

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Kepemimpinan Transaksional

Didalam proses melakukan manajemen organisasi karakteristik kepemimpinan merupakan peran yang paling memiliki pengaruh didalam pencapaian tujuan dari organisasi tersebut. Karakteristik kepemimpinan juga dapat memberikan penurunan pencapaian maupun peningkatan pencapaian. Tanpa adanya pemimpin maka dalam tahapan-tahapan perjalanan organisasi tentu tidak akan memiliki arah dan tujuan yang dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien, dikarenakan seorang pemimpin juga memiliki suatu kewenangan untuk memberikan penghargaan kepada karyawan yang berkinerja baik dan memberikan hukuman terhadap karyawan yang berkinerja buruk. Pemimpin dengan kekuatannya mampu memberikan batasan-batasan yang mengikat secara tidak langsung perihal tugas pokok dan fungsi serta tanggungjawab masing-masing karyawannya. Dengan perbedaan yang terjadi didalam diri manusia yang dalam hal ini karyawan yang mempunyai karakter yang berbeda-beda dengan beberapa keterbatasannya maka hadir kebutuhan untuk memimpin dan dipimpin. Diharapkan juga agar dapat memaksimalkan kinerja karyawan yang maksimal diperlukan seorang pemimpin yang mampu membina dan mengarahkan bawahannya dengan benar, sehingga tercapailah tujuan dari organisasi.

Yukl (2015) mendefinisikan Kepemimpinan adalah “proses orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas dan bagaimana melakukan tugas itu, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif guna mencapai tujuan Bersama.” Pemimpin berperan juga dalam melakukan pengarahan, pembinaan dan memberikan pengaruh terhadap pikiran, tindakan, perasaan dan perilaku karyawannya untuk dapat dipandu ke suatu tujuan tertentu. Untuk memandu karyawan seorang pemimpin memiliki pola dan gaya yang berbeda-beda sehingga perlu adanya gaya kepemimpinan yang paling relevan dengan kebutuhan organisasi.

Dalam memimpin suatu organisasi seorang atasan mempunyai gaya kepemimpinan yang pada dasarnya dapat dijelaskan melalui tiga aliran teori dengan penjelasan teori sebagai berikut:

1. Teori Genetis (Keturunan)

Dasar dari teori keturunan adalah "*leader are born and not made*" (pemimpin itu tumbuh sebagai bakat dan tidak dibuat). Siapapun yang menganut aliran teori ini akan berkesimpulan bahwa seorang pemimpin akan menjadi pemimpin karena ia telah tumbuh didalam bakat dirinya dalam melakukan kepemimpinannya. Dalam kondisi bagaimanapun seseorang yang telah ditempatkan karena dia telah ditakdirkan menjadi seorang pemimpin, pada waktunya sesekali akan terlihat kepemimpinannya. Dia akan berbicara mengenai takdir, secara filosofis dimana pandangan ini tergolong pada pandangan seperti suatu fasilitas atau determinitis.

2. Teori Sosial

Pada teori genetis adalah teori yang dianggap ekstrim pada satu sisi, maka teori sosial pun merupakan ekstrim pada sisi lainnya. Dasar aliran teori sosial ini ialah bahwa "*leader are made and not born*" (pemimpin itu dibentuk atau dilatih dan bukannya dari keturunan). sehingga teori ini merupakan kebalikan dari teori genetika. Para pendukung teori ini menyetujui pendapat yang mengatakan bahwa setiap orang bisa menjadi pemimpin apabila diberikan pengalaman dan pelatihan yang cukup.

3. Teori Ekologis

Kedua teori yang ekstrim di atas tidak seluruhnya mengandung kebenaran, maka menjadi reaksi terhadap kedua teori tadi timbullah aliran teori ketiga. Teori yang diklaim teori ekologis ini pada intinya berarti bahwa seorang hanya akan berhasil sebagai pemimpin yang baik apabila ia sudah memiliki talenta kepemimpinan. talenta tadi lalu dikembangkan melalui Pendidikan yang teratur serta pengalaman yang memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut. Teori ini menggabungkan segi-segi positif asal kedua teori terdahulu sehingga bisa dikatakan merupakan teori yang paling mendekati kebenaran.

Selain teori-teori dan pendapat-pendapat yang menyatakan tentang timbulnya gaya kepemimpinan tersebut, Widyasari (2017) berdasarkan pendapat Hersey dan Blanchard mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan perwujudan dari tiga komponen, yaitu seorang pemimpin itu sendiri, situasi di mana proses kepemimpinan tersebut diwujudkan dan bawahan. Berangkat dari pemikiran tersebut maka Hersey dan Blanchard menotasikan suatu fungsi dari pemimpin (p), bawahan (b) dan situasi tertentu (s), sehingga menghasilkan proposisi gaya kepemimpinan (k) sebagai : $k = f(p, b, s)$.

Pemimpin disini dimaksud sebagai seorang yang memiliki suatu kemampuan untuk memberikan pengaruh terhadap orang lain maupun kelompok dalam memberikan kemampuan kinerja maksimum tepat dan efisien yang telah ditetapkan dalam tujuan organisasi. Dengan kemampuan seorang pemimpin yang profesional serta cakap dalam bidangnya maka akan berdampak pada organisasi yang berjalan dengan baik. Seperti yang telah diungkapkan oleh Windura (2017) bahwa profesionalisme seorang pemimpin maupun karyawan berpengaruh terhadap kinerja organisasi yang lebih baik. Setiap pemimpin juga dituntut untuk memiliki berbagai macam bidang keterampilan yang berbeda guna mampu memberikan arahan yang bersifat keterampilan teknis, pemahaman penerapan manusiawi serta bagaimana mampu dan trampil dalam Menyusun konseptual. Menurut penulis mengutip dari pendapat Hadari Nawawi dalam Madya (2018) Bawahan adalah sumber daya manusia atau dapat dikatakan karyawan, pegawai, personil dan tenaga kerja. karyawan merupakan manusia yang bekerja dilingkungan suatu organisasi sebagai asset dan fungsinya sebagai modal non materil yang memiliki potensi fisik dan non fisik sebagai penggerak suatu organisasi dalam mewujudkan eksistensi nya sehingga berhasil atau tidaknya seorang pemimpin dipengaruhi oleh pengikutnya. Dengan peran seorang bawahan atau karyawan yang sangat strategis dalam menunjang tujuan yang ingin dicapai organisasi maka seorang pemimpin harus secermat mungkin dalam memilih seorang bawahan. Selanjutnya situasi (s) dimana Widyasari (2017) berdasarkan pendapat Hersey dan Blanchard mengemukakan bahwa situasi adalah keadaan yang kondusif yang mana seorang pemimpin mencoba mengupayakan pada kondisi tertentu untuk mempengaruhi perilaku orang

lain maupun bawahan agar dapat mengikuti kehendaknya dengan harapan untuk mencapai tujuan bersama didalam organisasi. Disuatu situasi tertentu misalkan ada seorang bawahan yang mampu namun tidak mau maka seorang pemimpin perlu melakukan tindakan yang bersifat mengarahkan, dan ada juga yang mampu dan mau maka pemimpin memberikan pengarahan yang berbeda. Selain itu pemimpin pada beberapa tahun yang lalu tentu berbeda dengan tindakan pemimpin yang dilakukan pada saat sekarang, karena memang suatu yang telah berbeda. Sehingga ketiga unsur pemimpin, karyawan dan situasi yang mempengaruhi dalam gaya kepemimpinan merupakan unsur yang saling terkait satu sama lainnya sehingga akan sangat mempengaruhi tingkat keberhasilan dalam kepemimpinan itu sendiri.

Berdasarkan teori kepemimpinan ada teori yang menyatakan seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila ia telah memiliki bakat kepemimpinan, kemudian bakat tersebut dikembangkan melalui Pendidikan, pengalaman yang teratur dan memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut sehingga menciptakan karakteristik gaya kepemimpinan yang lebih baik. Umumnya gaya kepemimpinan mengandung pengertian sebagai suatu tindakan dari tingkah laku seorang pemimpin yang berhubungan dengan kemampuannya dalam memimpin. Gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin juga memberikan dampak keberhasilan dan juga kegagalan didalam organisasi. Kegagalan dapat diartikan tidak selamanya setiap tujuan dari organisasi dapat tercapai dengan mudah, bahkan banyak juga organisasi yang menurun dari segi produktifitas dan kinerja akibat berbagai kesulitan yang dihadapi dan masalah ini akan menjadi suatu permasalahan yang kompleks apabila tidak segera dilakukan tindak lanjut penyelesaian dan pengendalian nya. Oleh karena itu kemampuan pemimpin dalam memberikan gaya kepemimpinan yang tepat dan sesuai dengan situasi dan kondisi akan memberikan semangat kepada karyawannya untuk berkerja serta berkinerja dengan maksimal dalam mencapai apa yang diharapkan oleh seorang pemimpin. Berdasarkan teori tentang kepemimpinan untuk mencapai kinerja maksimal yang diharapkan maka telah berkembang gaya kepemimpinan yang sangat mendekati pencapaian dan harapan dari organisasi. Gaya kepemimpinan yang berkembang saat ini dan paling relevan dalam

mendukung kemajuan organisasi adalah gaya kepemimpinan yang mampu menciptakan rasa percaya, loyalitas, cepat tanggap dan penghargaan oleh bawahan kepada pemimpinnya. dan penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang saat ini paling mampu menciptakan dan signifikan terhadap keefektifan dan kemajuan organisasi.

Menurut Wibowo (2014) *transactional leadership* adalah kepemimpinan yang membantu organisasi mencapai sasaran sekarang dengan lebih efisien, seperti dengan menghubungkan kepuasan kerja pada penilaian *reward* dan memastikan bahwa pekerja mempunyai sumber daya yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan. Kepemimpinan transaksional lebih mengarah kepada pemimpin yang menekankan pemberian penghargaan kepada bawahan dan pengontrolan pekerjaan bawahnya dan mengarahkan mereka pada tujuan yang telah ditetapkan demi memperjelas peran serta tuntutan tugas (Garnasih & Pramadewi, 2013).

Kepemimpinan transaksional adalah model kepemimpinan dimana seorang pemimpin lebih cenderung memberikan arahan pada bawahannya, dan memberi insentif serta hukuman pada kinerja mereka serta menitik beratkan terhadap perilaku untuk membimbing pengikutnya (Maulizar & Yunus, 2012). Gaya kepemimpinan transaksional juga dikenal sebagai kepemimpinan manajerial yang berfokus pada peran pengawasan, organisasi, dan kinerja kelompok. Gaya kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin mendorong kepatuhan pengikutnya melalui dua faktor yaitu imbalan dan hukuman. Para pemimpin dengan gaya kepemimpinan transaksional bekerja dengan cara memperhatikan kerja karyawan untuk menemukan kesalahan dan penyimpangan. Jenis kepemimpinan ini sangat efektif dalam situasi krisis dan darurat.

Berdasarkan berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang bertujuan untuk mencapai sasaran dengan memberikan suatu penghargaan, mengarahkan dan mengontrol bawahan untuk berkerja secara efektif dan efisien.

Indikator kepemimpinan transaksional dalam penelitian ini diadopsi dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Awan (2014) yang sebagai berikut:

1. Imbalan Kontingen (*Contingent Reward*)

Bawahan akan menerima imbalan dari pemimpin sesuai dengan kemampuannya dalam mematuhi prosedur tugas dan keberhasilannya mencapai target-target yang telah ditentukan.

2. Manajemen eksepsi aktif (*active management by exception*)

Faktor ini menjelaskan tingkah laku pemimpin yang selalu melakukan pengawasan secara direktif terhadap bawahannya. Pengawasan direktif yang dimaksud adalah mengawasi proses pelaksanaan tugas bawahan secara langsung.

3. Manajemen eksepsi pasif (*passive management by exception*)

Seorang pemimpin transaksional akan memberikan peringatan dan sanksi kepada bawahannya apabila terjadi kesalahan dalam proses yang dilakukan oleh bawahan yang bersangkutan.

2.1.2. Kepuasan Kerja

Kepuasan adalah perasaan yang dialami seseorang, dimana ia merasa puas dan memiliki perasaan senang jika apa yang diharapkan telah terpenuhi atau yang diterimanya melebihi apa yang diharapkannya. Pekerjaan adalah usaha seseorang untuk mencapai suatu tujuan dengan mendapatkan imbalan atau imbalan dari hasil bekerja di perusahaan tempatnya bekerja. Bagi seorang karyawan, kepuasan kerja dirasakan ketika ada manfaat yang dirasakan dari pekerjaan yang dilakukan melebihi harapan.

Menurut Hamali (2016) Kepuasan kerja merupakan sikap karyawan terhadap pekerjaannya, yang muncul berdasarkan penilaian situasi pekerjaan. Evaluasi dilakukan sebagai rasa apresiasi atas pencapaian salah satu nilai penting dalam bekerja. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi pekerjaan mereka daripada karyawan yang tidak puas yang tidak menyukai situasi pekerjaan mereka. Robbins & Judge (2018) Kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi dari karakteristiknya. Pekerjaan memerlukan interaksi vertikal maupun horizontal antar rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan peraturan organisasional, memenuhi standar kinerja, hidup dengan kondisi kerja yang kurang ideal, dan semacamnya (Robbins, 2018). Richard, Robert & Gordon (2012) menegaskan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan atau sikap

seseorang mengenai pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi atau pendidikan, pengawasan, rekan kerja, beban kerja dan lain-lain. Ia melanjutkan pernyataannya bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap seseorang mengenai kerja, dan ada beberapa alasan praktis yang membuat kepuasan kerja merupakan konsep yang penting bagi pemimpin. Penelitian menunjukkan pekerja yang puas lebih cenderung bertahan bekerja untuk organisasi. Pekerja yang puas juga cenderung terlibat dalam perilaku organisasi yang melampaui deskripsi tugas dan peran mereka, serta membantu mengurangi beban kerja dan tingkat stress anggota dalam organisasi. Pekerja yang tidak puas cenderung bersikap menentang dalam hubungannya dengan kepemimpinan dan terlibat dalam berbagai perilaku yang kontraproduktif.

Bangun (2012) menyatakan bahwa dengan kepuasan kerja seorang pegawai dapat merasakan pekerjaannya apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk dikerjakan. Bangun mengutip pendapat Wexley & Yukl (2003) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya. Berbagai macam sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya mencerminkan pengalamannya serta harapan-harapan terhadap pengalaman masa depan pekerjaan itu memberi kepuasan bagi pemangkunya. Kejadian sebaliknya, ketidakpuasan akan diperoleh bila suatu pekerjaan tidak menyenangkan untuk dikerjakan. Menurut Kreitner & Kinicki (2001) Ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yaitu sebagai berikut:

1. Pemenuhan kebutuhan (*Need fulfillment*)
Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.
2. Perbedaan (*Discrepancies*)
Kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya individu akan puas bila menerima manfaat diatas harapan.
3. Pencapaian nilai (*Value attainment*)
Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.
4. Keadilan (*Equity*)

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

5. Komponen genetik (*Genetic components*)

Kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Hal ini menyiratkan perbedaan sifat individu mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja disamping karakteristik lingkungan pekerjaan.

Menurut Hasibuan, (2013) karyawan adalah makhluk sosial yang menjadi kekayaan utama bagi setiap perusahaan. Mereka menjadi perencana, pelaksana, dan pengendali yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Karyawan menjadi pelaku yang menunjang tercapainya tujuan, mempunyai pikiran, perasaan, dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikap-sikapnya terhadap pekerjaannya. Sikap ini akan menentukan prestasi kerja, dedikasi, dan kecintaan terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Sikap-sikap positif harus dibina, sedangkan sikap-sikap negatif hendaknya dihindari sedini mungkin. Salah satu sasaran penting dalam manajemen sumber daya manusia pada suatu organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja anggota organisasi yang bersangkutan. Kepuasan kerja merupakan faktor yang penting, karena apabila karyawan di dalam suatu organisasi memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi maka organisasi tersebut akan berhasil.

Robbins (2018) mengemukakan bahwa seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan yang positif mengenai pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan level yang rendah memiliki perasaan yang negatif. Senada dengan itu menurut Hasibuan (2013) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya dari pada balas jasa walaupun balas jasa itu penting. Kepuasan di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati di luar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan

diterima dari hasil kerjanya, agar dia dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasannya di luar pekerjaan lebih mempersoalkan balas jasa dari pada pelaksanaan tugas-tugasnya.

Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dicerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya. Karyawan yang lebih menikmati kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan akan merasa puas jika hasil kerja dan balas jasanya dirasa adil dan layak. Seorang karyawan atau individu melakukan pekerjaan umumnya bertujuan ingin mendapatkan kepuasan kerja dari organisasi tempat dia bekerja. Banyak sekali aspek-aspek di dalam kepuasan kerja, salah satunya adalah faktor-faktor kepuasan kerja yang dapat mengubah kepuasan-kepuasan kerja kepada seorang pekerja yang antara lain dapat disebabkan oleh faktor gaji, faktor tingkat atau kedudukan, faktor suasana kerja, faktor penghargaan atau promosi, dan faktor rekan kerja. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) menurut Robbins (2018) adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya. Seorang karyawan lazimnya melakukan pekerjaan di dalam suatu organisasi bertujuan untuk mendapatkan kepuasan kerja. Karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi memiliki disiplin kerja serta loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaannya, karyawan akan lebih bertanggung jawab dengan pekerjaannya dan membawa dampak atas perasaan positif tentang pekerjaannya ke luar dari lingkungan pekerjaan.

Dalam penelitian ini penulis mengutip pendapat Robbins (2018) untuk mengukur kepuasan kerja dengan indikator adalah sebagai berikut :

1. Pekerjaan yang secara mental menantang
Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang akan menciptakan kebosanan, tetapi pekerjaan yang terlalu banyak menantang akan menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.
2. Kondisi kerja yang mendukung
Karyawan peduli akan lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi membuktikan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar yang aman, tidak berbahaya

dan tidak merepotkan. Di samping itu, kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat yang memadai.

3. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Teori “kesesuaian kepribadian–pekerjaan” Holland menyimpulkan bahwa kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan okupasi akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan. Orang–orang dengan tipe kepribadian yang sama dengan pekerjaannya memiliki kemungkinan yang besar untuk berhasil dalam pekerjaannya, sehingga mereka juga akan mendapatkan kepuasan yang tinggi.

4. Rekan sekerja yang mendukung

Bagi kebanyakan karyawan, bekerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan apabila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung akan mengarah ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

2.1.3. Komitmen Organisasional

Robbins & Judge (2018) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Menurut Kreitner & Kinicki (2014) komitmen organisasi adalah tingkatan dimana pegawai mampu mengenali organisasinya dan terikat pada tujuan-tujuan organisasi tersebut. Ini adalah sikap kerja yang penting karena orang-orang yang memiliki komitmen diharapkan bisa menunjukkan kesediaan untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki hasrat yang lebih besar untuk tetap bekerja di suatu organisasi. Sedangkan menurut Moorhead & Griffin (2013) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah identifikasi dan ikatan seseorang pada sebuah organisasi.

Yusuf & Syarif (2018) komitmen organisasional sebagai sikap loyalitas pegawai terhadap organisasi dengan cara tetap bertahan dalam organisasi, membantu mencapai tujuan organisasi, dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi dengan alasan apapun. Menurut Busro (2018) Komitmen organisasi adalah suatu bentuk yang muncul atas kerelaan, keikhlasan dan kesadaran individu yang senantiasa berada di dalam organisasi yang diwujudkan atas seberapa besar ikhtiar, motivasi dan kepercayaan dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan bersama. Menurut Triatna (2016) Komitmen organisasi adalah suatu

tingkat kesetiaan anggota atau pegawai atau karyawan pada organisasi atau perusahaan yang menginginkan menjadi bagian tetap organisasi, memberikan yang terbaik dan senantiasa menjaga nama baik di dalam organisasi. Berdasarkan penjelasan menurut para ahli maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah konstruk psikologis sebagai karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya, serta berimplikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keberadaannya sebagai anggota dalam organisasi.

Menurut Dyne & Graham *dalam* (Priansa, 2016) menyatakan bahwa faktor-faktor komitmen organisasi meliputi:

1. Personal terdiri atas kepribadian, usia, jenis kelamin dan pendidikan.
2. Posisional terdiri atas tingkat pekerjaan dan masa kerja.
3. Situasional terdiri atas lingkungan kerja dan dukungan organisasi.

Menurut Yusuf & Syarif (2017) menyatakan bahwa faktor-faktor komitmen organisasi meliputi :

1. Personal organisasi
2. Psikologi *empowerment*
3. Budaya organisasi
4. Gaya kepemimpinan
5. Imbalan moneter
6. Kepercayaan
7. Manfaat hubungan
8. Kepuasan kerja
9. Kemampuan menghargai

Indikator komitmen organisasi, antara lain menurut Luthans (2011):

1. Komitmen afektif (*affective comitment*): Keterikatan emosional karyawan, dan keterlibatan dalam organisasi
2. Komitmen berkelanjutan (*continuence commitment*): Komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit.

3. Komitmen normatif (*normative commitment*): Perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.

2.1.4. Kinerja Pegawai

Kinerja karyawan diartikan sebagai pencapaian di tempat kerja sesuai dengan jadwal kerja organisasi untuk mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Setiap organisasi dipengaruhi oleh perilaku organisasi untuk mencapai tujuannya. Kinerja atau *performance* merupakan gambaran tingkat keberhasilan melaksanakan sebuah program kegiatan atau kebijakan untuk mencapai tujuan, sasaran, visi dan misi organisasi, yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Menurut Mangkunegara (2014) menyatakan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas yang dimiliki dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Bernadin & Russel *dalam* Priansa, (2014) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu, hasil kerja tersebut merupakan hasil dari kemampuan, keahlian, Dan keinginan yang dicapai. Fungsi kegiatan atau pekerjaan yang dimaksud di sini adalah kualitas dan kuantitas pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau kelompok yang memiliki wewenang dan tanggung jawab dalam suatu organisasi dan pelaksanaan hasilnya. Menurut Rivai & Basri *dalam* Sinambela, (2012) bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar kerja, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan dan telah disepakati pihak-pihak yang berkepentingan. Menurut Mathis & Jackson (2016) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kemampuan karyawan untuk pekerjaan tersebut, tingkat usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi yang diterimanya. Untuk setiap fungsi manajemen, aktivitas manajemen sumber daya manusia perlu dikembangkan, dievaluasi, dan direvisi seperlunya sehingga dapat berkontribusi pada kinerja kompetitif organisasi dan individu di Tempat Kerja. Faktor yang mempengaruhi karyawan bekerja adalah kemampuan karyawan menyelesaikan pekerjaan, tingkat usaha dan dukungan organisasi.

Benardin & Russell (2000) mengatakan kinerja menurut adalah pencatatan *outcome* yang dihasilkan pada fungsi atau aktivitas pekerjaan secara khusus selama periode waktu tertentu. Abdullah (2013) kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja. Sederhananya kinerja merupakan hasil dari kegiatan yang dilakukan di organisasi, yang dikerjakan oleh pegawai dengan sebaik-baiknya sesuai dengan arahan yang diberikan oleh pimpinan (manajer), kompetensi dan kemampuan karyawan mengembangkan nalarnya dalam bekerja. Menurut Timple *dalam* Mangkunegara (2016) faktor yang mempengaruhi kinerja merupakan faktor internal dan eksternal. Faktor adalah sifat-sifat seseorang, salah satunya disiplin kerja. Faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja merupakan faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian kinerja menurut para ahli maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil yang diperoleh seseorang dalam melakukan pekerjaannya dalam waktu tertentu sesuai dengan tanggung jawabnya sesuai yang telah diberikan oleh organisasi.

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan dapat disimpulkan bahwa menurut Mathis & Jackson (2016) indikator kinerja adalah:

1. Kuantitas, diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.
2. Kualitas, dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan. Hasil pekerjaan yang dilakukan hampir sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan.
3. Ketepatan waktu, diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output. Dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan sehingga dapat memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.
4. Kehadiran ditempat kerja adalah kehadiran pegawai sesuai dengan aturan atau tata tertib yang berlaku dalam organisasi.
5. Kemampuan bekerja sama adalah sikap bekerja sama dengan baik dan taat sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam organisasi.

2.2. Kajian Empiris

1. Alharbi & Aljounaidi (2021) *Transformational Leadership, Transactional Leadership and Employee performance*. Peneliti bergantung pada penelitian sebelumnya untuk melakukan penelitian ini. Berdasarkan penelitian sebelumnya yang telah diulas dan didiskusikan, hasilnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki efek peran positif yang lemah terhadap kinerja karyawan di dalam organisasi tempat mereka bekerja. Namun, hasil penelitian sebelumnya tentang gaya kepemimpinan transaksional mengacu pada gaya kepemimpinan positif yang kuat. peran terhadap kinerja karyawan dalam organisasi tempat mereka bekerja. Pemimpin harus meningkatkan peran gaya kepemimpinan transaksional dalam organisasi yang mereka kelola, untuk meningkatkan dan mengembangkan hubungan antara mereka dan bawahan mereka untuk meningkatkan kinerja karyawan mereka. Pemimpin sebaiknya tidak mengikuti gaya kepemimpinan transformasional karena hasil penelitian sebelumnya merujuk pada peran positif yang lemah pada kinerja karyawan, dan perlu lebih banyak studi tentang kepemimpinan transformasional untuk membuktikan peran itu dalam budaya dan organisasi yang berbeda. Untuk penelitian lebih lanjut dalam lingkup ini, peneliti merekomendasikan untuk melakukan penelitian di budaya atau organisasi yang berbeda untuk menentukan gaya kepemimpinan memiliki peran positif yang kuat terhadap kinerja karyawan selain kepemimpinan transaksional.
2. Tan, T Le, Quan, NQ, & Tung, TM (2021). *Research on Employee Performance through Transactional Leadership and Organizational Commitment: A Case in FPT University Danang*. Penelitian ini menggunakan kuesioner dan survey, sampel pada penelitian ini adalah 55 instruktur dan staff di FUDN. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif dengan alat analisis SPSS 20. Penelitian ini menunjukkan bahwa pemimpin transaksional dan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Abdelwahed, NAA, Soomro, BA, & Shah, N (2022). *Predicting employee performance through transactional leadership and entrepreneur's passion among the employees of Pakistan*. Penelitian ini menggunakan pendekatan

kuantitatif dan berdasarkan data cross-sectional. Secara total, 356 kasus diterapkan untuk analisis akhir. Hasilnya menunjukkan efek positif dan signifikan dari TLS dan ETP pada EP. Dengan demikian, ETP dikenal sebagai mediator antara TLS dan EP. Temuan penelitian ini akan menawarkan kontribusi dan implikasi yang signifikan bagi para eksekutif, pengusaha, dan manajer. Persepsi gaya kepemimpinan karyawan memiliki kontribusi yang cukup besar untuk menghasilkan tingkat prestasi kerja yang lebih tinggi. Oleh karena itu, penelitian ini akan memberikan kelancaran dalam meningkatkan EP dengan pengembangan perilaku kepemimpinan. Namun, penyelidikan mediasi ETP antara TLS dan EP di antara karyawan Pakistan akan memberikan pedoman lebih lanjut bagi pembuat kebijakan negara berkembang untuk mengamati peran ETP.

4. Puni, A, Hilton, SK, & Quao, B (2020). *The interaction effect of transactional-transformational leadership on employee commitment in a developing country*. Penelitian ini menggunakan desain survei deskriptif dan cross-sectional. Data cross-sectional diperoleh dari 360 karyawan di industri penerbangan Ghana dan dianalisis menggunakan statistik deskriptif, teknik korelasi dan regresi hierarkis. Temuan – Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen karyawan. Namun, ketika kepemimpinan transformasional ditambahkan pada basis kepemimpinan transaksional, tidak ada efek augmentasi dari gaya kepemimpinan transformasional dalam memprediksi komitmen karyawan. Hasil penelitian selanjutnya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh interaksi negatif gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap komitmen karyawan.
5. Salsabilla & Suryawan (2022) Pengaruh Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dan kausal. Sampel yang digunakan adalah 80 karyawan tetap. Dengan teknik non probability sampling yang meliputi purposive sampling. Dengan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner yang diolah dengan statistik IBM 25 sebagai alat uji. Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja, disiplin kerja, motivasi kerja terhadap

kinerja karyawan PT. KWS hal tersebut agar diperoleh kinerja pegawai yang maksimal.

6. Kurniawan & Nurlita (2021) Peran Komitmen Organisasional Dalam Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Ramayana Lestari Sentosa, Tbk Cabang Sleman. Penelitian dilakukan terhadap 80 karyawan PT. Ramayana Lestari Sentosa, Tbk Cabang Sleman. Pengumpulan data dilakukan melalui survei dengan kuesioner yang didistribusikan secara offline. Teknik pengambilan sampling dengan sampel jenuh. Jenis penelitian ini bersifat deskriptif kuantitatif. Metode analisis data dengan uji instrumen, uji asumsi klasik, uji hipotesis, dan sobel test. Temuan menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh komitmen organisasional. Ditemukan juga kualitas kehidupan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja dengan dimediasi oleh komitmen organisasional.
7. Rosita & Yuniati (2016) Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT Pharos Indonesia Surabaya, pada bagian gudang, IT, quality control, accounting, marketing dan Ka.Bag. Operasional. Sampel dalam penelitian berjumlah 125 responden, penelitian dipilih dengan menggunakan teknik simple random sampling. Data penelitian dikumpulkan dari hasil responden dan dianalisis dengan regresi linier, uji kelayakan model, koefisien determinasi, uji t dan uji analisis jalur (Path Analysis) . Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan. Kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi secara positif dan signifikan serta komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Artinya komitmen tinggi yang sesuai dengan kepuasan kerja akan membawa kinerja organisasi yang tinggi pada PT Pharos Indonesia Surabaya.

8. Nathania (2018) Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada Warunk Upnormal Surabaya. Upnormal Surabaya yang berjumlah 50 orang. Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier berganda dan analisis statistik deskriptif dengan alat bantu SPSS 20. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan baik secara parsial maupun simultan.
9. Lismiatur (2018) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dan Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Peran Mediasinya (Studi Pada Karyawan PT. 3M Mining, Manufacturing, Mineshota Indonesia Departemen Supply Chain Operation). Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa besarnya persepsi kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja baik secara parsial ataupun bersama-sama mempengaruhi secara positif dan signifikan OCB dan komitmen organisasional karyawan. Namun kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karena karyawan mengukur kepuasan kerja dari sistem penggajian, kesempatan promosi dan kenaikan jabatan dan tinggi rendahnya komitmen organisasi terjadi karena keterikatan emosional yang tinggi dari karyawan itu sendiri. Implikasi dari kesimpulan di atas yaitu PT. 3M (Mining, Manufacturing, Mineshota) Indonesia pada Divisi Supply Chain Operation dapat melakukan dengan lebih bersikap tegas dan memberikan perhatian serta dukungan pada karyawan. Hal tersebut perlu dilakukan secara bersama-sama karena hasil penelitian faktor tersebut mampu meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi.
10. Sari (2018) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Afektif, Komitmen Kontinuans Dan Komitmen Normatif Terhadap Kesiapan Berubah (Studi Pada Bank Bri Kantor Wilayah Yogyakarta). Penelitian ini mengevaluasi reaksi komitmen pimpinan dan pegawai terhadap perubahan strategi bisnis di BRI Kanwil Yogyakarta. Metode penelitian ini adalah regresi berganda. Dengan menyebarkan kuesioner kepada 100 karyawan. Hasil

penelitian ini adalah ada pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan untuk berubah, ada pengaruh antara komitmen afektif organisasi terhadap kesiapan untuk berubah, ada pengaruh komitmen kontinuitas terhadap kesiapan untuk berubah, dan ada pengaruh komitmen normatif terhadap kesiapan untuk berubah.

11. Iskandar & Andriani (2019) Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Pada Pekerja Bumn. Peneliti menggunakan alat ukur berupa skala Job Satisfaction Scale (JSS) dan skala gaya kepemimpinan transformasional. Responden pada penelitian ini terdiri dari 100 pekerja BUMN berstatus pekerja tetap. Teknik sampling yang dilakukan adalah purposive sampling. Teknik analisis data pada penelitian ini dilakukan melalui uji secara kuantitatif dengan metode statistik regresi linear sederhana. Hasil yang didapatkan dari penelitian ini adalah nilai-nilai R Square sebesar 0.224 ($p < .01$). Hasil tersebut memiliki arti bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional yang sangat signifikan terhadap kepuasan kerja pada pekerja BUMN. Besar pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada pekerja BUMN sebesar 22.4% dengan sisanya 77.6% merupakan faktor-faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja yang tidak termasuk dalam analisis dalam penelitian yaitu faktor fisiologis, faktor psikologis, faktor sosial, dan faktor jaminan.
12. Zulkarnaen & Sudarma (2018) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Restoran Warung Taulan Badung. Metode penentuan sampel pada penelitian ini adalah sampel jenuh, sehingga sampel pada penelitian ini adalah sama dengan jumlah populasinya yaitu 31 orang. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara dan kuisisioner. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Restoran Warung Taulan Badung.
13. Nurhuda, Sardjono, & Purmamasari (2019) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Dan

Kinerja Karyawan Rumah Sakit Anwar Medika Jl. Raya Bypass Krian Km. 33 Balongbendo – Sidoarjo. Model penelitian ini menggunakan Structural Equation Modelling (SEM). Hasil analisis menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Variabel disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap motivasi tetapi berpengaruh kinerja karyawan, sedangkan untuk variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

14. Arthawan & Mujiati, (2017) Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada LPD Kesiman di Denpasar menghasilkan penelitian bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini ditunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat gaya kepemimpinan transformasional yang dirasakan karyawan maka semakin besar pula kinerja yang dirasakan karyawan.
15. Adiwantari, Bagia, & Suci, (2019) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai memberikan hasil penelitian dimana gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dan berpengaruh positif juga terhadap kinerja karyawan. Serta kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
16. Budi, Surtha, & Mahayasa, (2020) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Graha Kaori Group Di Gianyar. menunjukkan hasil penelitian bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi untuk memediasi hubungan antara transformasional gaya kepemimpinan dan kinerja.

17. Rokhman, Rivai, & Adewale, (2011) *An examination of the mediating effect of islamic work ethic on the relationships between transformational leadership and work outcomes* menemukan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan prediktor penting perilaku etos kerja Islami di antara anggota staf di lembaga keuangan mikro Islam. Selain itu, kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan turnover intention melalui etos kerja Islami.
18. Priyatmo (2018) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepuasan Kerja. Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan desain diskriptif yang bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor pada tipe kepemimpinan transformasional yang mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja karyawan dengan menggunakan metode Structural Equation Modeling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan secara positif baik secara langsung maupun tidak langsung dengan perantara mediasi kepuasan kerja. Selain itu dalam penelitian ini terbukti secara signifikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
19. Lukman, Ibrahim, Yuliana, Darnelly, & Pratiwi, (2021) Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Fakultas Teknik Universitas Syiah Kuala menunjukkan sebuah penelitian bahwa pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dimana komitmen organisasi mengalami kenaikan satu satuan, maka kepuasan kerja karyawan mengalami peningkatan dengan asumsi variabel independen lainnya bernilai tetap.
20. Arijanto, (2022) *How to Impact on Transformational Leadership Style and Job Motivation on Organizational Citizenship Behaviour (OCB) with Job Satisfaction as Mediating Variables at Outsourcing Company*. Menemukan dan membuat hasil penelitian tentang pengaruh positif dan signifikannya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, dengan menghubungkan kepuasan kerja sebagai variable intervening.

21. Riaz & Haider, (2010) *Role of Transformational and Transactional Leadership on Job Satisfaction and Career Satisfaction*. Hasil menunjukkan tren positif dari semua variable, dimana Kepemimpinan transaksional ditemukan berhubungan secara signifikan dengan kesuksesan pekerjaan sementara kepemimpinan transformasional dan kesuksesan pekerjaan ditemukan sangat terkait dengan kepuasan karir. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa keberhasilan pekerjaan lebih tergantung pada kepemimpinan transformasional dan transaksional dibandingkan dengan kepuasan karir.
22. Kempa, Ulorlo, & Wenno, (2017) *Effectiveness Leadership of Principal*. melakukan penelitian perihal prinsip-prinsip efektifitasnya seorang pemimpin dan didapatkan gaya kepemimpinan yang belum efektif dapat menimbulkan beberapa kendala didalam kinerja karyawan.
23. Ilyas & Abdullah, (2016) *The Effect of Leadership, Organizational Culture, Emotional Intelligence, and Job Satisfaction on Performance*. Menyatakan penelitian bahwa Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja dan juga Kepemimpinan secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja.
24. Munfaqiroh, Mauludin, & Suhendar, (2021)). *The Influence of Transformational Leadership on Employee Job Satisfaction with Organizational Commitment as Intervening Variable* dengan penelitian menunjukkan temuan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, tetapi tidak signifikan pada PT Andhika Lines. Peneliti melihat kepemimpinan transformasional sangat berperan aktif dan berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja, hanya saja hasil dari pengaruh tersebut masih kurang efektif, dalam temuan penelitian ini gaya kepemimpinan transformasional akan lebih efektif dengan komitmen organisasi sebagai media yang menjembatani kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja itu sendiri.
25. Atmojo (2012) *The Influence of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee Performance*. kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap

komitmen organisasi. Kepuasan kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

26. Riyadi, Pujiarti, & Nurchayati (2016) Peran Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Hubungan Kepemimpinan Transformasional Dan Sistem Reward Terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini menggunakan analisis jalur (path analysis). Teknik pengambilan sampel digunakan sampel jenuh (sensus) dengan responden karyawan PT. PT. Indo Chem Semesta sebanyak 150 orang. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional dan sistem reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional dan sistem reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Indo Chem Semesta.
27. Jufrizen, (2017) Efek Moderasi Etika Kerja Pada Pengaruh Kepemimpinan *Transformasional* dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. E-Mabis. Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Medan Imam Bonjol dan etika kerja tidak dapat memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja, oleh karena itu etika kerja bukan variabel moderating dalam penelitian ini
28. Suryana, (2016) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Etika Bisnis Serta Implikasinya Pada Kinerja Karyawan. Berdasarkan pada hasil perhitungan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap etika bisnis serta dan kinerja pegawai. Pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai sebesar 0,50 sedangkan pengaruh terhadap etika bisnis sebesar 0,60 Pengaruh etika bisnis terhadap kinerja karyawan sebesar 0,45. Sedangkan hasil pengaruh keseluruhan kepemimpinan transformasional dan etika bisnis sebesar 0,67 atau 67%.

29. Guterres, Supartha, & Subudi, (2014) Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai Kantor Kepresidenan Timor Leste. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap budaya Organisasi, motivasi dan kinerja pegawai.
30. Widodo, Wijastuti, & Darmaningrum (2021) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepercayaan Organisasional dan Komitmen Afektif di PT Arpeni Pratama Ocean Line Tbk. Cabang Jepara. Penelitian ini menggunakan desain survey, berjenis penelitian kausal, yaitu tipe penelitian yang bersifat konklusif yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan antar variabel yang dibedakan menjadi variabel independen yang merupakan suatu penyebab dan variabel dependen yang merupakan akibat dari suatu fenomena. Sampel yang digunakan sebanyak 58 responden dengan pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode sensus, dimana seluruh anggota populasi diambil sebagai responden penelitian (penelitian populasi). Temuan penelitian menunjukkan bahwa dari lima hipotesis yang diajukan terdapat tiga hipotesis yang terbukti, yaitu hubungan kepemimpinan transformasional pada kepercayaan organisasi, hubungan kepercayaan organisasi pada komitmen afektif, dan hubungan komitmen afektif pada kinerja karyawan yang memiliki pengaruh signifikan. Dua hipotesis tidak terbukti yaitu hubungan kepemimpinan transformasional pada komitmen afektif dan hubungan kepercayaan organisasional pada kinerja yang memiliki pengaruh tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh pada kinerja setelah dimediasi oleh kepercayaan organisasional dan komitmen afektif (secara full mediasi).
31. Prahesti, Riana, & Wibawa (2017) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan OCB Sebagai Variabel Mediasi. Teknik pengambilan sampel dilakukan adalah teknik sampling acak sederhana. Instrumen penelitian menggunakan kuesioner dan metode analisis menggunakan Partial Least Square (PLS) dengan software SmartPLS 2.0. Hasil penelitian menunjukkan (1) kepemimpinan transformasional berpengaruh

positif dan signifikan terhadap OCB (2) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (3) OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (4) OCB memediasi secara parsial dan positif serta signifikan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Implikasi hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional ditemukan sebagai faktor utama dalam meningkatkan kinerja karyawan. Saran pada penelitian yaitu perluasan orientasi penelitian pada lingkup industri dan organisasi yang lebih luas untuk memperoleh hasil yang lebih komprehensif.

32. Sazly & Adriani (2019) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Cengkareng Jakarta Barat. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara, studi dokumentasi, dan kuesioner dari 44 responden dengan teknik purposive sampling. Kami menggunakan software SPSS 22 untuk mengolah semua data yang diperoleh dari survey. Penelitian dilaksanakan pada bulan Januari 2019 sampai dengan Maret 2019. Hasil penelitian menunjukkan bahwa uji korelasi berkorelasi sedang ($r=0,586$), disebabkan berada pada interval 0,400-0,599. Dari analisis regresi terdapat pengaruh yang rendah dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja hanya sebesar 34,4% dan sisanya sebesar 65,6% dipengaruhi oleh faktor lain. Jadi, berdasarkan hasil uji regresi dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh rendah terhadap kinerja pegawai di kantor Kecamatan Cengkareng Jakarta Barat.
33. Hidayati (2014) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi sebagai "*Intervening Variable*". Penelitian terhadap 70 karyawan CV. CGY menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara parsial dan keseluruhan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional lebih dominan daripada gaya transaksional.
34. Armansyah (2020) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening Di Universitas ‘Aisyiyah Yogyakarta. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Universitas ‘Aisyiyah Yogyakarta sebanyak 50 karyawan. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus. Metode sensus adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Alat analisis yang digunakan adalah Analisis Regresi Linier Berganda serta analisis jalur (Path Analysis). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional serta motivasi kerja secara parsial dan simultan mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional serta motivasi kerja secara parsial dan simultan mempunyai pengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Komitmen Organisasi secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan. Pengaruh secara langsung kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional serta motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi memiliki pengaruh lebih besar daripada pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional serta motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

35. Agung & Mas’ud (2021) Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (PT. Eka Sandang Duta Prima). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Eka Sandang Duta Prima dengan menggunakan teknik sampling jenuh (sensus) dalam pengambilan sampel dengan ukuran sampel yang terlibat pada penelitian ini berjumlah 120 orang karyawan. Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif dan kuantitatif serta menggunakan alat analisis multivariate sehingga dapat memberikan hasil analisis variabel secara kompleks melalui program aplikasi Smart Partial Least Square (PLS) 3.3.3. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan Transaksional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi berpengaruh

positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi terbukti dapat memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dan kinerja karyawan serta hubungan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan.

36. Andara (2020) Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Variabel Intervening Kepuasan Kerja. Analisis data menggunakan Structural Equation Model Partial Least Square (SEM PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja dan kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan pada kinerja pegawai. Sedangkan kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh pada kepuasan kerja; motivasi ekstrinsik tidak berpengaruh pada kepuasan kerja dan kepuasan kerja tidak berpengaruh pada kinerja pegawai. Rendahnya tingkat gaji dan tekanan pekerjaan yang tinggi membuat kepuasan kerja tidak bisa menjadi intervening yang berpengaruh pada kinerja pegawai di PT Anindita Niaga Galantri – Honda Auto Serang.
37. Mahdi, Aiyub, & Darmawati (2020) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Kinerja Guru Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Smk Negeri Di Aceh Utara. Metode yang digunakan untuk menganalisis data adalah Metode Structural Equation Modeling (SEM) dengan perangkat Amos. Hasil penelitian menemukan bahwa kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru dan kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja guru. Selanjutnya ditemukan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru SMKN Aceh Utara. Berdasarkan hasil penelitian, diharapkan pimpinan sekolah atau kepala sekolah, untuk meningkatkan kinerja guru, perlu mempertahankan penerapan gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional serta mengutamakan peningkatan kepuasan kerja.

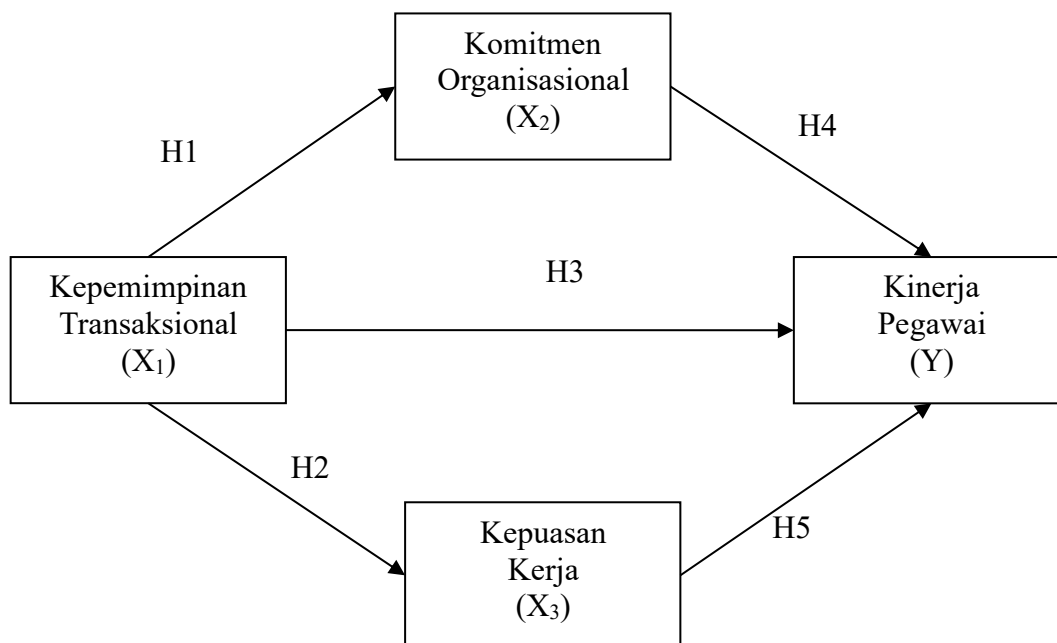
2.2. Kerangka Konseptual Dan Hipotesis Penelitian

2.3.1. Kerangka Konseptual

Daya serap anggaran Distrik Navigasi Kelas III Pontianak masih belum maksimal sesuai rencana yang telah ditetapkan. Hal ini dapat disebabkan oleh adanya penurunan kinerja karyawan. Salah satu yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam instansi atau organisasi, kepemimpinan merupakan faktor penting dalam pengembangan dan kemajuan suatu organisasi. Saat ini pemimpin Distrik Navigasi Kelas III Pontianak adalah pemimpin yang hanya memberikan perintah tanpa memperhatikan fungsi atau arti pemimpin yang sesungguhnya, pemimpin hanya berorientasi pada pencapaian target dimana pemimpin hanya mementingkan hasil dengan memberikan hukuman jika pegawai tidak mampu menyelesaikan tugasnya, sehingga kurang memperhatikan visi dan misi Distrik Navigasi Kelas III Pontianak sehingga berdampak pada rendahnya kinerja karyawan.

Pada Distrik Navigasi Kelas III Pontianak selain sering terjadinya pergantian pemimpin dalam satu periode, masalah-masalah muncul akibat karyawan merasa kurang adanya perhatian yang didapatkan dari instansi, hal ini diungkapkan karena saran ataupun ide-ide yang diberikan oleh karyawan tidak tertampung dengan baik sehingga karyawan merasa tidak ikut serta dalam kemajuan instansi. Pada Distrik Navigasi Kelas III Pontianak sering terjadinya pergantian pemimpin dalam satu periode membuat banyak pegawai yang merasa tidak puas karena minimnya perhatian dan pengawasan pemimpin terhadap tupoksi yang dijalankan bawahan menyebabkan masalah-masalah pada Distrik Navigasi Kelas III Pontianak seperti ini terus berkelanjutan. Adapun gambar kerangka

berpikir dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.1 berikut ini:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian

2.3.2. Pengaruh Antar Variabel Penelitian

1. Pengaruh antara kepemimpinan transaksional dengan komitmen organisasional

Kepemimpinan transaksional juga dapat mempengaruhi komitmen organisasional, karena dalam memelihara komitmen organisasional peran seorang pemimpin yang mampu memimpin secara efektif sangat penting untuk membantu organisasi bertahan dalam situasi ketidakpastian masa yang akan datang. Pemimpin yang efektif dapat memberikan karyawan rasa percaya diri, optimisme yang lebih besar sehingga mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Menurut Robbins & Judge (2018), komitmen adalah sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi organisasi tertentu, tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Menurut Greenberg & Baron (2018) karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi adalah karyawan yang lebih stabil dan lebih produktif sehingga pada akhirnya juga akan lebih menguntungkan bagi organisasi. Komitmen organisasional adalah ikatan emosional karyawan dengan organisasi yang hadir karena adanya kepercayaan, kemauan untuk mencapai suatu tujuan serta keinginan untuk mempertahankan

keanggotaan diri sebagai bagian dari organisasi dan hal tersebut yang menjadikan karyawan akan tetap bertahan dalam suatu organisasi baik dalam kondisi menyenangkan maupun tidak. Dengan adanya komitmen terhadap organisasi, karyawan akan lebih peduli terhadap kelangsungan organisasi untuk kedepannya. Seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Tan, Quan, & Tung (2021), Puni, Hilton, & Quao (2020), Agung & Mas'ud (2021) dan Hidayati (2014) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.

H1: Kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai Distrik Navigasi Kelas III Pontianak.

2. Pengaruh antara kepemimpinan transaksional dengan kepuasan kerja

Kepemimpinan juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai. Menurut Robbins & Judge (2018) kepuasan kerja adalah sebuah perasaan positif mengenai pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi atas karakteristiknya, dan menurut Sutrisno (2017) kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antara karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologi. Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual dan setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda terhadap nilai-nilai yang berlaku pada dirinya, semakin banyak aspek pekerjaan yang sesuai dengan keinginan maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan, karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung kreatif dan inovatif, yang membantu perusahaan tumbuh, berkembang dan inovatif, yang membantu perusahaan tumbuh, berkembang dan akan membawa perubahan positif bagi perusahaan (Zulkarnaen & Sudarma, 2018). Seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Riaz & Haider (2010), Ilyas & Abdullah (2016), Mahdi, Aiyub, & Darmawati (2020) dan Hartanto (2014) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

H2: Kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Distrik Navigasi Kelas III Pontianak.

3. Pengaruh antara kepemimpinan transaksional dengan kinerja pegawai

Menurut Bass dalam Robbins & Judge (2015) gaya kepemimpinan transaksional adalah model kepemimpinan dimana pemimpin memadukan atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Menurut Robbins & Coulter (2016) pemimpin dengan gaya kepemimpinan transaksional yaitu pemimpin yang membimbing dan memotivasi pengikutnya menuju ke sasaran yang ditetapkan dengan memberikan penghargaan atas produktivitas mereka.

Menurut Burns *dalam* Odumeru & Ifeanyi (2013) mendeskripsikan bahwa dalam kepemimpinan transaksional, hubungan antara pemimpin dan bawahan didasarkan pada serangkaian kegiatan negosiasi di antara mereka. Gaya kepemimpinan transaksional juga dikenal sebagai kepemimpinan manajerial yang berfokus pada peran pengawasan, kinerja organisasi dan kelompok. Gaya kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin mendorong ketaatan dari pengikutnya melalui dua faktor yaitu *reward* dan *punishment*. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transaksional bekerja dengan memperhatikan pekerjaan karyawan untuk menemukan kesalahan dan inkonsistensi. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Armansyah (2020), Alharbi & Aljounaidi (2021), Tan, T Le, Quan, NQ, & Tung, TM (2021), Hidayati (2014), Armansyah (2020), Andara (2020) dan Agung & Mas'ud (2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

H3: Kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Distrik Navigasi Kelas III Pontianak.

4. Pengaruh antara komitmen organisasional dengan kinerja pegawai

Komitmen organisasional merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan suka atau tidak suka seorang karyawan terhadap organisasi. Komitmen organisasi dapat digunakan untuk memprediksi aktivitas perilaku kerja, karena komitmen organisasi mencerminkan sikap positif individu terhadap organisasi. Sikap ini memotivasi seseorang untuk berperilaku positif, disiplin dalam bekerja,

mematuhi aturan dan kebijakan organisasi, menjaga hubungan baik dengan rekan kerja dan meningkatkan tingkat prestasi seseorang. Dengan menjaga komitmen yang tinggi terhadap organisasi, diharapkan dapat memberikan kontribusi yang baik dalam mencapai tujuan perusahaan. Kinerja karyawan merupakan faktor penting dalam keberhasilan perusahaan, sehingga perusahaan akan terus meningkatkan kinerja karyawan. Seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Tan, T Le, Quan, NQ, & Tung, TM (2021), Rosita & Yuniati (2016), Pratama, Surtha, & Mahayasa (2020) dan Nathania (2018) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

H4: Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Distrik Navigasi Kelas III Pontianak.

5. Pengaruh antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan menyenangi pekerjaan seseorang. Kepuasan kerja dalam bekerja adalah kepuasan profesional yang dinikmati dalam bekerja dengan diperolehnya hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan lingkungan kerja yang baik. Kepuasan non kerja adalah kepuasan kerja yang dinikmati karyawan di luar pekerjaan dengan besarnya imbalan yang akan diterima dari hasil pekerjaannya, sehingga ia dapat membeli kebutuhannya. Kepuasan kerja akan tercapai jika kebutuhan karyawan terpenuhi melalui pekerjaan. Dimana kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang bahagia atau emosi positif yang muncul dari evaluasi terhadap pekerjaan atau pengalaman seseorang. Kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan terhadap organisasi tempatnya bekerja. Ada hubungan timbal balik antara kepuasan kerja dan kinerja. Kepuasan kerja yang tinggi ini akan meningkatkan kinerja pegawai dan sebaliknya dengan kinerja yang lebih produktif akan memberikan kepuasan kerja. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Priyatmo (2018), Arthawan & Mujiati, (2017), Adiwantari, Bagia, & Suci, (2019), Salsabilla & Suryawan (2022) dan Rosita & Yuniati (2016), Ilyas & Abdullah (2016) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

H5: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Distrik Navigasi Kelas III Pontianak.

6. Pengaruh antara kepemimpinan transaksional dengan kinerja pegawai dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi

Komitmen organisasional adalah ikatan emosional karyawan dengan organisasi yang hadir karena adanya kepercayaan, kemauan untuk mencapai suatu tujuan serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaan diri sebagai bagian dari organisasi dan hal tersebut yang menjadikan karyawan akan tetap bertahan dalam suatu organisasi baik dalam kondisi menyenangkan maupun tidak. Dengan adanya komitmen terhadap organisasi, karyawan akan lebih peduli terhadap kelangsungan organisasi untuk kedepannya. Sikap ini memotivasi seseorang untuk berperilaku positif, disiplin dalam bekerja, mematuhi aturan dan kebijakan organisasi, menjaga hubungan baik dengan rekan kerja dan meningkatkan tingkat prestasi seseorang. Dengan menjaga komitmen yang tinggi terhadap organisasi, diharapkan dapat memberikan kontribusi yang baik dalam mencapai tujuan perusahaan. Kinerja karyawan merupakan faktor penting dalam keberhasilan perusahaan, sehingga perusahaan akan terus meningkatkan kinerja karyawan. Seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Tan, T Le, Quan, NQ, & Tung, TM (2021), dan Hidayati (2014) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

H6: Komitmen organisasional memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional kinerja pegawai Distrik Navigasi Kelas III Pontianak.

7. Pengaruh antara kepemimpinan transaksional dengan kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual dan setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda terhadap nilai-nilai yang berlaku pada dirinya, semakin banyak aspek pekerjaan yang sesuai dengan keinginan maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan, karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung kreatif dan inovatif, yang membantu perusahaan tumbuh, berkembang dan inovatif, yang membantu perusahaan

tumbuh, berkembang dan akan membawa perubahan positif bagi perusahaan. Kepuasan kerja akan tercapai jika kebutuhan karyawan terpenuhi melalui pekerjaan. Dimana kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang bahagia atau emosi positif yang muncul dari evaluasi terhadap pekerjaan atau pengalaman seseorang. Kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan terhadap organisasi tempatnya bekerja. Ada hubungan timbal balik antara kepuasan kerja dan kinerja. Kepuasan kerja yang tinggi ini akan meningkatkan kinerja pegawai dan sebaliknya dengan kinerja yang lebih produktif akan memberikan kepuasan kerja. Seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Andara (2020), dan Mahdi, Aiyub, & Darmawati (2020) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

H7: Kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional kinerja pegawai Distrik Navigasi Kelas III Pontianak.