang berpengaruh signifikan terhadap variabel lainnya memiliki nilai t-statistik  $> 1,96$ . Berdasarkan analisis data di atas, maka hasil uji hipotesis penelitian dapat ditunjukkan sebagai berikut.

Tabel 5. Uji Hipotesis

Variabel penelitian	T-statistik	Kesimpulan
Kepemimpinan transaksional ( <i>Transactional leadership</i> )	0,810	Tidak signifikan
Motivasi ( <i>motivation</i> )	8,000	Signifikan positif
Komitmen organisasi ( <i>organizational commitment</i> )	4,015	Signifikan positif

## Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Hubungan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan memiliki hubungan yang tidak signifikan. Variabel kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini ditunjukkan dengan nilai t-statistik  $< 1,96$ . Hal ini ditunjukkan dari hasil t-statistik 0,810. Maka hipotesis 1 tidak diterima. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini membuktikan bahwa karyawan di tingkat managerial sebaiknya memperhatikan faktor-faktor yang perlu ditingkatkan agar tujuan dapat dicapai.

Penelitian sebelumnya menunjukkan adanya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja (ÖF İşcan, G Ersarı, 2014; Özer & Tinaztepe, 2014). Tindakan yang diambil oleh pemimpin berdampak pada kinerja karyawan. ÖF İşcan dan G Ersarı melakukan penelitian terhadap tenaga manajerial UKM di Turki (ÖF İşcan, G Ersarı, 2014). Penelitian menunjukkan adanya hubungan positif antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Ozer dan Tinaztepe menjelaskan bahwa penelitiannya

membuktikan bahwa kepemimpinan yang kurang baik akan berdampak pada kegagalan organisasi (Özer & Tinaztepe, 2014).

Kepemimpinan menentukan arah organisasi. Pemimpin bertugas untuk menentukan tujuan organisasi. Berdasarkan tujuan tersebut, pemimpin berkewajiban untuk dapat menentukan rencana kegiatan untuk mencapai tujuannya. Karyawan merupakan pengikut dari arahan atasan. Kepemimpinan adalah system pengarahan yang dilakukan dengan melalui *contingent reward* dan *management by exception* (MBE). *Contingent reward* adalah cara atasan untuk meningkatkan hasil kerja karyawan dengan menjelaskan apa yang harus dilakukan jika ingin mendapatkan penghargaan dari hasil kerja mereka. Penghargaan akan didapatkan karyawan apabila mencapai tujuan yang telah ditetapkan di awal. Maka dari itu, atasan memberikan arahan agar karyawan dapat fokus pada penghargaan yang diperolehnya untuk mencapai tujuan organisasi. *Management by exception* (MBE) adalah peran atasan terhadap karyawan apabila karyawan melakukan kesalahan, penyimpangan, system pengawasan yang dilakukan atasan, dan bagaimana sebaiknya karyawan dalam memperbaiki kesalahan.

### **Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan**

Hubungan antara motivasi terhadap kinerja karyawan memiliki hubungan yang signifikan positif. Variabel motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Hal ini ditunjukkan dengan nilai t-statistik >1,96. Hal ini ditunjukkan dari hasil t-statistik 8,000. Maka hipotesis 2 diterima. Variabel motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan meningkat apabila karyawan memiliki motivasi. Maka dari itu, sebaiknya organisasi memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi agar kinerja karyawan dapat meningkat. Motivasi berasal dari energi dan dinamisme, sinergi, motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Energi dan dinamisme meliputi tingkatan kegiatan, pencapaian, kompetisi, ketakutan akan kegagalan, kekuatan, keterlibatan dalam pekerjaan dan imbalan finansial. Sinergi meliputi afiliasi, rekognisi atau pengakuan atas prestasi, prinsip personal, keamanan dalam bekerja, dan pengembangan personal. motivasi intrinsik bersumber dari ketertarikan dalam bekerja, kebebasan pada saat bekerja dan wewenang untuk bekerja tanpa pengawasan yang terlalu ketat. Motivasi ekstrinsik bersumber dari penghargaan dari hasil kerja yang baik, perasaan senang ketika kondisi pekerjaan lebih baik, dan status di dalam pekerjaan.

Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya (Eide et al., 2020; Eroğlu & Kiray, 2020; Mustapha, 2020; Vanpoucke et al., 2016). Penelitian Mustapha dilakukan terhadap karyawan pada sekolah negeri dan swasta di Talata Mafara, Zamfara State (Mustapha, 2020). Mustapha berhasil membuktikan pentingnya organisasi memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan agar kinerja dapat ditingkatkan. Vanpoucke, Quintens dan Engelshoven melakukan penelitian pada karyawan dengan *green supply chain management* (GSCM) (Vanpoucke et al., 2016). Hasil menunjukkan bahwa terdapat adanya hubungan erat antara motivasi dengan kinerja karyawan. Motivasi dapat meningkatkan adanya hubungan positif antara karyawan dengan stakeholder sehingga penjualan dapat meningkat. Eroglu dan Kiray menjelaskan bahwa penelitiannya dilakukan terhadap tenaga penjualan (Eroğlu & Kiray, 2020). Hubungan positif dari motivasi terhadap kinerja ditunjukkan dengan adanya penjualan yang meningkat. Persaingan bisnis dapat diatasi dengan memperhatikan faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan sehingga pencapaian tujuan dapat dilakukan. Hal ini menunjukkan bahwa sebaiknya organisasi memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan yang belum dipenuhi organisasi demi meningkatkan kinerja karyawan.

### **Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Hubungan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan memiliki hubungan yang signifikan. Variabel komitmen organisasi memiliki pengaruh positif pada variabel kinerja. Hal ini ditunjukkan dengan nilai t-statistik >1,96. Hal ini ditunjukkan dari hasil t-statistik 4,015. Maka hipotesis 3 diterima. Variabel komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan meningkat apabila karyawan memiliki komitmen organisasi. Maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional yaitu komitmen afektif, komitmen normative dan komitmen berkelanjutan Allen dan Meyer dalam Haftkhavania (Haftkhavani

et al., 2012).

Komitmen afektif merupakan keterikatan afektif terhadap organisasi. Individu dengan tingkat komitmen afektif tinggi memiliki keterikatan emosional dengan organisasi. Sementara komitmen normatif adalah komitmen yang menganggap pekerjaan merupakan kewajiban seorang individu dalam organisasi. Komitmen kerja afektif akan menjagakaryawan tetap tinggal di dalam organisasi meskipun mendapat tekanan kerja.

Perbedaan antara komitmen afektif dan komitmen normative memiliki perbedaan pada individu itu dengan komitmen afektif tinggi memiliki rasa tinggal di organisasi. Individu dengan komitmen afektif tinggi merasa terlalu mahal untuk meninggalkan organisasi. Individu dengan komitmen normatif tinggi merasa bahwa sudah seharusnya melakukan yang terbaik untuk pekerjaannya. Yang ketiga, komitmen berkelanjutan yaitu berhubungan dengan biaya yang dikeluarkan untuk meninggalkan organisasi.

Komitmen berkelanjutan adalah komitmen karyawan untuk tetap tinggal di dalam organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen berkelanjutan adalah karyawan yang memiliki perasaan sulit dan menemukan permasalahan apabila meninggalkan organisasi. Karyawan memiliki perasaan bahwa dirinya memerlukan pengorbanan besar apabila harus meninggalkan organisasi. Penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang sama adalah (Haftkhavani et al., 2012; Khunsoonthornkit & Panjakajornsak, 2018). Komitmen organisasi adalah faktor dimana karyawan memiliki perasaan nyaman untuk tetap tinggal di dalam organisasi, bertanggung jawab terhadap hasil kerjanya di dalam organisasi dan merasa bahwa dirinya akan merasa menemukan masalah apabila harus meninggalkan organisasi

## KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan dapat meningkat apabila persepsi karyawan terhadap kepemimpinan di dalam organisasi dapat terpenuhi. Kriteria berupa *contingent reward* dan *management by exception* (MBE). Variable motivasi mempengaruhi kinerja secara positif dan signifikan. Kinerja karyawan dapat meningkat apabila persepsi karyawan terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi dirinya dapat terpenuhi. Faktor ini ber sumber dari energi dan dinamisme, sinergi, motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Variable komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Kinerja karyawan dapat meningkat apabila persepsi karyawan mengenai organisasi dapat memenuhi kriteria komitmen yang baik. Komitmen organisasional berupa komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen berkelanjutan.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan adanya pengaruh dari variabel kepemimpinan transaksional, motivasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh faktor-faktor yang mempengaruhi variabel kepemimpinan transaksional, motivasi dan komitmen organisasi yang berperan untuk mempengaruhi terhadap kinerja karyawan. Sehingga sebaiknya dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai variabel lainnya yang dapat meningkatkan pengaruh antara variabel kepemimpinan transaksional, motivasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan

## DAFTAR PUSTAKA

- Chin, W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*.
- Eide, A. E., Saether, E. A., & Aspelund, A. (2020). An investigation of leaders' motivation, intellectual leadership, and sustainability strategy in relation to Norwegian manufacturers' performance. *Journal of Cleaner Production*, 254, 120053. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120053>
- Erođlu, U., & Kiray, İ. (2020). A Field Study of the Effect of Motivation Factors on Performance of the Salesperson. 104, 135–150. <https://doi.org/10.1108/s1569-375920200000104009>
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25*.
- Haftkhavani, Z. G., Faghiharam, B., & Araghieh, A. (2012). Organizational Commitment and

- Academic Performance (Case Study: Students at Secondary Schools for Girls). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 69(Icepsy), 1529–1538. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.12.095>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Keskes, I. (2014). *Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions*.
- Khunsoonthornkit, A., & Panjakajornsak, V. (2018). Structural equation model to assess the impact of learning organization and commitment on the performance of research organizations. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 39(3), 457–462. <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2018.07.003>
- Kondalkar, V. (2020). *Organizational Behaviour*. New Age.
- Mustapha, K. S. G. (2020). The Impact of Motivation on Employee 's Performance in some Public and Private Schools in Talata Mafara. *International Journal of Applied Research in Management and Economics*, 3(1), 21–29.
- Neuman, W. (2013). *Metodologi penelitian sosial: Pendekatan kualitatif dan pendekatan kuantitatif* (Indeks (ed.); Edisi ke-7).
- ÖF İşcan, G Ersarı, A. N. (2014). *İşcan, Ö. F., Ersarı, G., & Naktiyok, A. (2014). Effect of leadership style on.pdf*. Elsevier.
- Özer, F., & Tınaztepe, C. (2014). Effect of Strategic Leadership Styles on Firm Performance: A Study in a Turkish SME. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 778–784. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.059>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behaviour* (15th ed.). England: Pearson Education Limited.
- Sedarmayanti. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia; Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Reflika Aditama.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Vanpoucke, E., Quintens, L., & Van Engelshoven, M. (2016). The role of motivation in relating green supply chain management to performance. *Supply Chain Management*, 21(6), 732–742. <https://doi.org/10.1108/SCM-05-2016-0143>
- Zainal, H. R., & Mutis, W. A. (2019). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan dari teori ke praktik*.