

ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI KEPUASAN KERJA PADA CONSTRUCTION & ENGINEERING DEPARTMENT PETROCHINA INTERNATIONAL JABUNG LTD KABUPATEN TANJUNG JABUNG TIMUR PROVINSI JAMBI

Isrokdin¹⁾, Zulfina Adriani²⁾

¹⁾Engineering Superintendent PT. Hilal Vina Jaya

²⁾Program Studi Magister Manajemen FEB Universitas Jambi

e-mail: isrokdin77@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan serta mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan jika dimediasi oleh kepuasan kerja pada Construction & Engineering Department PetroChina International Jabung Ltd Kabupaten Tanjung Jabung Timur Provinsi Jambi. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan analisis yang digunakan SmartPLS 3.0. Populasi dalam penelitian ini adalah pada karyawan Construction & Engineering Department PetroChina International Jabung Ltd yang berjumlah 289 orang sedangkan sampel pada penelitian ini diambil sebanyak 74 orang. Teknik pengumpulan data dalam ini adalah kuesioner, wawancara dan observasi. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Construction & Engineering Department PetroChina International Jabung Ltd. Sedangkan kepemimpinan transformasional yang oleh kepuasan kerja karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Construction & Engineering Department PetroChina International Jabung Ltd yang menunjukkan parsial mediasi (partial mediation), yang berarti bahwa indikator hanya memediasi sebagian dari hubungan antara variabel independent dan variabel dependent atau dengan kata lain pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan tidak hanya dapat terjadi secara langsung, akan tetapi dapat terjadi secara tidak langsung melalui mediator kepuasan kerja karyawan.

Kata Kunci: *kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, kinerja karyawan.*

Abstract

This study aims to determine and analyze the effect of transformational leadership on employee performance and to identify and analyze the effect of transformational leadership on employee performance if mediated by job satisfaction at the Construction & Engineering Department of PetroChina International Jabung Ltd. Tanjung Jabung Timur Regency, Jambi Province. The approach used in this study is a quantitative method with the analysis used SmartPLS 3.0. The population in this study were employees of the Construction & Engineering Department of PetroChina International Jabung Ltd, which amounted to 289 people, while the sample in this study was taken as many as 74 peoples. Data collection techniques in this are questionnaires, interviews and observations. Based on the results of the study, it shows that transformational leadership has a significant effect on job satisfaction, has no significant effect on employee performance and employee job satisfaction has no significant effect on employee performance at the Construction & Engineering Department of

PetroChina International Jabung Ltd. While transformational leadership by employee job satisfaction has no significant effect on employee performance at the Construction & Engineering Department of PetroChina International Jabung Ltd which shows partial mediation.

Keywords: *transforamasional leadership, statisfaction, performace*

1. PENDAHULUAN

Kinerja karyawan yang tinggi merupakan tujuan utama dari sebagian besar organisasi agar dapat mendorong perusahaan untuk beradaptasi dengan lingkungan pasar yang penuh persaingan. Menurut Yusuf (2014) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Menurut Gupta & Muita (2012) menjelaskan bahwa perusahaan membutuhkan karyawan yang mampu bekerja lebih baik dan lebih cepat, sehingga diperlukannya karyawan yang mempunyai kinerja (*job performance*) yang tinggi.

Salah satu elemen penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan. Menurut Pambudi *et.al* (2016), menyatakan bahwa peran kepemimpinan dalam suatu perusahaan sangat menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Kepemimpinan berpengaruh kuat kepada kehidupan organisasi. Sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Muizu (2014), menjelaskan semakin baik penerapan kepemimpinan, maka akan semakin optimal pencapaian kinerja karyawan.

Selain faktor kepemimpinan, faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja Menurut Zineldin dan Johnsson (2010) menjelaskan bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan menyebabkan kualitas hubungan antar individu dalam organisasi menjadi semakin baik. Kepuasan kerja karyawan juga bisa dipengaruhi oleh pemimpin, dimana kepuasan diri karyawan tidak akan terbangun tanpa adanya peran pemimpin itu sendiri dalam memberikan motivasi, karena karyawan tidak akan mempunyai semangat dalam melakukan pekerjaan dan hal itu akan sangat mempengaruhi kepuasan kerjanya (Amaliyah dkk, 2014).

Berdasarkan penelitian terdahulu mengenai kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti, seperti penelitian Fheiren Rahim *et.al* (2018) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Lalu penelitian yang dilakukan oleh Ala'aldin Alrowward *et.al* (2020) menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dengan kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian Ujang Tri Cahyono *et.al* (2017) dan Sahidillah Nurdin & Acep Rohedi (2016) yang menjelaskan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian mengenai kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dilakukan oleh Rizki Wahuniardi dan Hepyitisa Renaldo Nababan (2018). Tetapi berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Insan, *et al* (2013) yaitu kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional pengaruhnya tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Perusahaan *PetroChina International Jabung Ltd*, khususnya pada *Cosntruction & Engineering Department* yang merupakan lokasi penelitian, memiliki enam (6) *section* yaitu *HEO & Facilities, Drilling Construction, Civil Construction, Piping & Mechanical Construction, Surveyor* dan *Quality Control (QC)*. Ada beberapa fenomena yang diperoleh yaitu kepemimpinan transformasional secara optimal. Hal ini dikarenakan beberapa

indikasi diantaranya ada beberapa karyawan menyatakan belum merasa puas terhadap supervisi atasan, pembagian job yang belum merata, kurang puas terhadap pembagian pendapatan dimana pendapatan yang diperoleh dari pegawai admin *Civil Construction* lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai admin *HEO & Facilities, Drilling Construction* dan *Piping & Mechanical Construction*, serta kurang puas terhadap rekan kerja yang cenderung menampakkan pribadi yang mengutamakan ego masing-masing. Selain itu evaluasi kedisiplinan karyawan setiap bulan masih banyak yang datang terlambat maupun pulang tanpa ada keterangan. Dan hal ini akan bisa mengakibatkan kepuasan kerja karyawan menurun yang nantinya akan berpengaruh ke kinerja karyawan.

Berdasarkan fenomena diatas serta *research gap* yang ada dari beberapa hasil penelitian terdahulu, maka penulis akan menggunakan variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan kepuasan kerja sebagai mediasi.

Tujuan Penelitian

1. Mengetahui hasil analisis gambaran kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada *Construction & Engineering Department* di *PetroChina International Ltd* Kabupaten Tanjung Jabung Provinsi Jambi
2. Mengetahui hasil analisis kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada *Construction & Engineering Department* di *PetroChina International Jabung Ltd* Kabupaten Tanjung Jabung Provinsi Jambi?
3. Mengetahui hasil analisis kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada *Construction & Engineering Department* di *PetroChina International Jabung Ltd* Kabupaten Tanjung Jabung Provinsi Jambi?
4. Mengetahui hasil analisis kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada *Construction & Engineering Department* di *PetroChina International Jabung Ltd* Kabupaten Tanjung Jabung Provinsi Jambi?
5. Mengetahui hasil analisis kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada *Construction & Engineering Department* di *PetroChina International Jabung Ltd* Kabupaten Tanjung Jabung Provinsi Jambi?

2. KAJIAN PUSTAKA

Kinerja Karyawan (*Employees Performance*)

Menurut Moehariono (2014) menjelaskan bahwa kata kinerja berasal dari kata *job performance* dan juga disebut *actual performance*, hasil actual atau prestasi karyawan. Sedarmayanti (2017), mengungkapkan bahwa kinerja adalah pergeseran *performance*. Oleh Samsudin dalam Rahadi (2010) menyebutkan bahwa kinerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang, unit atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan. Sedangkan Maharjan dalam Juniantara (2015) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil yang dicapai karena termotivasi dengan pekerjaan dan puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan.

Bernardin dalam Robbins (2016), mengemukakan bahwa kinerja dapat dikatakan baik apabila karyawan memenuhi kriteria-kriteria: (1) Kualitas Kerja (2) Kuantitas Kerja, (3) Ketepatan Waktu, (4) Efektifitas, (5) Kemandirian, (6) Komitmen Kerja.

Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Robbins (2008) memberikan kepuasan kerja atau *job satisfaction* sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Menurut Suwanto (2011) juga mengatakan bahwa kepuasan yang tinggi terhadap pekerjaan secara efektif mendorong pencapaian tujuan organisasi, itu benar-benar tergantung pada sikap mental orang-orang yang terlibat.

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya (Mangkunegara, 2011).

Menurut Parwita (2013), mengungkapkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam bekerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis, dimana sikap terhadap pekerjaan ini merupakan hasil dari sejumlah sikap khusus individu dan hubungan social individu di luar pekerjaan sehingga menimbulkan sikap umum individu terhadap pekerjaan yang dihadapinya. Menurut Yulk (2013), kepuasan kerja adalah perasaan karyawan mengenai pekerjaannya yang dihasilkan dari proses evaluasi atas berbagai aspek pekerjaan yang dihasilkan dari proses evaluasi atas berbagai aspek pekerjaan, seperti pengalaman kerja yang menyenangkan dan tidak menyenangkan serta ekspektasi karyawan atas pengalaman kerja di masa depan.

Menurut Luthans (2006) menyatakan bahwa ada enam dimensi dalam kepuasan kerja, yaitu: (1) Pekerjaan itu sendiri. (2) Peluang promosi, (3) Gaji atau upah (4) Pengawasan (5) Rekan kerja. (6) Kondisi kerja,

Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*)

Kepemimpinan merupakan sebuah hubungan yang saling mempengaruhi atantar pemimpin dan pengikut yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan Bersama. Lomajaya (2014), mengemukakan kepemimpinan adalah pola tingkah laku baik kata-kata maupun Tindakan dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain.

Menurut Ariesta (2014) kepemimpinan adalah pola-pola perilaku pemimpin yang digunakan untuk mempengaruhi aktivitas orang-orang yang dipimpin untuk mencapai tujuan dalam suatu situasi organisasinya, menegakkan disiplin yang sejalan dengan tata tertib yang telah dibuat, memperhatikan bawahannya dengan meningkatkan kesejahteraannya serta bagaimana pimpinan berkomunikasi dengan bawahannya.

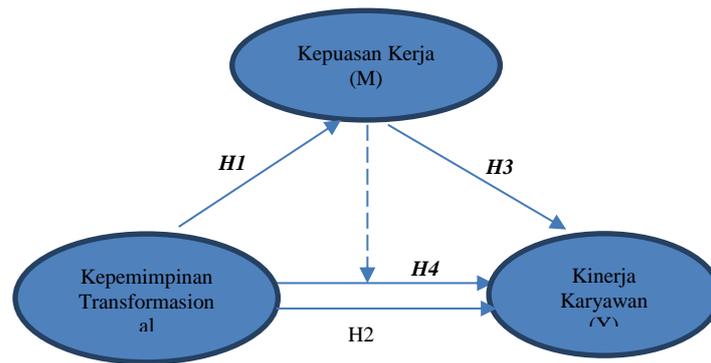
Menurut Rotwell, Stavos dan Sullivan (2016), mengungkapkan kepemimpinan transformasional adalah *a style of leadership that transforms follows to rise above their self-interest and challenges them to collective goals*

Menurut Bass dan Riggio (2006), kepemimpinan transformasional dalam teorinya terdapat empat komponen inti yang selalu melekat, yaitu

- a. *Idealized influence* (pengaruh idealis).
- b. *Inspirational motivation* (motivasi yang memberi inspirasi).
- c. *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual).
- d. *Individualized consideration* (pertimbangan individual).

Kerangka Pemikiran

Berdasarkan hasil telaah pustaka tersebut di atas, maka kerangka pemikiran yang akan dikembangkan dalam penelitian ini adalah seperti pada gambar berikut ini:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi Kepuasan Kerja

Hipotesis

- H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada *Construction & Engineering Department* di *PetroChina International Jabung Ltd* Kabupaten Tanjung Jabung Provinsi Jambi.
- H2: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada *Construction & Engineering Department PetroChina International Jabung Ltd* Kabupaten Tanjung Jabung Provinsi Jambi.
- H3: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada *Construction & Engineering Department* di *PetroChina International Jabung Ltd* Kabupaten Tanjung Jabung Provinsi Jambi.
- H4: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada *Construction & Engineering Department* di *PetroChina International Jabung Ltd* Kabupaten Tanjung Jabung Provinsi Jambi.

3. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, metode yang digunakan adalah metode *kuantitatif*, dimana penelitian kuantitatif adalah penelitian yang digunakan sebagai metode ilmiah karena telah memenuhi kaidah-kaidah ilmiah yang konkrit / empiris, objektif, terukur, rasional dan sistematis. Sedangkan menurut Sakaran dan Bougie (2013) disebut metode kuantitatif karena data dalam bentuk kata-katan yang umumnya diperoleh melalui pertanyaan terstruktur. Pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebar kuesioner yang dibagikan kepada karyawan *Construction & Engineering Department* di *PetroChina International Jabung, Ltd* dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan secara online.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada *Construction & Engineering Department* di *PetroChina International Jabung Ltd* Kabupaten Tanjung Jabung Timur Provinsi Jambi, yaitu berjumlah 289 orang.

Jumlah sampel yang diambil pada penelitian ini adalah dengan menggunakan Rumus Slovin yang diangkat sebagai bahan sampel pada penelitian ini (Sugiyono, 2012). Jadi sampel yang penulis ambil dalam penelitian ini adalah sebanyak 74 responden.

Skala Pengukuran

Skala likert adalah skala peringkat (*rating scale*) yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat atau persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena social.

Teknik Analisis Data

Struktural Equation Modeling – Partial Least Square (SEM PLS)

Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Analisis partial least square (PLS) adalah Teknik statistika multivariat yang melakukan perbandingan antara variable dependen berganda dan variabel independent berganda. PLS adalah salah satu metode statistika SEM berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Measurement Model Penelitian Awal

Model awal penelitian yang diperoleh melalui pengimputan data dari program Microsoft excel ke dalam aplikasi *SmartPLS*. Dalam penelitian ini setiap variabel bersifat refleksif terhadap *second order construct*. Variabel kepemimpinan transformasional diukur menggunakan 4 dimensi yang dilambangkan dengan X_1 - X_4 dimana setiap dimensi terdiri dari 5 indikator. Variabel kepuasan kerja karyawan diukur menggunakan 6 dimensi yang dilambangkan dengan M_1 - M_6 dari setiap dimensi terdiri 3 indikator, dan variabel kinerja karyawan diukur menggunakan 6 dimensi yang dilambangkan dengan Y_1 - Y_6 dari dimensi tersebut terbentuklah 3 indikator untuk setiap dimensinya

Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Tahap Awal

Nilai *loading factor* dari pengujian tahap awal dilakukan untuk melihat apakah masih ada indikator yang tidak signifikan terhadap variabel, untuk indikator yang tidak signifikan akan di drop/dikeluarkan dari model penelitian sehingga nilai dari dimensi akan dianalisis pada tahap selanjutnya. Uji *second order construct* memiliki kriteria pada nilai *loading factor* 0.50 dianggap sudah cukup untuk memenuhi tingkat validitas dengan asumsi bahwa nilai dari variabelnya sudah reliabel. Dari nilai *loading factor* yang terbesar dan terkecil, maka dapat diketahui bahwa masih terdapat nilai *loading factor* yang tidak valid memenuhi kriteria 0.50. Nilai *loading factor* yang tidak memenuhi kriteria selanjutnya dilakukan uji reliabilitas dari *composite reliability* dan *Cronbach Alpha* untuk melihat setiap variabel dan dimensi telah memenuhi kriteria reliabilitas, jika belum memenuhi kriteria reliabilitas maka indikator yang memiliki nilai *loading factor* terendah akan di drop/dikeluarkan dari model.

Berdasarkan perhitungan setiap variabel dan dimensi telah memiliki nilai *composite reliability* di atas 0.70 maka telah memenuhi kriteria *composite reliability*. Namun pada pengujian *cronbach alpha* ternyata masih terdapat nilai dimensi yang tidak memenuhi kriteria diatas 0.70 yaitu M_2 , M_4 dan Y_4 untuk itu indikator yang memiliki nilai *loading factor* terkecil dari dimensi tersebut harus di drop dari model dan dilakukan pengujian kembali, cara ini dilakukan sampai model penelitian valid dan reliabel.

Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Tahap Akhir

Konstruk yang didapatkan setelah 2 kali melakukan uji validitas dan uji reliabilitas sampai memperoleh nilai valid dan reliabel. Dari pengujian kembali pada reliabilitas diperoleh nilai *cronbach alpha* dan *composite reliability* dengan nilai 0.70 untuk setiap variabel dan dimensi.

Untuk memperoleh nilai yang valid dan reliabel maka indikator yang di drop dari model yaitu $M_{2.3}$, $M_{4.2}$, $Y_{3.3}$, $Y_{4.2}$ dan $Y_{4.3}$ Maka diperoleh model penelitian untuk tahap akhir yang telah dilakukan penilaian dalam *loading facto*.

Pengujian reliabilitas perlu dilakukan kembali untuk memastikan bahwa setiap variabel dan dimensi masing-masing telah memenuhi kriteria dari penilaian *cronbach alpha* dan *composite reliability* yaitu pada nilai lebih dari 0.70 sehingga dapat dikategorikan reliabel dan layak untuk masuk ketahap pengujian selanjutnya. Penilaian *cronbach alpha* dan *composite reliability* untuk tahap akhir menghasilkan *cronbach alpha* dan *composite reliability* lebih dari 0.70.

Evaluasi goodness of fit

Evaluasi Outer Model

Evaluasi *outer model* digunakan untuk menspesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya. *Outer model* menjelaskan hubungan antar indikator dengan variabel latennya masing-masing, sedangkan *inner model* menjelaskan antar variabel latennya. Dari model hubungan antar variabel & hubungan variabel dengan dimensi yang terhubung dengan indikator. Sementara itu, variabel kepuasan kerja karyawan merupakan variabel mediasi yang menghubungkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Uji Convergent Validity

Convergent validity dari model pengukuran dengan konstruk reflektif dinilai berdasarkan korelasi antara indikator *score/component score* dengan *construct score* yang diuji dengan menggunakan aplikasi SmartPLS. Uji *convergent validity* dilakukan untuk mengetahui hasil validitas dari setiap indikator yang digunakan dalam penelitian telah valid. Tingkat validitas dari indikator dianggap telah valid apabila berkorelasi 0.50.

Dalam penelitian ini penilaian loading factor telah memenuhi kriteria validitas yaitu setiap indikator telah berkorelasi di atas 0.50. selain nilai *loading factor* pengujian *convergent validity* dengan melihat nilai *Average Variance Extracted (AVE)*. nilai AVE dinyatakan telah memenuhi kriteria apabila memiliki nilai tidak boleh lebih kecil dari 0.50. Berdasarkan perhitungan menunjukkan bahwa semua variabel penelitian memiliki nilai *Average Variance Extracted (AVE)* di atas 0,50, hasil tersebut dapat menjelaskan bahwa setiap variabel dan dimensi telah memenuhi kriteria AVE maka telah layak dinyatakan valid

Uji Discriminant Validity

Uji *discriminant validity* melalui Penilaian *Fornell Larcker Criterion* dilakukan untuk membandingkan antara dimensi dan variabel itu sendiri dengan dimensi dan variabel lainnya sesuai dengan kriteria bahwa setiap dimensi dan variabel harus berkorelasi lebih tinggi terhadap dimensi dan variabel itu sendiri dibandingkan dengan dimensi dan variabel lainnya.

Dari hasil pengujian diperoleh penilaian *Fornell Larcker Criterion* telah memiliki korelasi yang lebih tinggi antara dimensinya sendiri dibandingkan dengan dimensi lainnya selain itu setiap variabel telah memenuhi kriteria bahwa setiap variabel telah berkorelasi lebih tinggi terhadap variabelnya sendiri dibandingkan dengan variabel lainnya. Maka penilaian tersebut dianggap valid dan telah memenuhi kriteria dari *discriminant validity*.

Composite Reliability

Penilaian *composite reliability* telah dilakukan pada pengujian reliabilitas untuk melihat tingkat reliabilitas pada variabel dan dimensi. Hasil pada pengujian tersebut diperoleh bahwa setiap variabel dan dimensi telah memenuhi kriteria dari *composite reliability* yaitu memiliki nilai di atas 0.70 sehingga dinyatakan valid dan layak untuk dilakukan penelitian.

Evaluasi Inner Model

Evaluasi inner model digunakan untuk menspesifikasi hubungan antar variabel laten yang satu dengan variabel laten lainnya. Evaluasi *inner model* menghasilkan nilai koefisien determinasi *R-Square* dan *Q-Square*. Nilai koefisien determinasi dari *R-Square* dilakukan untuk melihat tingkat signifikansi dari variabel laten terhadap variabel yang dituju. Dalam penelitian ini *R-Square* juga digunakan untuk melihat signifikansi dari masing-masing dimensi.

Berdasarkan perhitungan diketahui bahwa nilai *R-Square* untuk variabel kepuasan kerja karyawan adalah 0,636 hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional sebanyak 63,6% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya. Kemudian untuk kinerja karyawan memperoleh nilai *R-Square* yaitu sebesar 0,126 hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional sebanyak 12,6% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya. Sedangkan untuk dimensi yang memiliki nilai *R-Square* tertinggi yaitu pada dimensi X3 dengan nilai *R-Square* 0,919 maka dimensi X3 dipengaruhi sebesar 91,9 persen dan sisanya dipengaruhi oleh dimensi lainnya.

Penilaian *predictive* dan *relevan* perlu dilakukan untuk melihat model penelitian telah memiliki nilai yang *predictive* serta *relevan* dengan kriteria bahwa nilai dari *Q-Square* harus lebih besar dari 0, nilai *predictive relevan* diperoleh dari pengujian *SmartPLS* dengan melakukan uji *blindfolding*.

Berdasarkan pengujian *predictive relevan* melalui nilai *Q-Square* sebesar 0,335. Hal ini menunjukkan besarnya keragaman dari penelitian yang dapat dijelaskan oleh model penelitian adalah 33,5%. Sedangkan sisanya sebesar 76,5% dijelaskan di faktor lain yang berada diluar model penelitian ini. Dengan demikian, dari hasil tersebut maka model penelitian ini dinyatakan telah memiliki *goodness of fit* yang cukup baik.

Pengujian Hipotesis

T-Statistic

Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan, hasilnya dapat digunakan untuk menjawab hipotesis pada penelitian ini. Uji hipotesis pada penelitian ini dengan melihat nilai *T-Statistics* dan nilai *P-Values*. Hipotesis penelitian dinyatakan di terima apabila nilai *P-Values* < 0,05. Berikut ini adalah hasil uji hipotesis untuk melihat pengaruh langsung pada tabel 7

Tabel 1. Uji Hipotesis Pengaruh langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
Kepemimpinan Transformasional -> Kepuasan Kerja	0.798	0.793	0.096	8.321	0.000
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Karyawan	0.117	0.184	0.299	0.393	0.694
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.254	0.189	0.290	0.876	0.382

Sumber: Pengolahan data dengan *Smart PLS 3.0*

Berdasarkan tabel 1 dapat diketahui bahwa uji hipotesis untuk pengaruh langsung sebagai berikut:

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dengan nilai *P-Values* sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti h_0 ditolak h_a diterima. Dengan demikian kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
2. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan nilai *P-Values* sebesar $0,694 > 0,05$. Hal ini berarti h_0 diterima h_a ditolak. Dengan demikian kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai *P-Values* sebesar $0,382 > 0,05$. Hal ini berarti h_0 diterima h_a ditolak. Dengan demikian kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Adapun untuk uji hipotesis pada pengaruh tidak langsung yang dapat diketahui pada hasil pengujian *indirect effect* pada tabel 8 berikut ini:

Tabel 2. Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
Kepemimpinan Transformasional -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.203	0.132	0.230	0.883	0.378

Sumber: Pengolahan data dengan Smart PLS 3.0

Uji hipotesis 4 Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan dengan nilai *P-Values* sebesar $0,378 > 0,05$. Hal ini berarti h_0 diterima h_a ditolak. Dengan demikian kepemimpinan transformasional yang dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Berdasarkan uji hipotesis pertama dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil ini mendukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Fullchis Nurtjhjani, dkk (2020) dan Umar Yeni Suyanto, dkk (2019), mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pengaruh pemimpin atau atasan kepada bawahan. Pada bawahan merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan, dan mereka termotivasi untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan.

Kepuasan kerja akan tercapai dengan baik apabila kepemimpinan transformasional diimplementasikan dengan baik, yang mencakup berbagai indikator petunjuk penyelesaian pekerjaan (inspirasi), motivasi, memberikan dorongan dalam penggunaan kreativitas untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, dan pengembangan diri.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan uji hipotesis Kedua dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil ini tidak sama dengan atas penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan oleh Ala'aldin Alrowward, dkk (2020), I Komang Arya Ananda Giri & I.G.A Dewi Adnyani (2016), Suci Permata Sari, dkk (2017), Ujang Tri Cahyono, dkk (2017), Fheiren Rahim, dkk (2018), Rizki Wahyuniardi dan Hepyitisa Renaldo Nababan (2018), Sahidillah Nurdin & Acep Rohedi (2016). Hasil ini tidak mendukung dari peneliti sebelumnya hanya pada pengaruh

kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi sementara penelitian ini pada kinerja karyawan. Tidak berpengaruh ini mengindikasikan bahwa tidak adanya penerapan gaya kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kinerja karyawan terutama dalam hal kemampuan dalam melaksanakan tugas serta disiplin, sementara pada kualitas kerja yang baik yang diharapkan oleh perusahaan dan pemanfaatan sumberdaya alam serta fasilitas yang ada masih harus ditingkatkan.

Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan uji hipotesis ketiga dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil ini dilihat dari nilai p values sebesar $0,382 < \text{nilai } 0,05$. Hasil ini tidak sama dengan atas penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan oleh Sandhi Fialy H dan Satria Tirtayasa (2020), Astrianditya Januar Ristanti dan Fereshti Nuridana Dihan (2016), Riza Ovita, dkk (2015), Danar Kriadharta dan Endang Rusdianti (2017), dimana penelitian ini tidak sejalan.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Berdasarkan uji hipotesis ketiga dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil ini mendukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Fullchis Nurtjhjani, dkk (2020) dan Umar Yeni Suyanto, dkk (2019), mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pengaruh pemimpin atau atasan kepada bawahan. Pada bawahan merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan, dan mereka termotivasi untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan.

Kepuasan kerja akan tercapai dengan baik apabila kepemimpinan transformasional diimplementasikan dengan baik, yang mencakup berbagai indikator petunjuk penyelesaian pekerjaan (inspirasi), motivasi, memberikan dorongan dalam penggunaan kreativitas untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, dan pengembangan diri.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja Karyawan

Berdasarkan uji hipotesis keempat dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan. Hasil ini mendukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Darari dan Lutfi (2019). Hal ini berarti bahwa parameter mediasi tersebut tidak berpengaruh atau dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak selalu menaikkan kinerja terhadap organisasinya melalui kepuasan dalam bekerja yang dia miliki. Berbeda halnya dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Thoni Setyo P, dkk (2018) dan Achmad Djuraidi & Nur Laily (2020).

Susuai dengan hasil perhitungan pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan, dapat diketahui bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung kinerja karyawan dengan koefisien path sebesar 0,393, kepemimpinan transformasional juga berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan dengan koefisien path sebesar 8,321 dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan dengan koefisien path sebesar 0,876. Menurut Imam Ghozali (2021) menyatakan bahwa :

$$\text{VAF} = \frac{(p1 \times p2)}{\{(p1 \times p2) + p3\}}$$

Dimana : $p1 = 8,321$, $p2 = 0,393$, $p3 = 0,876$

Jika : $\text{VAF} > 0,80$: Full Mediasi.

$0,20 \leq VAF \leq 0,80$: Mediasi Partial.

$VAF < 0,20$: Tidak Ada Mediasi.

Maka : $VAF = (p1 \times p2) / \{(p1 \times p2) + p3\}$

$= (8,321 \times 0,393) / \{(8,321 \times 0,393) + 0,876\}$

$= 0,78$ (Jadi kepuasan kerja karyawan hanya berfungsi sebagai mediasi partial).

Dengan demikian kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada *Construction & Engineering Department PetroChina International Jabung Ltd* yang dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan, hanya berfungsi sebagai mediasi partial. Artinya hasil pengujian mediasi yang telah dilakukan menunjukkan parsial mediasi (*partial mediation*), yang berarti bahwa indikator hanya memediasi sebagian dari hubungan antara variabel independent dan variabel dependent atau dengan kata lain pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan tidak hanya dapat terjadi secara langsung, akan tetapi dapat terjadi secara tidak langsung melalui mediator kepuasan kerja karyawan.

5. SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

1. Gambaran kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan dan kepuasan kerja pada *Construction & Engineering Department PetroChina International Jabung Ltd* adalah jenis kelamin karyawan lebih dominan laki-laki disbanding perempuan dan paling banyak berusia 40 tahun keatas.
 - a. Kepemimpinan Transformasional, sebagai pengaruh pemimpin atau atasan kepada bawahan. Pada bawahan merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan, dan mereka termotivasi untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan.
 - b. Kinerja karyawan dalam kategori tinggi, yang mengindikasikan bahwa karyawan dapat bekerja sesuai keahliannya, dipromosikan untuk mendapatkan posisi lebih baik, arahan dari supervisi jelas, saling kerja sama antar karyawan dan memperoleh jaminan masa tua.
 - c. Kepuasan kerja dalam kategori tinggi / puas, hal ini mengindikasikan bahwa tingkat kepuasan karyawan terhadap kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektifitas, kemandirian dan komitmen kerja adalah tinggi (puas). Kemampuan melakukan tugas pekerjaan, penyelesaian pekerjaan tepat waktu, masuk dan pulang tepat waktu, mempunyai komitmen dan tanggung jawab, memiliki sudut pandang yang berbeda, dan penyelesaian pekerjaan sesuai target.
2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan *Construction & Engineering Department PetroChina International Jabung Ltd*.
3. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan *Construction & Engineering Department PetroChina International Jabung Ltd*.
4. Kepuasan kerja karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan *Construction & Engineering Department PetroChina International Jabung Ltd*.
5. Kepemimpinan transformasional yang dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan *Construction & Engineering Department PetroChina International Jabung Ltd* dan kepuasan kerja karyawan berfungsi sebagai mediasi partial.

Saran

Kepemimpinan transformasional *Construction & Engineering Department PetroChina International Jabung Ltd*, perlu ditingkatkan di masa yang akan datang. Mengingat perusahaan akan beradaptasi dengan perubahan lingkungan global dan menghadapi industry 4.0. Maka perusahaan membutuhkan kepemimpinan transformasional yang mampu untuk membawa perubahan bagi perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing dalam persaingan bisnis global. Dan kepuasan karyawan yang dirasakan semakin sehingga kinerja karyawan diharapkan bahwa dapat lebih baik dari yang sekarang seperti mampu bekerja sama antar karyawan dan karyawan mendapatkan promosi serta inisiatif untuk menyelesaikan pekerjaan.

Agar kepemimpinan transformasional dapat terwujud dan kepuasan kerja dapat ditingkatkan, sebaiknya pimpinan membuat situasi dalam perusahaan terasa nyaman mungkin agar karyawan merasa nyaman bekerja dan membuat karyawan menjadi bagian dari keluarga perusahaan tersebut.

Perlu didukung dengan kepemimpinan transformasional agar lebih dirasakan oleh karyawan, untuk itu pimpinan hendaknya lebih memberikan perhatian (pendekatan personal), motivasi dan kebutuhan pengembangan diri karyawan sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional hendaknya diterapkan sesuai dengan level karyawan yang berbeda pengetahuan dan pendidikannya.

Kepuasan kerja sangat penting untuk dapat menunjang kinerja karyawan, untuk itu perlu dipertahankan yang sudah baik dan harus dilakukan evaluasi dan peningkatan kepuasan kerja seperti gaji sesuai dengan tanggung jawab dan penempatan kerja sesuai dengan keahlian.

Pihak perusahaan disarankan untuk menempatkan karyawan sesuai dengan latar belakang pendidikan, keahlian dan kompetensi, serta memberikan penilaian kinerja yang secara objective, menciptakan hubungan yang baik antar sesama rekan kerja maupun atasan, yang harapannya kepuasan kerja semakin meningkat sehingga kinerja karyawan yang tinggi dapat tercapai.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, Willy dan Hartono, Jogyanto, 2015. *Partial Least Square (PLS) – Alternative Structural Equation Modelling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Alroward, Ala'aldin, et.al (2020), *Innovation and Intellectual Capital as Intermediary Variables Among Transformational Leadership, Transactional Leadership and Organization Performance*. Journal of Management Vo.39 No.2.
- Amaliyah, F., Swasto, B., dan Susilo, H. (2014). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Karyawan Sebagai variable Mediasi*. Jurnal Administrasi Bisnis, 14(1).
- As'ad, Mohamad. (2004). *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty
- Bass, B.M & Riggio E.Ronald, (2006), *Transformational Leadership*, second edition. Lawrence Erlbaum Associates, Publisher Muhwah, New Jersey, London.
- Bougie, & Sakaran (2013), *Research Methods for Business : A Skill Building Approach*. New York : John Wiley & Sons.
- Cahyono, Tri, Ujang. et.al (2017), *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Daerah Perkebunan Jember*. Jurnal Manajemen & Agribisnis Vo.11 No.2.

- Darari & Lutfi, (2019), *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Ekastrinsik terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening*, pada PT.Dafatan Anugrah Aabadi Serang Banten. *Jurnal Riset dan Manajemen Tirtayasa* Vo.3(1) : hh94-106.
- Deewar Mahesa. (2010), *Analisis Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Lama Kerja sebagai Variable Moderating* (studi pada PT.Coca Cola Amatil Indonesia (Central Java). <http://eprint.undip.ac.id>.
- Djuraidi Achmad & Laily Nur, (2020), *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderating*. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*. ISSN.
- Gupta, A., & Muita, S. R. (2012). Relationship between Entrepreneurial Personality, Performance, Job Satisfaction and Operations Strategy: An Empirical Examination. *International Journal of Business and Management*, 8(2), 86–95. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n2p86>.
- Juniantara, I Wayan (2015), *Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Koperasi di Denpasar*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*.
- Nur Insan, A. Endang Siti Astuti, Kusdi Raharjo and Djamhur Hamid. 2013, *The Effect of Transformational Leadership Model on Employees Job Satisfaction and Performance at Perusahaan Listrik Negara* (PLN ISSN: 2337-3067 E- *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*6.1 (2017) : 1-28 27 (Persero) in South Sulawesi Indonesia *Jurnal information and knowledge Mangement* Vol 3 No.5 Hal 135 – 142.
- Karim, Faisal dan Omar Rahman, 2012, *Impact of Job Satisfaction, Perceived Organizational Justice and Employee Empowerment on Organizational Commitment in Semi-Government Organizations of Pakistan*, *Jurnal of Business Studies Quarterly*. Vol.3.No.4. PP.92-104.
- Lomajaya J Laudi, 2014. *Analisa Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan PT.ISS Indonesia Cabang Surabaya di Rumah Sakit Katolik St. Vicentius A.Paulo*. *Student Journal Petra Christian University*.
- Luthans, F (2006). *Perilaku Organisasi*, Edisi Kesepuluh, Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Moehariono, 2014, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Edisi Revisi, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada
- Muizu, Wa Ode Zusnita, 2014, *Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan*. *Pekbis Jurnal* Vol.6, No.1, Hal:6 Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Padjadjaran.
- Nurdin, Sahidillah dan Rohedi, Acep (2016), *Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kinerja Karyawan dengan Mediasi Komitmen Karyawan*. *Jurnal Ecodemica*, Vol. IV No.1.
- O' Leary, Elizabeth (2001), *Kepemimpinan*. Edisi Pertama. Yogyakarta, Andi.
- Pambudi, D. S., Mukzam, D., & Nurtjahjono, G. E. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 39(1), 164–171.
- Parwita, G.B.S, 2013, *Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi dan Disiplin Kerja* (Studi Pada Dosen Yayasan Universitas Mahasaraswati Denpasar), Tesis Program Magister Program Studi Manajemen Program Pascasarjana Universitas Udayana Denpasar.

- Rahadi, D. R. (2010). *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Malang: Tunggal Mandiri Publishing.
- Rahim Fheiren, *et.al* (2018), *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan pda PT.PLN (Persero) Wilayah Sulutenggo*. Jurnal EMBA Vol.6
- Robbins, Stephen P. (2008). *Perilaku Organi-sasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P, 2013. *Perilaku Organisasi*, Jilid 2, PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta
- Robbins, P. Stephen. (2016). *Perilaku Organisasi*. Edisi Enam Belas, Jakarta : Salemba Empat.
- Rotwell J William, Stavos, M. Jacqueline, Sullivan, L Roaland, 2016. *Particing Organization Development (Leading Transformasional and Change) Fourth Editionm*, New Jesery Canada.
- Sedarmayanti. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Sakaran, Uma, (2006), *Research Methods for Bussiness*, Edisi 4 Penerbit Salemba Empat.
- Suwatno dan Donni, Juni. 2011. *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Jakarta: CV Alfabeta
- Wahyuniardi, Rizki dan Nababan, Renoaldo, Hepyisa, (2018), *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan*. Jurnal Teknik Industri Vol.19 No.2.
- Yulk, G. 2013, *Leadership in Organization*, 8th Edition, London Pearson Education.
- Yusuf, H. T. (2014). Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi Kerja, dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Komatsu Remanufacturing Asia Plant Sudirman di Departemen Produksi Balikpapan. *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, 10(1), 49–58. Retrieved from [http://ejournal.pin.or.id/site/wp-content/uploads/2013/02/Isi e-journal oke \(02-07-13-02-20-00\).pdf](http://ejournal.pin.or.id/site/wp-content/uploads/2013/02/Isi e-journal oke (02-07-13-02-20-00).pdf)
- Zineldin, M, dan Jonsson, P, 2010, *An Examination of Main Factors Affecting, trust/commitment in supplier-dealer relationships, an empirical study of the Swedish wood industry*, the TQM Magazine, Vol.12, No.4, pp.245-266.