

## **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Enseval Putera Megatrading, Tbk Cabang Jambi**

**Muhammad Adi Fadilah<sup>1\*)</sup>, Edward<sup>2)</sup>, Rohman Wilian<sup>3)</sup>**

Prodi Manajemen FEB Universitas Jambi

Email Korespondensi : adifadilah120@gmail.com

### **Abstract**

*This study aims to examine and analyze the effect of transformational leadership on employee performance with organizational commitment as an intervening variable at PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk Jambi Branch. The analytical method used is descriptive quantitative analysis using PLS analysis tools. Based on the results of the study that transformational leadership style has no significant effect on the performance of employees of PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk Jambi Branch. Organizational commitment has a significant and positive effect on the performance of PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk Jambi Branch. The transformational leadership style has a significant and positive effect on the organizational commitment of PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk Jambi Branch. Transformational leadership style has a significant and positive effect on employee performance with Organizational Commitment as the intervening variable of PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk Jambi Branch.*

**Keywords:** *Transformational Leadership Style. Organizational Commitment and Employee Performance.*

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* pada PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk Cabang Jambi. Metode analisis yang digunakan yaitu analisis deskriptif kuantitatif dengan menggunakan alat analisis PLS. Berdasarkan hasil penelitian bahwa Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk Cabang Jambi. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk Cabang Jambi. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk Cabang Jambi. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel *intervening* PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk Cabang Jambi

**Kata Kunci :** Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan

### **PENDAHULUAN**

Kinerja merupakan bagian yang sangat penting dan menarik karena terbukti sangat penting manfaatnya, suatu organisasi atau perusahaan menginginkan karyawan untuk bekerja sungguh-sungguh sesuai dengan kemampuan yang dimiliki untuk mencapai hasil kerja yang baik, tanpa adanya kinerja yang baik dari seluruh karyawan, maka keberhasilan dalam mencapai tujuan akan sulit tercapai.

Menurut Mangkunegara (Mangkunegara Anwar Prabu 2017) kinerja yaitu sebuah hasil dari kerja yang bisa diukur melalui kualitas dan kuantitas yang dihasilkannya atas tugas dan tanggung jawab dari pekerjaannya. Menurut Rivai (Rivai Veithzal 2011) mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan dalam periode tertentu dibandingkan dengan target yang telah disepakati bersama. Permasalahan mengenai kinerja merupakan permasalahan yang akan selalu dihadapi oleh pihak manajemen perusahaan, karena itu manajemen perlu mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut akan membuat manajemen perusahaan dapat mengambil berbagai kebijakan yang diperlukan, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawannya agar sesuai dengan harapan perusahaan.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi, kompetensi, kepemimpinan dan lingkungan kerja (Anung Pramudyo 2010). Menurut (Wahyuni 2013) faktor yang mempengaruhi kinerja meliputi : motivasi kerja, kemampuan, lingkungan kerja, disiplin kerja, kepemimpinan dan kepribadian. Anoraga (Anoraga 2007) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi, pelatihan dan pendidikan, kompensasi, teknologi, ketrampilan dan disiplin kerja. Sedangkan menurut Siagian (Siagian 2005) faktor-faktor kinerja juga dipengaruhi oleh gaji, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi kerja (motivation), disiplin kerja, dan kepuasan kerja.

Melihat hal tersebut salah satu faktor yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada suatu perusahaan adalah kepemimpinan. Bentuk suatu kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu perusahaan mungkin dapat mempengaruhi kinerja yang lebih kepada setiap karyawan. Karena gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi maka kinerja karyawan akan lebih efektif dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Salah satu bentuk kepemimpinan yang dianggap mampu meningkatkan kinerja karyawan yaitu kepemimpinan transformasional.

Menurut Lensufiie (Lensufiie 2010) kepemimpinan transformasional yaitu kepemimpinan yang memiliki tujuan perubahan. Kesimpulannya bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, mendorong, dan mengendalikan karyawannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Karyawan dan pemimpin kontribusi yang sangat besar terhadap perusahaan, karena tanpa keduanya perusahaan tidak akan berjalan. Oleh karena itu pemimpin yang hebat tidak mungkin dapat mewujudkan tujuan organisasi tanpa adanya arahan dari pemimpin yang hebat, dalam kepemimpinan pemimpin harus bisa menempatkan perannya sebagai kepala semua bidang diperusahaan sehingga dapat mengatur para karyawan agar bekerja dengan baik dan juga bisa memotivasi karyawan.

Menurut (Rao, Srinivasa Abdul 2015) menyatakan bahwa Kepemimpinan transformasional memiliki hubungan signifikan dengan kinerja karyawan. Namun Cahyono, et al (Ujang Tri Cahyono 2014) kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. atas ketidaksamaan hasil penelitian diatas cahyono, dkk menyarankan untuk menambahkan variabel yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan melakukannya penelitian di tempat lain agar dapat digunakan sebagai pembanding dan mendapatkan hasil yang diinginkan. Atas dasar saran tersebut dalam penelitian ini peneliti menambahkan variabel komitmen organisasi sebagai variabel intervening kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, dengan keinginan hasil penelitian ini dapat digeneralisasikan dan pembanding dengan

penelitian lainnya. Setiap orang yang bekerja di suatu perusahaan harus mempunyai komitmen dalam bekerja karena apabila suatu perusahaan karyawannya tidak mempunyai suatu komitmen dalam bekerja maka tujuan dari perusahaan atau organisasi tersebut tidak akan tercapai. Namun terkadang suatu perusahaan atau organisasi kurang memperhatikan komitmen yang ada terhadap karyawannya, sehingga berdampak pada penurunan kinerja terhadap karyawan ataupun loyalitas karyawan menjadi berkurang.

Menurut Robbins dan Judge dalam Zelvia (Zelvia 2015) bahwa komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Berdasarkan definisi tersebut anggota yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih dapat bertahan sebagai bagian dari organisasi dibandingkan anggota yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi. Menurut Nurudin dan Rohendi (Sahidillah Nurudin 2016) Gaya Kepemimpinan Transformasional secara signifikan berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk Cabang Jambi merupakan cabang dari PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk sebagai perusahaan farmasi multinasional yang berperan sebagai agen dan distributor untuk industri farmasi. PT. Enseval merupakan anak usaha dari PT. Kalbe Farma Tbk, Dipisahkannya fungsi distribusi dari fungsi pemasaran dan produksi PT Kalbe Farma Tbk, didirikanlah PT Enseval pada Oktober 1973 untuk mengelola fungsi distribusi tersebut. Sejalan dengan perkembangan usaha, PT Enseval tidak hanya mendistribusikan produk farmasi saja, namun juga produk konsumen dan alat alat kedokteran. PT Enseval juga menjadi agen dan distributor bahan-bahan baku untuk industri-industri farmasi, kosmetik dan makanan. PT. Enseval Cabang Jambi ini berada di Jl. Lingkar Selatan II Rt. 25 Kel. Paal Merah, Kec. Paal Merah Jambi Selatan. Jambi 36139. Dalam situs informasi PT. Enseval, tertera visi perusahaan yaitu, "Menjadi perusahaan jasa distribusi dan logistik yang terintegrasi di bidang kesehatan melalui penyediaan layanan yang prima, sumber daya manusia yang kompeten, dan penggunaan teknologi digital". Dan sebagaimana misinya, "Berkontribusi di dalam meningkatkan kualitas kesehatan melalui ketersediaan produk".

Untuk melihat seberapa besar tingkat kinerja pada PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk Cabang Jambi, dapat dilihat melalui kinerja perusahaan itu sendiri melalui data hasil penjualan perusahaan. Didasarkan adanya masalah yaitu beberapa penjualan khususnya pada Quartal 2 di tahun 2020 sampai dengan tahun 2021 yang relatif mengalami penurunan, kontribusi karyawan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dalam melakukan penjualan produk sudah optimal namun masih ada masalah yang terjadi yang ditandai dengan adanya penurunan penjualan pada produk Barang Konsumsi sebesar 0,21% dan Bahan Baku untuk dijual sebesar 4,03% dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Hal ini tentunya menjadi masalah yang harus dipertimbangkan oleh pihak perusahaan agar perusahaan dapat mengalami peningkatan yang lebih baik. Kondisi ini memberikan indikasi bahwa PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk Cabang Jambi memerlukan kajian terhadap strategi kinerja perusahaan yang perlu ditingkatkan terutama kinerja karyawan.

Untuk melihat bagaimana gambaran mengenai kinerja karyawan secara individu pada PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk Cabang Jambi, maka peneliti melakukan survey awal dengan memberikan kuesioner sementara, yang melalui beberapa pertanyaan dari indikator mengenai kinerja karyawan kepada 15 orang responden.

Kinerja karyawan pada PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk Cabang Jambi secara keseluruhan sudah baik namun belum optimal. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya karyawan yang memberikan kecenderungan jawaban setuju dari total 15 orang responden.

Permasalahan kinerja yang terjadi yaitu terdapat beberapa karyawan yang belum dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai beban kerja yang telah ditetapkan, ada beberapa karyawan yang belum dapat memaksimalkan kehadiran, dan beberapa karyawan yang kurang mampu dalam menyelesaikan pekerjaan dengan teliti dan rapi.

Pada masa pandemi Covid-19 Dampak yang dirasakan PT Enseval Putera Megatrading Tbk cabang Jambi dalam kinerja karyawannya mengalami penurunan. Hal ini diakibatkan situasi kerja pada masa pandemi covid-19 berbeda dibandingkan pada masa sebelum pandemi. Adanya kebijakan dari pemerintah yaitu bekerja secara WFH (Work From Home) yang mengakibatkan sebagian bekerja dari rumah dan sebagian lagi bekerja di kantor secara bergantian. Ditambah beberapa karyawan yang terpapar virus covid-19 sehingga karyawannya harus dikarantina atau isolasi mandiri dari 10 hari hingga 14 hari kerja. Dampak eksternal dari Covid-19 terhadap kinerja karyawan PT Enseval Putera Megatrading Tbk cabang Jambi sangat signifikan.

Bagus atau tidaknya kinerja karyawan pada suatu perusahaan salah satu factor yang dapat mempengaruhinya yaitu kepemimpinan di sebuah perusahaan. Kepemimpinan yang dijalankan perusahaan penting untuk diperhatikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kepemimpinan menjadi salah satu faktor penting dalam mempengaruhi bagus atau tidaknya tingkat kinerja karyawan di suatu perusahaan. Maka dari itu untuk melihat bagaimana kondisi mengenai kepemimpinan yang diterapkan pada PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk Cabang Jambi dengan pimpinan level middle manager, maka peneliti melakukan survey awal dengan memberikan kuesioner sementara, yang terdiri dari indikator mengenai kepemimpinan transformasional kepada 15 orang responden.

Hasil pra-survey menunjukkan bahwa kepemimpinan di perusahaan PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk Cabang Jambi secara keseluruhan sudah baik tapi masih ada beberapa yang kurang. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya karyawan yang memberikan kecenderungan jawaban setuju dari total 15 orang responden. Permasalahan kepemimpinan yang terjadi yaitu terdapat beberapa karyawan yang tidak menjadikan pimpinannya sebagai panutan, ada beberapa karyawan yang menganggap pimpinannya kurang menunjukkan sikap optimis dan antusias kepada mereka, dan beberapa karyawan merasa pimpinan mereka kurang mampu menyelesaikan masalah secara baik.

Berdasarkan observasi awal peneliti kepada karyawan yang senang dengan jiwa kepemimpinan pada *Middle Manager* di PT. Enseval Putera Megatrading bahwa pimpinan sangat dekat dengan karyawan karena pimpinan dapat berkomunikasi dengan bawahan secara langsung, sering memberikan motivasi kepada karyawan agar dapat bekerja dengan lebih baik lagi, pimpinan membuat nyaman karyawan dalam bekerja dan pimpinan memanusiakan karyawan dalam bekerja. Sedangkan sebaliknya menurut pendapat karyawan yang kurang memiliki hubungan baik kepada pimpinan mengatakan bahwa pimpinan pilih pilih karyawan untuk bersikap baik dan pimpinan kurang memperhatikan karyawan. Hal itulah yang menjadi permasalahan dalam gaya kepemimpinan transformasional oleh pimpinan di PT. Enseval Putera Megatrading. Selain faktor kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kinerja karyawan ada juga komitmen terhadap organisasi yang penting juga diperhatikan.

Hasil pra-survey menunjukkan bahwa komitmen organisasi pada PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk Cabang Jambi secara keseluruhan sudah baik. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya karyawan yang memberikan kecenderungan jawaban setuju dari total 15 orang responden. namun ada beberapa karyawan yang masih lemah komitmennya terhadap perusahaan. Permasalahan komitmen yang terjadi yaitu terdapat beberapa karyawan yang tidak begitu senang menghabiskan waktu bersama perusahaan, ada beberapa karyawan yang

rela untuk meninggalkan perusahaan, dan beberapa karyawan yang kurang mampu dalam menjalankan tanggung jawab terhadap perusahaan. PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk Cabang Jambi perlu memperhatikan komitmen karyawan terhadap perusahaan ini agar karyawandapat semakin meningkatkan kinerjanya lebih optimal.

Adapun permasalahan yang terjadi di PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk Cabang Jambi, Masih rendahnya kinerja beberapa karyawan PT. Enseval, hal ini ditandai karyawan yang tidak mampu memaksimalkan kehadirannya dengan baik, kurang mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan beban kerja yang diberikan, adanya ketidakpuasan terhadap sikap dari atasan, dan masih lemahnya komitmen karyawan yang menyebabkan kurangnya loyalitas terhadap perusahaan.

Beberapa penelitian dapat menunjukkan bahwa adanya pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, seperti penelitian yang dilakukan Hidayati (Hidayati 2014) hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. CGY. Berdasarkan hasil penelitian Mubarak & Darmanto (Mubarak and Darmanto 2016) terlihat bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasi mampu menjadi variabel mediasi antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Dari hasil survey awal yang dilakukan oleh peneliti pada PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk Cabang Jambi menunjukkan bahwa dengan menggunakan kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi perusahaan maka kinerja yang diberikan karyawan akan meningkat. Penelitian lain bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, seperti penelitian yang dilakukan oleh Rosalendo Eddy Nugroho(Nugroho 2019)

Berdasarkan penelitian Ronny Fernando Silali (Ronny 2016) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang sangat kuat antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasional. Jika iklim kerja dalam organisasi tersebut kurang menunjang, maka akan menyebabkan lemahnya komitmen seseorang terhadap organisasi dan membuat kinerja menjadi menurun. Pada penelitian Melizawati (Melizawati 2015) memperoleh hasil bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Indotirta Abadi.

Penelitian Nurhidayah (Nurhidayah 2015) menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Populasi dari penelitian adalah karyawan dari perusahaan distributor di PT. Kreasi Sentosa Abadi Tbk, Jakarta Indonesia. Objek penelitian yang digunakan sebanyak 70 orang, dan teknik analisis yang digunakan Structural Equation Model (SEM). Penelitian tersebut memperoleh hasil bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasional dan kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasional memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional tidak memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan diatas peneliti tertarik membahas kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan di PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk Cabang jambi, karena gaya kepimpinan yang baik dan tepat akan mempengaruhi kinerja karyawan yang baik juga. Dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin menciptakan visi, yang jelas dan menarik serta meyakinkan karyawan untuk berprestasi agar visi dapat dicapai. Hasilnya karyawan akan merasa kagum, percaya, dan berkomitmen pada pimpinan

dan perusahaan. Hal inilah yang menunjukkan kepemimpinan transformasional memberikan dampak positif pada kinerja karyawan.

## **METODE PENELITIAN**

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif dengan penekanan pada pengujian teori melalui pengukuran variabel. Jenis penelitian ini adalah eksplanatory. Supriyanto dan Machfudz (Machfudz, Masyhuri, Supriyanto 2013) penelitian eksplanatory adalah penelitian yang menguji hipotesis antar variabel yang dihipotesiskan. Hipotesis tersebut terdiri dari hubungan dua variabel, untuk mengetahui apakah variabel tersebut mempengaruhi atau dipengaruhi.

Penelitian ini menggunakan analisis *Partial Last Square (PLS)* karena terdapat variabel mediasi. Variabel penelitian ini terdiri dari variabel independen yaitu kepemimpinan transformasional, variabel dependen yaitu kinerja karyawan dan variabel mediasi yaitu komitmen organisasi.

Menurut Sugiyono (Sugiyono 2012), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Pada penelitian ini populasinya adalah seluruh karyawan PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk Cabang Jambi yang berjumlah 60 orang.

Sugiyono (Sugiyono 2012) mendefinisikan yang dimaksud dengan sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Menurut Arikunto (2012) jika jumlah populasinya kurang dari 100 orang, maka jumlah sampelnya diambil secara keseluruhan, tetapi jika populasinya lebih besar dari 100 orang, maka bisa diambil 10-15% atau 20-25% dari jumlah populasinya. Pengambilan sampel yang dilakukan peneliti adalah sampel jenuh (*sensus*), yaitu teknik pengambilan sampel yang digunakan jika semua anggota populasi menjadi sampel (Supriyanto and Maharani 2013). Yang dimana peneliti mengambil seluruh populasi yang ada di PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk Cabang Jambi yang berjumlah 60 orang. Untuk variabel kepemimpinan transformasional dituju untuk pimpinanlevel *Middle manager*.

### **Teknik Analisis Data**

Model Spesifikasi PLS (Supriyanto dan Ekowati,2013), Terdapat tiga tipe hubungan dalam analisis jalur dalam PLS, yaitu model struktural, model pengukuran, dan weight relation. Model struktural menyajikan hubungan kausal yang spesifik antar variabel laten. Model pengukuran menyajikan hubungan yang spesifik antara indikator dengan variabel latennya. Hubungan nilai varian antar indikator dengan variabel latennya ditunjukkan oleh weight relation sehingga diasumsikan memiliki nilai mean sama dengan nol (0) dan varian sama dengan satu (1) untuk menghilangkan konstanta dalam persamaan kualitas.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Uji Reliability**

Uji composite reliability dilakukan untuk mengetahui nilai yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya untuk digunakan. (Wiyono, 2011) Seluruh variabel dinyatakan reliable apabila nilai loading-nya di atas 0.70. Nilai composite reliability masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel 5.5 sebagai berikut:

**Tabel 1. Composite Reliability**

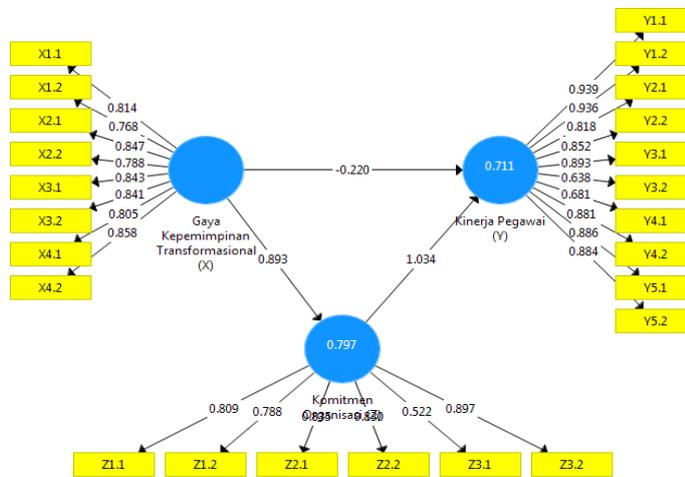
Variabel	Composite Reliability
X	0,943
Y	0,969
Z	0,925

Sumber : Pengolahan Data dengan PLS, 2022

Berdasarkan tabel 5.5 Hasil uji *composite reliability* menunjukkan bahwa nilai seluruh variabel dapat dikatakan reliable karena memiliki nilai composite reliability lebih besar dari 0,70.

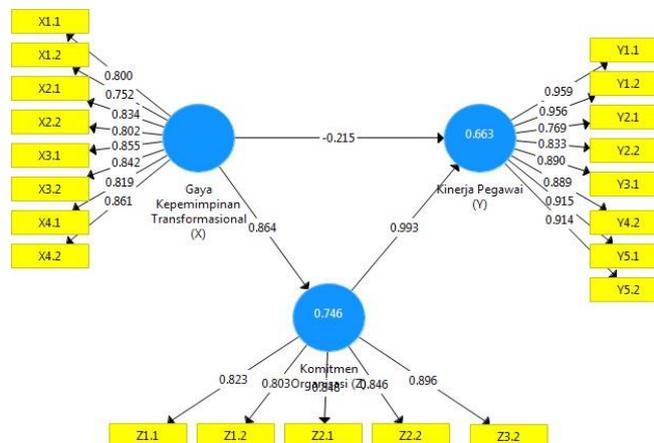
**Loading Factor**

Hasil perhitungan model awal penelitian dengan, menggunakan software SmartPLS 3 terlihat pada gambar berikut:



Gambar 1. Hasil Perhitungan Model Awal Penelitian

Pengujian outer loadings dilakukan untuk membuktikan suatu indikator pada suatu konstruk akan mempunyai loading factor terbesar pada konstruk yang dibentuknya dari pada loading factor dengan konstruk yang lain. Berdasarkan gambar 5.1 menunjukkan masih terdapat loading factor yang berada dibawah 0,70 yaitu pada indikator Y3.2, Y4.1 dan Z3.1. Kemudian loading factor diolah ulang sehingga mendapatkan hasil sebagai berikut:



Gambar 2. Hasil Perhitungan Model Kedua

Gambar 2. Hasil Perhitungan Model Kedua menunjukkan indikator dianggap telah reliabel karena memiliki nilai outer loading diatas 0,70.

**Koefisien Determinasi R Square**

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat R-Square untuk setiap variabel laten dependen. Tabel 2 merupakan hasil estimasi R-square dengan menggunakan SmartPLS 3.

**Tabel 2 Nilai R-Square**

Variabel	R-Square
Y	0,663
Z	0,746

Sumber : Pengolahan Data dengan PLS, 2022

Tabel 2 menunjukkan hasil untuk nilai R-square sebesar 0,663 persen variabel Y dan Z sebesar 0,746 persen. Hal ini menunjukkan pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan termasuk kategori sedang atau cukup kuat. Sedangkan Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi termasuk kategori sedang atau cukup kuat.

**Q Square**

Wiyono (2011), Suatu model dianggap mempunyai nilai predictive yang relevan jika nilai Q square lebih besar dari 0 (> 0). Nilai predictive-relevance diperoleh dengan rumus sebagai berikut. Nilai predictive-relevance diperoleh dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R^2) (1 - R^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,663^2) (1 - 0,746^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,439569) (1 - 0,556516)$$

$$Q^2 = 1 - (0,560431)(0,443484)$$

$$Q^2 = 1 - 0,24854218$$

$$Q^2 = 0,7514$$

Hasil perhitungan Q square pada penelitian ini adalah 0,7514 tau 75,14%. Hal ini berarti model dalam penelitian ini layak untuk menjelaskan variabel endogen

**Pengujian Hipotesis**

Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada output result for inner weight. Tabel 3 memberikan output estimasi untuk pengujian model structural.

**Tabel 3**  
**Result for Inner Weights**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistic ( O/STDEV )	P Values
X – Y	-0,215	-0,197	0,152	1,414	0,158
Z – Y	0,864	0,867	0,030	28,737	0,000
X – Z	0,993	0,982	0,131	7,579	0,000
X – Z – Y	0,857	0,851	0,116	7,413	0,000

Sumber : Pengolahan Data dengan PLS, 2022

Dalam PLS pengujian secara statistik setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi. Dalam hal ini dilakukan metode Bootstraping terhadap sampel. Pengujian dengan bootstraping juga dimaksudkan untuk meminimalkan masalah ketidaknormalan data penelitian. Hasil pengujian dengan bootstrapping dari

analisis PLS adalah sebagai berikut:

#### **Uji Hipotesis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja karyawan menunjukkan koefisien jalur sebesar -0,215. Nilai P Values nya adalah 0,158 lebih besar dari 0,05. Dengan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **Uji Hipotesis Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja karyawan**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan variabel Komitmen Organisasi dengan Kinerja Karyawan menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,864. Nilai P Values nya adalah 0,000 lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa variabel Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **Uji Hipotesis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Komitmen Organisasi menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,993. Nilai P Values nya adalah 0,000 lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi.

#### **Uji Hipotesis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,857 dengan Nilai P Values nya adalah 0,330 lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening.

### **Pembahasan**

#### **Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini tidak sependapat dengan penelitian Sholihah (Sholihah 2020) yang mengatakan kepemimpinan transformasional memiliki Pengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Hasil ini juga tidak sependapat dengan penelitian penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Devina (Pricilla 2017) yang mengatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Tidak berpengaruhnya gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dikarenakan banyaknya pegawai yang tidak setuju bahwa pemimpin mendorong Karyawan untuk berani menyampaikan ide-ide, pemimpin memperhatikan perkembangan para karyawan dan pemimpin memperhatikan kebutuhan yang karyawan perlukan dalam proses menyelesaikan pekerjaan.

#### **Komitmen Organisasi terhadap Kinerja karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil sependapat dengan penelitian Agus, dkk (Pratama, Surtha, and I Gede Aryana Mahayasa 2020) yang mengatakan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian sebelumnya Melizawati (Melizawati 2015) memperoleh hasil bahwa komitmen organisasi mempunyai

pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Berpengaruhnya komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dikarenakan karyawan merasa senang menjadi bagian dari perusahaan, karyawan merasa senang menghabiskan waktu bersama perusahaan, karyawan merasa pekerjaan yang karyawan lakukan sangat penting di dalam jalannya perusahaan, karyawan merasa berat jika meninggalkan perusahaan dan karyawan mampu menjalankan tanggung jawabnya terhadap perusahaan

### **Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil ini sependapat dengan penelitian Ronny Fernando Silali (Ronny 2016) yang menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan yang sangat kuat antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasional. Dan juga penelitian Nurudin dan Rohendi (Sahidillah Nurdin 2016) hasil dari penelitian tersebut kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Sedangkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Agus, dkk (Pratama et al. 2020), gaya kepemimpinan transformasional juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Berpengaruhnya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dikarenakan pemimpin mendapat rasa hormat dari para karyawan, pemimpin menjadi panutan para karyawan, pemimpin menekankan pentingnya komitmen dalam mencapai tujuan perusahaan, pemimpin menunjukkan sikap optimisme dan antusiasme kepada karyawan, pemimpin mendorong karyawan untuk berani menyampaikan ide-ide dan opini di perusahaan, pemimpin mampu menyelesaikan masalah secara baik, pemimpin memperhatikan perkembangan para karyawan dan pemimpin memperhatikan kebutuhan yang karyawan perlukan dalam proses menyelesaikan pekerjaan.

### **Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening. Hal ini dikarenakan pemimpin mendapat rasa hormat dari para karyawan, pemimpin menjadi panutan para karyawan, pemimpin menekankan pentingnya komitmen dalam mencapai tujuan perusahaan, pemimpin menunjukkan sikap optimisme dan antusiasme kepada karyawan, pemimpin mendorong karyawan untuk berani menyampaikan ide-ide dan opini di perusahaan, pemimpin mampu menyelesaikan masalah secara baik, pemimpin memperhatikan perkembangan para karyawan, pemimpin memperhatikan kebutuhan yang karyawan perlukan dalam proses menyelesaikan pekerjaan, karyawan merasa senang menjadi bagian dari perusahaan, karyawan merasa senang menghabiskan waktu bersama perusahaan, karyawan merasa pekerjaan yang karyawan lakukan sangat penting di dalam jalannya perusahaan, karyawan merasa berat jika meninggalkan perusahaan dan karyawan mampu menjalankan tanggung jawabnya terhadap perusahaan sehingga karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan, kuantitas kerja karyawan sesuai dengan standard kerja yang telah ditentukan, karyawan selalu menyelesaikan pekerjaan dengan teliti sehingga tidak terdapat kesalahan, karyawan memiliki pemahaman dan keterampilan yang baik dalam melaksanakan pekerjaan, karyawan selalu mengerjakan tugas yang diberikan tepat pada waktunya, karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan, karyawan selalu menghargai rekan kerja satu sama lain dan karyawan selalu bekerja sama dengan rekan kerja dengan baik.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

1. Kinerja karyawan di PT. Enseval Putera Megatrading sudah pada kategori sangat tinggi terutama pada bagian kuantitas pekerjaan karena karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target dan standar yang telah ditentukan, yang perlu lebih mendapat perhatian yaitu kehadiran, para karyawan yang masih tidak datang tepat pada waktu yang ditetapkan. Selain itu pimpinan di perusahaan ini juga sudah menunjukkan perilaku-perilaku kepemimpinan transformasional dan diterapkan oleh pimpinan dengan baik terutama pada bagian pengaruh ideal karena pemimpin menjadi panutan para karyawan dan mendapat rasa hormat dari karyawan. yang perlu lebih mendapat perhatian pada bagian *individualized consideration*, pimpinan kurang memperhatikan perkembangan karyawan dalam mendorong karyawan untuk berani menyampaikan ide-ide terhadap perusahaan. Begitu juga dengan komitmen organisasi yang ditunjukkan oleh karyawan sudah sangat baik terutama pada bagian komitmen afektif karena karyawan merasa senang menjadi bagian dari perusahaan dan merasa senang menghabiskan waktu bersama perusahaan. Yang perlu mendapat perhatian yaitu pada bagian komitmen kelanjutan karena masih terdapat beberapa karyawan yang merasa tidak keberatan untuk meninggalkan perusahaan.
2. Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk Cabang Jambi.
3. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk Cabang Jambi.
4. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk Cabang Jambi.
5. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk Cabang Jambi.

### Saran

1. Pimpinan PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk Cabang Jambi untuk kinerja karyawan tetap ditingkatkan lagi, Hal yang perlu lebih mendapat perhatian yaitu para karyawan yang masih tidak datang tepat pada waktu yang ditetapkan dengan cara pimpinan bisa memberi nasehat atau teguran kepada karyawan tersebut untuk tidak mengulanginya lagi, jika masih datang tidak tepat pada waktunya pimpinan bisa memperingatkan bahwa akan ada sanksi jika masih terlambat dikemudian hari. Hal tersebut diperhatikan agar kinerja pada karyawan dapat optimal sehingga pekerjaan yang diberikan dapat diselesaikandengan tepat waktu juga.
2. Pimpinan juga hendaknya dapat meningkatkan lagi perilaku kepemimpinan transformasional yang diterapkan dalam membangkitkan komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Hal yang perlu lebih mendapat perhatian pada bagian *individualized consideration*, pimpinan harus lebih sering memperhatikan perkembangan karyawan dan lebih mendorong karyawan untuk berani menyampaikan ide-ide terhadap perusahaan. Langkah operasional yang dilakukan adalah dengan mendahulukan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan pimpinan sehingga karyawan menilai pemimpin sebagai seorang yang konsekuen mewujudkan tujuan organisasi.
3. Dan pimpinan hendaknya dapat memperhatikan aspek komitmen karyawan terhadap organisasi yang paling lemah pada bagian komitmen kelanjutan karena masih terdapat beberapa karyawan yang merasa tidak keberatan untuk meninggalkan perusahaan

sehingga dapat berdampak pada kinerja karyawan, dengan cara yaitu makna organisasi untuk seorang karyawan. Langkah kongkrit yang dapat dipilih adalah dengan lebih memberikan tanggung jawab kemajuan organisasi pada karyawan, ataupun mendelegasikan pekerjaan yang bersifat strategis kepada karyawan yang berkompeten.

4. Untuk penelitian selanjutnya lebih menambahkan variabel kepemimpinan lainnya, seperti demokratis, transaksional dan sebagainya untuk meningkatkan kinerja karyawan. Serta memilih tempat objek yang lain untuk menambah pembahasan yang lebih luas. Perlu dilakukan penelitian lebih lanjut dalam mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening untuk skala yang lebih besar baik dari sisi sampel maupun dari jenis perusahaannya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga. 2007. "Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan." 1–10.
- Anung Pramudyo. 2010. "Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Dosen Negeri Pada Kopertis Wilayah V Yogyakarta." *Jurnal Bisnis Teori Dan Implementasi* 1(1):1.
- Arikunto, Suharsimi. 2012. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rineka cipta.
- Hidayati, Siti Noor. 2014. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai 'Intervening Variable.'" *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship* 3(2):117. doi: 10.30588/jmp.v3i2.158.
- Lensufiie, Tikno. 2010. "Leadership Untuk Profesional Dan Mahasiswa." Machfudz, Masyhuri, Supriyanto, Achmad Sani. 2013. "Metodologi Riset Manajemen Sumberdaya Manusia." 2.
- Mangkunegara Anwar Prabu. 2017. "Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan." *Bandung: Rosdakarya*.
- Melizawati. 2015. "Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Indotirta Abadi Di Gempol Pasuruan)." *Jurnal Enesa* 3(2):1–17.
- Mubarak, Ahmad, and Susetyo Darmanto. 2016. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel INTERVENING (Studi Pada PNS Di Kecamatan Watukumpul Kabupaten Pemasang)." *Maksimum* 5(1):1. doi: 10.26714/mki.5.1.2015.1-16.
- Nugroho, Rosalendro Eddy. 2019. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Stress Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Kontrak Proyek." *Mix: Jurnal Ilmiah Manajemen* 9(2):341. doi: 10.22441/mix.2019.v9i2.007.
- Nurhidayah, Fitri. 2015. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Pada (PT. Kreasi Sentosa Abadi, Tbk)." *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan PT. Kreasi Sentosa Abadi, Tbk. (Dibimbing* 2:4–5.
- Pratama, I. Gede Agus Ari Eka Budi, I. Wayan Surtha, and I Gede Aryana Mahayasa. 2020. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Graha Kaori Group Di Gianyar (Studi Kasus Pada Unit Usaha Produk Dupa Aromatherapi)." *Juima* 10(1):53.
- Pricilla, Devina Sukamto. 2017. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan

- Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan.” *Agora* 5(1):1– 4.
- Rivai Veithzal. 2011. “Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan PT. Raja Grafindo Persada.”
- Ronny, Fernando Silali. 2016. “Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional Dengan Komitmen Organisasi (Studi Pada Karyawan Industri Jasa Konstruksi PT. Multi Structure Duri).”
- Sahidillah Nurdin, Acep Rohendi. 2016. “Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Komitmen Organisasi.” *IV(1):86–100.*
- Sholihah, Hidayatus. 2020. “Efek Mediasi Komitmen Organisasi Pada Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan PT. Selecta Batu.”
- Siagian, Sondang. 2005. *Manajemen Strategik / Sondang P. Siagian.*
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif Dan R&D.* Bandung: CV Alfabeta.
- Supriyanto, Achmad Sani, and Vivin Maharani. 2013. *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Kuesioner, Dan Analisis Data.* Malang: UIN Maliki Press.
- Ujang Tri Cahyono, Mohamad Syamsul Maarif dan suharjono. 2014. “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaan Daerah Perkebunan Jember.” *Jurnal Manajemen & Agribisnis* 11(2):68–76. doi: 10.17358/jma.11.2.68-76.
- Wahyuni, Sri et al. 2013. “Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pertanian Dan Peternakan Kabupaten Kutai Timur.” 1(3):502–15.
- Zelvia, Debby. 2015. “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan PT. Telkom Medan.” *Jurnal Pembangunan Wilayah & Kota* 1(3):82–91.