

## **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening**

**(Studi Pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Banten)**

**Muhamad Teguh Setiadi<sup>1</sup>, Lutfi<sup>2</sup>**

Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Sultan Ageng Tirtayasa  
teguhsetiadi1982@gmail.com<sup>1</sup>, lutfi@untirta.ac.id<sup>2</sup>

### ***Abstract***

*The purpose of this study was to examine and analyze the influencing factors of transformational leadership and organizational commitment on employee performance through work discipline as an intervening variable. This study uses a descriptive quantitative method with a causal approach. The object of this research is the Department of Public Works and Spatial Planning in the Bina Marga Sector of Banten Province using a sample of 115 respondents. Questionnaire answers were measured using an interval scale of 1 – 10. The data were analyzed using the SmartPLS version 3.29 software. The results of this study stated that: 1). Transformational leadership has a significant effect on employee performance, the acquisition of a coefficient of 11.7%, 2). Organizational commitment has a significant impact on employee performance, obtaining a coefficient of 22.5% 3). Transformational leadership has a significant effect on work discipline in the acquisition of a coefficient value of 24.5%, 4). Organizational commitment has a significant effect on work discipline with the acquisition of a coefficient of 45.3%, 5). Work discipline has a significant effect on employee performance, the acquisition of a coefficient of 64.5%. Work discipline can mediate between transformational leadership and organizational commitment to employee performance partially.*

**Keywords** : *Transformational Leadership; Organizational Commitment; Work Discipline; Employee Performance*

---

### **Abstrak**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif dengan pendekatan kausal. Objek penelitian ini adalah Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Sektor Bina Marga Provinsi Banten dengan sampel sebanyak 115 responden. Jawaban kuesioner diukur menggunakan skala interval 1 – 10. Data dianalisis menggunakan software SmartPLS versi 3.29. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa: 1). Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, diperoleh koefisien sebesar 11,7%, 2). Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, diperoleh koefisien sebesar 22,5% 3). Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja dengan perolehan nilai koefisien 24,5%, 4). Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja dengan perolehan koefisien sebesar 45,3%, 5). Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, diperoleh koefisien sebesar 64,5%. Disiplin kerja dapat memediasi antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan secara parsial

**Kata Kunci** : *Kepemimpinan Transformasional; Komitmen Organisasi; Disiplin Kerja; Kinerja Karyawan*

### **Pendahuluan**

Periode di masa sekarang, pengembangan serta perwujudan sumber daya manusia yang tujuan organisasinya berperan sangat penting, organisasi tidak lagi dianggap sebagai kelompok statis dari sistem kompleks, organisasi berisi sub sistem kompleks yang berinteraksi dan berkorelasi satu sama lain, dan bergerak secara dinamis untuk mencapai tujuan yang disepakati bersama sehingga mereka bisa memainkan peran penting untuk kegiatan yang dikoordinasikan, manajemen atau disebut organisasi, ada pemimpin di dalam organisasi atau manajemen, dan tiap-tiap pemimpin mempunyai ciri atau gaya kepemimpinan yang sangat berbeda yang dapat mengkoordinasikan karyawan atau pegawai untuk menciptakan kinerja karyawan atau pegawai, (Italiani. F. A, 2018).

Dalam kehidupan sehari-hari dimasyarakat dari kehidupan berorganisasi tidak bisa terpisahkan, dan masyarakat sudah tentu selamanya hidup dalam kelompok masyarakat, didunia pekerjaan dan kehidupan sosial, hal ini setiap orang dapat didorong untuk saling berhubungan dilingkungannya, mengingat potensi manusia yang dapat dikembangkan ialah talenta yang mengelola atau mengelola potensi lain, maka kinerja pegawai perlu ditingkatkan, hal ini sangatlah penting untuk mencapai kinerja pegawai atau karyawan yang baik, beberapa faktor perlu diupayakan dan didukung oleh tim staf dengan baik agar bekerja dengan baik, (Satriowati *et al.*, 2016).

Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Banten adalah satuan kerja Pemerintah Provinsi Banten yang terbentuk berdasarkan Peraturan Gubernur Banten No. 83 Tahun 2016 merupakan SKPD Provinsi Banten yang bertugas menyelenggarakan pembangunan bidang bina marga, bidang jasa konstruksi, bidang sumber daya air dan bidang tata ruang, di mana salah satu kewajiban dan tugas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Banten adalah dalam bentuk kegiatan-kegiatan yang mendukung program dan sasaran, satu program dapat ditujukan untuk pencapaian sasaran lebih dari satu, demikian juga sebaliknya satu sasaran dapat dicapai oleh lebih dari satu program. Pembangunan infrastruktur bidang Pekerjaan Umum dan bidang Penataan Ruang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari keseluruhan proses pembangunan di Provinsi Banten yang diarahkan untuk mewujudkan cita-cita rakyat Banten sejahtera berlandaskan iman dan takwa. Penyelenggaraan pembangunan di Provinsi Banten yang dilaksanakan oleh Pemerintah Daerah tidak mungkin dapat terwujud tanpa didukung oleh sumber daya yang memiliki kapasitas dan kapabilitas dalam bidang tugasnya masing-masing, transparan, profesional dan akuntabel. Untuk mempertahankan hasil yang baik tentunya diperlukan kinerja yang tinggi. Saat ini masalah yang dialami yaitu kinerja dalam implementasinya Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang pada bidang bina marga belum berjalan baik sesuai yang diharapkan oleh pihak manajemen institusi, salah satu hambatan yang dialami ialah dibidang operasional ataupun sumber daya manusianya.

Menurut (Jufrizen, 2017) Menyatakan bahwa Kinerja yaitu di mana seorang karyawan atau pegawai dalam kurun waktu tertentu dalam bekerja memiliki hasil kerja, dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti tujuan / indikator atau standar yang sudah disepakati dan ditentukan bersama. Menurut (Mangkunegara, 2014; Jufrizen, 2017) menguraikan bahwa kinerja ialah kualitas dan kuantitas pekerjaan dari hasil yang dilakukan pegawai sesuai dengan tugasnya.

Pendapat (Sinambela *et al.* 2012: 136; Podungge, 2018) mengartikan kinerja pegawai adalah seorang pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan tertentu dengan kemampuannya, kinerja staf setiap pegawai sangat diperlukan, karena dengan kinerja ini dapat mengetahui kemampuan pegawai dalam melakukan tugasnya, tentunya ini membutuhkan keputusan yang jelas dan terukur yang ditentukan bersama dan dijadikan sebagai acuan kinerja pegawai atau karyawan, bila Anda mendengarkan etimologi, pertunjukan berasal dari kata-kata yang dilakukan, performa berasal dari kata "eksekusi",

beberapa masukan (*entris*) yaitu menyisipkan, mengeksekusi kewajiban untuk melakukan atau melakukan sumpah, deskripsi peran dalam kewajiban, seperti hal menggunakan suara atau alat music, melakukan atau melakukan tugas, melakukan aktivitas dalam permainan dan memainkannya, melakukan apa yang diharapkan seseorang atau mesin.

Performa disebut juga kinerja dalam bahasa inggris berarti prestasi, secara harfiah *performance* yaitu pekerjaan / usaha / prestasi pegawai atau karyawan, dalam suatu organisasi, kinerja juga sebagai pencapaian tujuan yang telah ditetapkan di dalam organisasi, kinerja yaitu fungsi dari menstimulasi dan kualitas, untuk menyempurnakan beban kerja, kemauan dan kemampuan tertentu yang dimiliki seseorang dan kinerja seperti kuantitas dan kualitas dalam menyelesaikan tugas, baik itu perorangan, bersama-sama atau konsorsium, dalam tujuan mengatasi beban kerja, seseorang perlu memiliki tingkat keinginan dan kompetensi tertentu (Novitsari & Satrio, 2016).

Menurut (Rustamaji *et al.*, 2017), pemimpin transformasional harus dapat memberikan teladan bagi bawahannya itu yang disebut seorang pemimpin, ia menjadi panutan bawahannya, bisa memotivasi pegawai atau karyawan, membimbing bawahannya menuju yang jauh lebih baik lagi, memberi mereka dorongan atau spirit yang kuat, membuat mereka bekerja dengan baik, dan bersedia menerima tantangan, pemimpin, karyawan atau pegawai dan segala sesuatu dalam organisasi memimpin, oleh karena itu dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional bisa diartikan sebagai keahlian pemimpin di dalam meningkatkan kinerja pegawai. Kepemimpinan transformasional meliputi pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dengan pengikutnya, bukan hanya sekedar sebuah perjanjian tetapi lebih didasarkan kepada kepercayaan dan komitmen (Prahiawan, W. & Sutisna, B. 2018).

Gaya kepemimpinan adalah kode etik yang digunakan seseorang mencari akal dalam mempengaruhi perilaku orang yang lain sesuai kebutuhan, di dalam sebuah organisasi diperlukan gaya kepemimpinan yang tepat hal ini bertujuan mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif yang bisa meningkatkan kinerja pegawai atau karyawan untuk mencapai produktivitas yang tinggi (Ardana *et al.*, 2012; Jayanti & Wati, 2020). Di sisi lain, gaya kepemimpinan yang belum bisa menyesuaikan dengan personalitas pegawai dan fungsi yang ada akan menstimulus rendahnya semangat kerja pegawai, bahkan hilangnya antusiasme kerja, yang mengakibatkan pegawai tidak dapat bekerja dan tidak dapat fokus pada pekerjaan, hal tersebut memerlukan perhatian khusus, karena akan mengganggu kelancaran aktivitas (Ardana *et al.*, 2012; Jayanti & Wati, 2020).

Gaya kepemimpinan transformasional bisa mengembangkan dan memelihara sistem kontrol dan menghargai kreativitas, inovasi dengan ukuran kinerja yang tepat dan suatu penghargaan menurut (Mumford & Gustafson, 2017). Perlu dicatat bahwa gaya kepemimpinan transformasional lebih sesuai dalam lingkungan yang berubah menurut (Nguyen *et al.*, 2017).

Meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi yaitu dengan meningkatkan kualitas potensi manusia, yang dapat bekerja lebih cepat serta lebih baik itulah yang dibutuhkan perusahaan, dalam mendapatkan kinerja karyawan tersebut sangat penting untuk diperhatikan dengan alasan organisasi yang bekerja secara efisien dan efektif itu yang dibutuhkan pegawai atau karyawan menurut (Laksmiana & Riana, 2020).

Menurut (Allen juga Meyer 2009; Ida & Sudirjo, 2015) menjelaskan komitmen organisasi ada beberapa bagian, seperti: Keterikatan emosional, hal ini mengacu pada karyawan yang ingin menjadi anggota organisasi karena adanya keterikatan emosional. Komitmen berkelanjutan, komitmen kontinuitas adalah ketika seorang pegawai atau karyawan tetap berada di dalam organisasi sebab mereka memerlukan tunjangan juga gaji, ketika mereka tidak bisa menemukan pekerjaan yang lain karena mereka membutuhkan

pekerjaan. Komitmen normatif, komitmen normatif berasal dari harga diri karyawan atau pegawai. Karyawan atau pegawai menjadi anggota organisasi karena orang menyadari bahwa mereka berkomitmen pada organisasi dan oleh karena itu karena mereka merasa wajib (harus melakukan), jika setiap orang dalam organisasi mengetahui hak dan kewajibannya dalam organisasi, apa pun status dan statusnya, maka janji ini dapat dipenuhi, karena pencapaian tujuan organisasi merupakan pekerjaan komponen kolektif dalam organisasi (Allen dan Meyer 2009; Ida & Sudirjo, 2015).

Selain itu, karyawan atau pegawai akan sangat mempengaruhi kinerja karyawan jika pegawai atau karyawan tersebut memiliki tingginya komitmen organisasi (Akbar *et al.*, 2017) juga mengidentifikasi beberapa indikator yang dapat mengukur komitmen organisasi, seperti : emosi termasuk karakteristik pribadi dan pengalaman kerja yang dilakukan, selain itu, indikator komitmen berkelanjutan mencakup ukuran dan atau jumlah investasi pribadi atau kepentingan jaminan, dan pemahaman kurangnya pilihan pekerjaan lain, lalu parameter komitmen normatif yaitu profesionalisme pribadi dalam berorganisasi (profesionalisme keluarga atau sosialisasi) dan profesionalisme sosialisasi dalam mengatur organisasi.

Aturan (disiplin) kerja memiliki beberapa aspek yang bisa berpengaruh pada kinerja pegawai, disiplin adalah sarana untuk menentukan apakah pimpinan secara keseluruhan bisa berfungsi dengan sangat baik, disiplin kerja merupakan perilaku tata kelola guna mempertahankan standar organisasi (Davis, Newstrom, 1985:87; Jayanti & Wati, 2020), disiplin juga merupakan metode pengendalian bagi karyawan, mereka secara teratur menunjukkan kemampuan tim kerja dalam organisasi tindakan disipliner mengharuskan pegawai yang gagal memenuhi standar yang ditentukan akan mendapatkan hukuman yang berlaku, sehingga, tindakan disiplin bukanlah kelalaian, tetapi membutuhkan pertimbangan yang bijak, karyawan yang taat pada aturan yang ditetapkan pimpinan dan disiplin yang ketat akan membuat suasana kerja yang lebih membantu dan berdampak positif pada aktivitas kerja, oleh karenanya, tiap-tiap pemimpin ingin karyawannya atau pegawainya mematuhi aturan yang ditetapkan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Prahesti *et al.*, 2017), penelitian (Laksmana & Riana, 2020), penelitian (Podungge, 2018), penelitian (Jufrizen, 2017), mencatat hasil penelitiannya bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki efek yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun berbeda yang dilakukan penelitian oleh (Tri, 2015) dan penelitian (Setiawan, 2015), mencatat hasil penelitiannya bahwa Kepemimpinan Transformasional Tidak Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan.

## **Landasan Teori**

### **Kinerja Pegawai**

Kinerja ialah kunci untuk mencapai tujuan suatu organisasi ataupun perusahaan, di dalam kinerja seorang pegawai atau seorang karyawan yang baik di dalam perusahaan ataupun organisasi dapat mencapai suatu tujuan dan harapan (Rahayu & Ajimat, 2018). Kinerja adalah realisasi dari persyaratan pekerjaan tertentu, dan persyaratan ini dapat langsung tercermin dalam keluarannya, menurut (Hasibuan, 2013: 94; Syafrina, 2017) prestasi kerja merupakan pencapaian setiap orang di dalam melaksanakan tugasnya yang didasari dengan kapasitas, keahlian, ketekunan dan waktu. Kinerja adalah prestasi kerja yang merupakan perbandingan antara signifikansinya instansi tidak dapat bekerja dengan standar tenaga kerja menurut (Dessler, 1992; Pawirosumarto, 2017). Indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu ada lima indikator, yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian. Menurut (Robbins 2006; Changgriawan, 2017).

### **Kepemimpinan Transformasional**

Definisi kepemimpinan transformasional menurut (Robbins & Judge, 2014: 261; Purnadi, 2020) secara teori, pemimpin menginspirasi pengikutnya untuk melampaui kepentingannya sendiri dan dapat berdampak besar pada pengikutnya. (Jack Welch & Harsiwi, 2006; Jufrizen, 2017) memberi kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional yaitu seorang pemimpin, kemampuannya tidak universal, tetapi dengan mencapai misi, mendorong anggota untuk belajar dan kemampuan untuk bertransformasi juga memberikan gagasan kepada bawahan untuk berbagai hal yang perlu dipahami dan diselesaikan. Kepemimpinan transformasional mengacu pada pendekatan di mana para pemimpin memotivasi pengikut untuk mengidentifikasi dengan tujuan dan minat organisasi dan untuk melakukan di luar harapan, kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam menyebabkan perubahan yang diperlukan untuk manajemen yang efektif. Seperti yang disarankan oleh (Kim 2014, hal. 398:3; Buil & Matute, 2019). Kepemimpinan transformasional mengarah pada hubungan positif yang superior dengan bawahan, motivasi kinerja, komitmen, dan pemimpin yang efektif. Selain itu, dianggap kuat di seluruh kondisi dan berlaku dalam budaya yang berbeda yang semuanya tidak terlihat dalam gaya kepemimpinan lainnya menurut (Ivey & Kline, 2010; Masa'deh et al., 2016). Indikator kepemimpinan transformasional menurut (Italiani. F. A, 2018) yaitu kharisma, inspirasional, sifatnya individual, intelektual simulation.

### **Komitmen Organisasi**

Menurut (Robbins, 2015; Sapitri, 2016) mendefinisikan situasi di mana individu berdiri di sisi organisasi dan menjaga tujuan dan keinginan anggota organisasi. Pengertian komitmen organisasi adalah bahwa pengaruh karyawan merupakan identifikasi dan partisipasi organisasi tertentu (Newman *et al.*, 2011; Sters, 1977; Nazir *et al.*, 2016). Pendapat (Luthan, 2012; Nurjanah *et al.*, 2020) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kemauan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi, kemauan yang tinggi terhadap organisasi, percaya dan menerima nilai dan tujuannya organisasi, dari ketiga poin tersebut, mengatakan bahwa janji dapat diartikan sebagai loyalitas terhadap organisasi, setiap anggota memperhatikan kemajuan organisasi atas dasar yang ada. Komitmen organisasi adalah kekuatan relatif dari identifikasi pribadi dan partisipasi dalam organisasi tertentu, dapat dilihat bahwa komitmen organisasi tidak hanya berarti loyalitas pasif, tetapi juga hubungan positif dan keinginan karyawan untuk memberikan lebih banyak kontribusi berarti untuk organisasi menurut (Otto, 2018). Menurut (Mowday *et al.*, 1982; Hendri, 2019) menjelaskan bahwa komitmen organisasi yang ada bukan hanya berupa loyalitas pasif tetapi juga melibatkan hubungan aktif antara pegawai dengan organisasi berupa kesediaan memberikan segala daya upaya untuk keberhasilan organisasi, seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi terhadap organisasi, akan terlibat dalam pekerjaan dan akan loyal terhadap organisasi, ia akan menunjukkan perilaku terhadap pencapaian tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap bersama organisasi. Indikator komitmen organisasi menurut (Mowday, Porter And Steers, 1998, Schultz; Nazir *et al.*, 2016) yaitu menerima Nilai-nilai organisasi, menerima tujuan organisasi, keinginan untuk tetap berada di dalam organisasi, komitmen afektif (ikatan emosional), komitmen normatif (rasa tanggung jawab).

### **Disiplin Kerja**

Berikut ini pendapat (Hasibuan, 2013: 193; Liyas & Primadi, 2017) menyatakan bahwa pengertian disiplin kerja dapat diartikan sebagai seseorang yang sadar dan mau patuh pada aturan perusahaan atau organisasi dan norma sosial saat ini, dalam hal ini karyawan selalu datang, waktu dan semua pekerjaan. Menurut (Mangkunegara, 2008: 129; Liyas & Primadi, 2017) disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksana manajemen untuk



memperkuat pedoman organisasi. (Anoraga, 2009: 46; Liyas & Primadi, 2017) meyakini bahwa disiplin adalah salah satu bentuk pemikiran dan pelatihan karakter yang bertujuan untuk memastikan bahwa perilaku masyarakat selalu taat pada aturan disiplin dan ketertiban. Disiplin yaitu sikap spiritual yang tercermin dalam tingkah laku atau perilaku pribadi seseorang, kelompok, atau komunitas di dalam model ketaatan ketaatan, mengenai peraturan perundang-undangan atau etika yang dirumuskan oleh pemerintah, norma dan peraturan berlaku untuk tujuan tertentu dalam masyarakat, disiplin juga merupakan pengendalian diri untuk tidak melakukan hal-hal melanggar moral serta falsafah Pancasila (Muchdarsyah Sinungan, 2009: 145; Syafrina, 2017). Menurut (Hasibuan 2008: 193; Syafrina, 2017) menguraikan bahwa disiplin adalah kesadaran dan keinginan seseorang untuk mematuhi semua aturan dan norma sosial yang berlaku, dari sudut pandang di atas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja tertib dan individu atau anggota kelompok ingin mematuhi dan melaksanakan peraturan tertulis dan tidak tertulis yang ada disiplin merupakan fungsi operasional terpenting dari pengelolaan sumber daya manusia, karena semakin baik disiplin karyawan maka semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapai tanpa adanya karyawan, disiplin karyawan yang baik sulit bagi sebuah organisasi untuk mencapai hasil terbaik, disiplin merupakan karakteristik karyawan yang secara sadar mematuhi aturan dan regulasi organisasi tertentu. Indikator untuk mengukur disiplin kerja menurut (Rizal & Radiman, 2019) yaitu frekuensi kehadiran, tingkat kewaspadaan, ketaatan pada standar kerja, ketaatan pada peraturan kerja, etika kerja.

### **Hubungan Antar Variabel**

#### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai**

Kepemimpinan adalah elemen yang memiliki pengaruh yang begitu kuat pada operasional dan kelangsungan hidup organisasi, sehingga peran pemimpin sangat menentukan arah dan tujuan kelompok atau organisasi, istilah kepemimpinan transformasional terdapat dari 2 (dua) kata: kepemimpinan dan perubahan. *Repentance* berasal dari kata *repentance* artinya merubah sesuatu jadi bentuk berbeda. Menurut (Burns dan Yukl, 2008; Jufrizen, 2017) meyakini kepemimpinan transformasional adalah pemimpin dan pengikut saling meningkatkan serta mengembangkan moralitas dan motivasi. Penelitian ini sejalan dengan penelitian (Anikmah, 2008; Podungge, 2018). Hasil dari penelitiannya menunjukkan kepemimpinan transformasional berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Menurut (Italiani.F.A, 2018) di dalam penelitiannya menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan, sebab kinerja pegawai atau karyawan. (Novitasari & Satrio, 2016) menjelaskan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan dan positif pada kinerja karyawan. Dari opini di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### **Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Menurut (Meyer et al., 1997; Supiyanto, 2015) Komitmen organisasi tidak hanya berkaitan dengan tingkat turnover pegawai atau karyawan, tetapi juga kesediaan pegawai atau karyawan untuk berkorban untuk perusahaan. Penelitian yang dilakukan (Allen & Meyer, Dunham *et al.* 1994; Supiyanto, 2015) komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai keterikatan emosional individu dengan organisasi, identifikasi dan partisipasi, dan keinginan untuk menjadi anggota organisasi. Organisasi terkadang mengurangi perhatian karyawan untuk meningkatkan loyalitas kepada karyawan karena mereka takut karyawan akan dihukum atas pengaduan. Oleh sebab itu, tingkat kepercayaan yang tinggi pada pegawai atau karyawan serta perlunya dukungan organisasi yang mana ini menjadi

penting oleh setiap anggota kelompok atau organisasi (Buchanan & Boswell, 2002; Supiyanto, 2015). Pendapat (Lestari, *et al.*, 2001; Supiyanto, 2015) menunjukkan komitmen yang kuat dapat berdampak positif, seperti: meningkatkan kinerja, motivasi kerja, masa kerja, efisiensi kerja, dan karyawan bekerja lebih keras untuk mengurangi ketidakhadiran dan mengurangi pergantian staf. Menurut (Kristine, 2017) menjelaskan hasil penelitiannya bahwa menunjukkan variabel komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Pendapat (Ida & Sudirjo, 2015) menjelaskan dalam bukunya bahwa komitmen (komitmen) organisasi terhadap kinerja karyawan sebagian positif. Menurut (Mardiani & Dewi, 2015) menguraikan bahwa pekerjaan mereka menunjukkan bahwa komitmen organisasi terbukti berdampak pada kinerja pegawai. Dari opini di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan pada kinerja pegawai.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Disiplin Kerja**

Gaya kepemimpinan merupakan suatu motivasi yang mempengaruhi orang lain atau anggota suatu organisasi, sehingga mereka dapat dipaksa untuk melaksanakan tugas atau melaksanakan tugas tanpa adanya paksaan, selain itu, telah berulang kali ditekankan bahwa pelaksanaan tugas / pekerjaan yang antusias harus ditujukan pada tujuan bersama atau tujuan organisasi, termasuk tujuan pemimpin yang sama dengan tujuan organisasi. Organisasi yang efektif membutuhkan strategi sebagai berikut: mempengaruhi orang lain atau anggota, dan memberikan kontribusi terbesar untuk mencapai tujuan organisasi (Nawawi, 2003: 43; Setiawan, 2018). Penelitian yang dilakukan (Hasanah, 2018) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan. Liyas & Primadi, (2017) menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan memberikan kontribusi terhadap dampak disiplin kerja pada karyawan. Menurut (Jaya & Adnyani, 2015) meyakini bahwa gaya kepemimpinan transformasional akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja, sedangkan pemimpin yang mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional akan meningkatkan disiplin kerja karyawan. Gaya kepemimpinan transaksional berdampak positif dan penting terhadap disiplin kerja. Hal ini dikarenakan pemimpin yang mengadopsi gaya kepemimpinan transaksional memiliki disiplin kerja yang lebih tinggi. Gaya kepemimpinan otokrasi akan berdampak positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Hal ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang mengadopsi gaya kepemimpinan otoriter meningkatkan kedisiplinan karyawan. Dari opini di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan pada disiplin kerja.

### **Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Disiplin Kerja**

Komitmen terkait kedisiplinan menurut (Kartono, 2006; Damri, 2017) meyakini bahwa komitmen terhadap organisasi sangat rendah, tidak ada rasa loyalitas, dan mereka selalu tidak peduli di mana pun, di mana karyawan bekerja di dalam organisasi, tingkat ketidakhadiran tinggi, terlihat dari hasil pengujian yang dilakukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja, hal ini membuktikan bahwa setiap peningkatan komitmen organisasi akan mengarah pada peningkatan disiplin kerja. Penelitian yang dilakukan oleh (Damri, 2017) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja, hal ini membuktikan bahwa setiap peningkatan komitmen organisasi akan mengarah pada peningkatan disiplin kerja. Penelitian yang dilakukan (Hermaya & Yuniawan, 2018) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja, yang menunjukkan

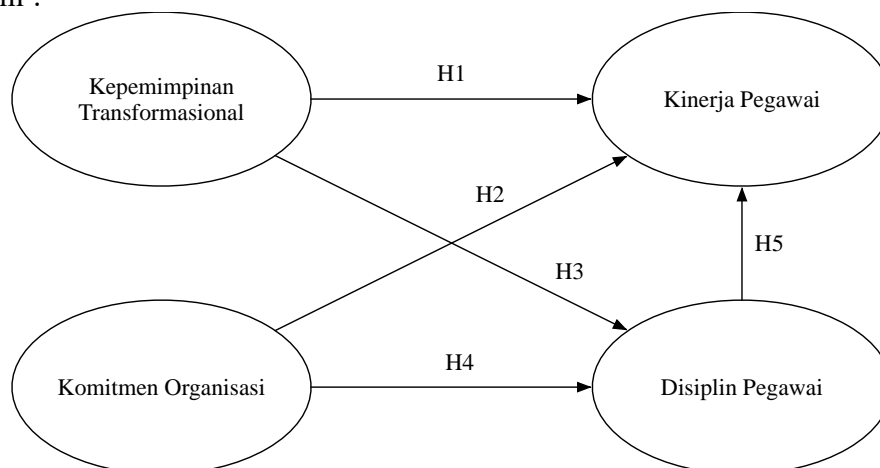
bahwa dengan tingkat komitmen karyawan yang tinggi terhadap organisasi dapat meningkatkan disiplin kerja. Penelitian (Kusumayadi & Ali, 2019) menjelaskan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap “disiplin kerja”, sikap komitmen kerja yang baik mengarah pada disiplin kerja, karena karyawan memiliki sikap tegas terhadap organisasi, sehingga menganggap organisasi sebagai bagian dari kehidupan kerjanya. Dari opini di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan pada disiplin kerja.

### Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut (Arifudin, 2018) menguraikan bahwa “ Disiplin Karyawan menyimpang dari pandangan bahwa tidak ada kesempurnaan, tidak ada kesalahan dan kesalahan”. Dari perspektif di atas, disiplin kerja merupakan salah satu bentuk kerja keras karyawan, disiplin kerja berusaha untuk meningkatkan dan membentuk pengetahuan, sikap, dan sikap karyawan, perilaku tersebut membuat perilaku karyawan secara sukarela berusaha untuk bekerja sama dengan karyawan lain dan meningkatkan prestasi kerja. penelitian yang dilakukan (Arda, 2017) menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Menurut (Arifudin, 2018) berpendapat bahwa variabel disiplin kerja mempunyai nilai positif yang artinya apabila peningkatan variabel disiplin kerja berubah maka akan mengakibatkan peningkatan variabel kinerja pegawai yang akan berdampak positif dan penting. Penelitian yang dilakukan (Syafrina, 2017) menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, seiring dengan meningkatnya disiplin kerja karyawan maka kinerja mereka juga akan meningkat. Dari opini di atas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan pada kinerja pegawai.

### Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran meningkatkan kinerja pegawai dengan efektivitas kepemimpinan transformasional dan peningkatan komitmen organisasi dimediasi oleh disiplin kerja yang akan mampu meningkatkan kinerja pegawai dapat dilihat pada gambar di bawah ini :



Gambar 1 Kerangka Model Penelitian  
Sumber: Dikembangkan dalam penelitian 2021

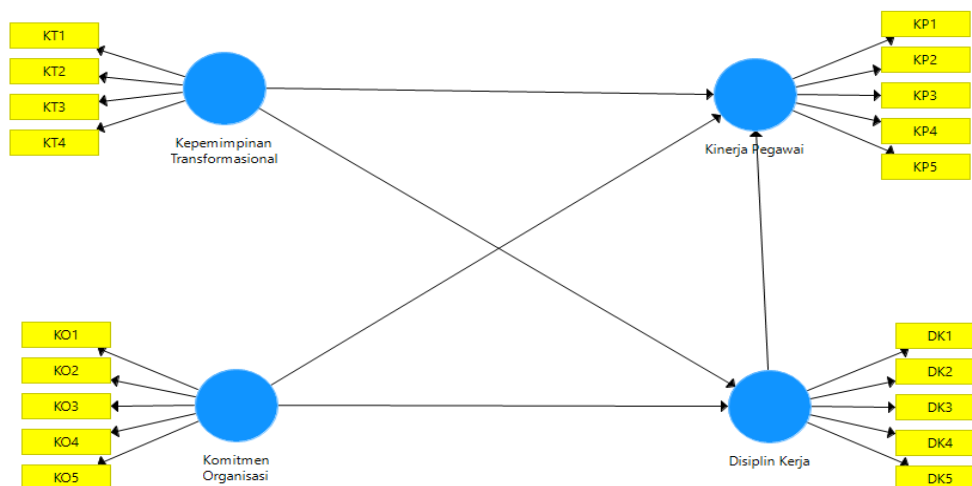
### Metode Penelitian



Jenis penelitian ini menggunakan metode kuantitatif deskriptif dengan pendekatan kausalitas, metode tersebut ialah salah satu bentuk riset yang diharapkan bisa digunakan melalui penelitian, metode kausalitas merupakan salah satu jenis penelitian dengan tujuannya guna menemukan penjelasan berupa sebab akibat antara hubungan dari beberapa konsep, strategi yang dikembangkan dalam manajemen yaitu dari beberapa strategi atau beberapa variabel (Ferdinand, 2014: 7). Sampel yang dipergunakan dalam penelitian ini ialah 115 responden. Teknik sampling yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah sampel jenuh di mana semua populasi dapat dijadikan sampel karena populasi yang relatif kecil. Teknik pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini menggunakan angket kuesioner dengan skala 1 – 10 dengan menggunakan metode *agree disagree scale*. Teknik analisis data dalam penelitian ini yaitu dengan analisis deskriptif dengan menggunakan program bantuan *SPSS versi 25*, kemudian untuk mencari pengaruh antar variabel menggunakan analisis inferensial dengan program bantuan *SmartPLS versi 3.29* melalui uji *outer model* dengan meliputi uji validitas dan uji perhitungan reliabilitas kemudian dengan melihat nilai *square root* masing-masing variabel. Kemudian dilanjutkan dengan uji *inner model* dengan melihat nilai R<sup>2</sup> (R Square). Untuk mencari pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel menggunakan uji *bootstrapping* dengan melihat *direct effect* dan *indirect effect*

## Hasil dan Pembahasan

Sebelum melakukan uji hipotesis maka perlu dilakukan uji validitas untuk memperlihatkan seberapa baik sebuah teknik instrumen atau proses mengukur atas suatu konsep. Dalam penelitian ini uji validitas dilakukan dengan melihat nilai *convergent validity* dan *discriminant validity*. Berikut adalah hasil uji validitas dapat dilihat pada gambar sebagai berikut:



Gambar 2 *Outer Model* Penelitian  
 Sumber: Pengembangan Hipotesis, 2021

Dari gambar di atas penulis akan menguji outer model meliputi uji validitas dan uji reliabilitas dengan melihat nilai loading factor apakah lebih dari 0,70 dan nilai reliabilitas lebih dari 0,60. Jika pun ada di bawahnya dari nilai tersebut maka indikator harus dieliminasi. Selain itu penulis melihat nilai *square root of average variance extracted* (AVE) harus di atas 0.50 seperti terlihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 1 Nilai *Crombach's Alpha* dan *Composite Reliability*

<i>Construct Reliability and Validity</i>		
Variabel	<i>Crombach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
<b>Disiplin Kerja (DK)</b>	0.888	0.917
<b>Kepemimpinan Transformasional (KT)</b>	0.898	0.929
<b>Kinerja Pegawai (KP)</b>	0.838	0.953
<b>Komitmen Organisasi (KO)</b>	0.860	0.898

Sumber: Output SmartPLS 3.29 diolah 2021

Dari tabel di atas hasil uji reliabilitas terlihat bahwa *Crombach's Alpha* dan *Composite Reliability* dari seluruh variabel memiliki nilai di atas 0.70. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua variabel adalah reliabel atau memenuhi uji reliabilitas.

Tabel 2 Hasil *Average Variance Extracted (AVE)*

<i>Construct Reliability and Validity</i>	
Variabel	<i>Average Variance Extacted</i>
<b>Disiplin Kerja (DK)</b>	0.690
<b>Kepemimpinan Transformasional (KT)</b>	0.765
<b>Kinerja Pegawai (KP)</b>	0.804
<b>Komitmen Organisasi (KO)</b>	0.639

Sumber: Output SmartPLS 3.29 diolah 2021

### Hasil Pengujian Hipotesis

Hasil hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai *T Statistic* > *T tabel* (1.960) atau *P values* < 0.05. Hasil tersebut dapat dilihat pada gambar di bawah ini:

Tabel 3 Hasil Uji *Bootstapping Direct Effect*

<i>Path Coeffisient Direct Effect</i>				
Hipotesis	Hubungan Pengaruh Variabel	<i>Original Sample</i>	<i>T Statistic</i>	<i>P Values</i>
<b>H<sub>1</sub></b>	Kepemimpinan Transformasional (KT) → Kinerja Pegawai (KP)	0.117	2.206	0.028
<b>H<sub>2</sub></b>	Komitmen Organisasi (KO) → Kinerja Pegawai (KP)	0.225	3.274	0.001
<b>H<sub>3</sub></b>	Kepemimpinan Transformasional (KT) → Disiplin Kerja (DK)	0.245	2.549	0.011
<b>H<sub>4</sub></b>	Komitmen Organisasi (KO) → Disiplin Kerja (DK)	0.453	5.700	0.000
<b>H<sub>5</sub></b>	Disiplin Kerja (DK) → Kinerja Pegawai (KP)	0.645	10.146	0.000

Sumber: Output SmartPLS 3.29 diolah 2021

Dari tabel di atas hasil uji *Bootstrapping* dengan SmartPLS 3.29 dapat dijelaskan pada penjelasan di bawah ini:

1. Hipotesis 1: hasil penelitian ini kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil pengujian *bootstrapping* dengan *SmartPLS 3.29*, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai perolehan nilai *T statistic* sebesar 2.206 > dari *T tabel* (1.960) dan *P values* (0.028) < sig (0.05). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama diterima yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif

- dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin efektif pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional maka semakin meningkat kinerja pegawai.
2. Hipotesis 2: komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil pengujian *bootstrapping* pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai perolehan nilai *T statistic* sebesar 3.274 > dari T tabel (1.960) dan *P values* (0.001) < sig (0.05). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua diterima yang menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi pegawai yang memiliki komitmen organisasi maka semakin tinggi kinerja pegawai.
  3. Hipotesis 3: hasil penelitian ini kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap disiplin kerja. Berdasarkan hasil pengujian *bootstrapping* dengan *SmartPLS 3.29*, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap disiplin kerja perolehan nilai *T statistic* sebesar 2.549 > dari T tabel (1.960) dan *P values* (0.011) < sig (0.05). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga diterima yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Semakin efektif pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional maka semakin meningkat disiplin kerja.
  4. Hipotesis 4: komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap disiplin kerja. Berdasarkan hasil pengujian *bootstrapping* pengaruh komitmen organisasi terhadap disiplin kerja perolehan nilai *T statistic* sebesar 5.700 > dari T tabel (1.960) dan *P values* (0.000) < sig (0.05). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat diterima yang menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Semakin tinggi pegawai yang memiliki komitmen organisasi maka semakin tinggi disiplin kerja.
  5. Hipotesis 5: disiplin kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil pengujian *bootstrapping* pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai perolehan nilai *T statistic* sebesar 10.146 > dari T tabel (1.960) dan *P values* (0.000) < sig (0.05). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima diterima yang menyatakan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi pegawai yang memiliki disiplin kerja maka semakin tinggi kinerja pegawai.

Tabel 4 Hasil Uji *Bootstrapping* (Indirect Effect)

<i>Specific Indirect Effect</i>			
Hubungan Pengaruh Variabel	<i>Original Sample</i>	<i>T Statistic</i>	<i>P Values</i>
<b>Kepemimpinan Transformasional (KT) → Disiplin Kerja (DK) → Kinerja Pegawai (KP)</b>	0.158	2.307	0.021
<b>Komitmen Organisasi (KO) → Disiplin Kerja (DK) → Kinerja Pegawai (KP)</b>	0.292	5.220	0.000

Sumber: Output SmartPLS 3.29 diolah 2021

Dari tabel di atas dapat di ketahui bahwa terdapat enam hubungan yang menyatakan ada tidaknya pengaruh tidak langsung antar variabel dapat dijelaskan di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Mediasi 1: hubungan pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh disiplin kerja diperoleh nilai *coefisient*

*intervals original sample* sebesar 0.158 dengan nilai *T statistic*  $2.307 > T \text{ tabel } 1.960$  dan *P values*  $0.021 < 0.05$ . Hasil ini menunjukkan bahwa disiplin kerja mampu memediasi hubungan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

2. Mediasi 2: hubungan pengaruh tidak langsung komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh disiplin kerja diperoleh nilai *coefisient intervals original sample* sebesar 0.292 dengan nilai *T statistic*  $5.220 > T \text{ tabel } 1.960$  dan *P values*  $0.000 < 0.05$ . Hasil ini menunjukkan bahwa disiplin kerja mampu memediasi hubungan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.

Selanjutnya untuk mengetahui kedudukan variabel mediasi dari kedua hubungan apakah tidak terjadi mediasi (*zero mediation*), mediasi parsial (*partial mediation*), atau mediasi penuh (*full mediation*). Adapun *rule of thumb* dalam VAF (*variance accounted for*) menurut (Nitzl et al., 2016) menguraikan jika VAF kurang dari 20% maka tidak terjadi mediasi (*zero mediation*), VAF lebih dari 20% dan kurang dari 80% maka dapat dicirikan mediasi parsial (*partial mediation*) dan VAF lebih dari 80% menunjukkan mediasi penuh (*full mediation*), adapun hasil dari penelitian ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 5 Pengaruh Mediasi

Uji Mediasi 1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegaawai Melalui Disiplin Kerja		Uji Mediasi 2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegaawai Melalui Disiplin Kerja	
Pengaruh Langsung (a)	: 0.117	Pengaruh Langsung (a)	: 0.225
Pengaruh Tidak Langsung (b)	: 0.158	Pengaruh Tidak Langsung (b)	: 0.292
Pengaruh Total (c)	: 0.275	Pengaruh Total (c)	: 0.517
VAF (b/c)	: 0.5745	VAF (b/c)	: 0.5647
Persen	: 57.45%	Persen	: 56.47%

Sumber: Output SmartPLS 3.29 diolah 2021

Dari tabel 5 di atas diketahui pada mediasi 1 memberikan nilai VAF sebesar 57.45%, yang berarti hubungan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja pegawai adalah mediasi parsial (*partial mediation*) (>20%). Sedangkan pada mediasi 2 memberikan nilai VAF sebesar 56.47%, yang berarti bahwa hubungan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja pegawai adalah mediasi parsial (*partial mediation*) (>20%).

## Simpulan

Berdasarkan pengujian terhadap hipotesis yang penulis ajukan diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Hipotesis pertama yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai diterima atau terdukung, semakin efektif pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional maka semakin meningkat kinerja pegawai.
2. Hipotesis kedua yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai diterima atau terdukung, artinya semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin tinggi kinerja pegawai.
3. Hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai diterima atau terdukung, artinya semakin efektif pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional maka semakin meningkat disiplin kerja.

4. Hipotesis keempat yang menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja diterima atau didukung, artinya semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin tinggi disiplin kerja.
5. Hipotesis kelima yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai diterima atau didukung, artinya semakin tinggi disiplin kerja yang dimiliki oleh seorang pegawai maka semakin tinggi kinerja pegawai.

---

## Daftar Pustaka

- Adinata (2015) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Kjkbs Bmt Tamzis Bandung Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship Vol. 9, No. 2, Oktober 2015, 136-157.
- Afrilyan, (2013). Pengaruh Kompetensi, Pengalaman Kerja Dan Penempatan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi PT. Wahana Meta Riau Di Pekanbaru. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Akbar *et al.* (2017) Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT PELINDO Surabaya) *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* | Vol. 47 No.2 Juni 2017 | [administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id](http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id)
- Amalia (2020) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Pengembangan Sdm, Dan Keterikatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Di Primer Koperasi Karyawan Krakatau Steel (Primkokas) Jurnal Ilmiah Niagara.
- Andry. (2018). Pengaruh Motivasi Terhadap Disiplin Dan Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendapatan Daerah Pekanbaru. *Jwem STIE Mikro Skill*, 8(2), 117–126.
- Arda, M. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Putri Hijau Medan. *Jimb*, 18(1), 7.
- Ariesta, I. (2017). Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Peternak Ayam Ras Pedaging. *JBMP (Jurnal Bisnis, Manajemen Dan Perbankan)*, 2(2), 121.
- Arifudin, B. (2018). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Disrupsi Bisnis*, 1(1), 2–16.
- Arar, K., & Abu Nasra, M. (2019). Leadership Style, Occupational Perception and Organizational Citizenship Behavior In the Arab Education System in Israel. *Journal of Educational Administration, Emerald Insight*, 57(1), 101–116.
- Asghar, S., & Oino, I. (2018). Leadership Styles and Job Satisfaction Among Nurses. *College of Management Sciences, XIII*(June), 0–13.
- Asrar-ul-haq, M., & Kuchinke, K. P. (2016). Impact of leadership styles on employees ' attitude towards their leader and performance : Empirical evidence from Pakistani banks. *Future Business Journal, Elsevier*, 2(1), 54–64.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational Leadership and Employee Performance: The Role of Identification, Engagement and Proactive Personality. *International Journal of Hospitality Management, Elsevier*, 77(May), 64–75.
- Changgriawan, G. S. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan One Way Production. *Jurnal Agora*, 5(3), 1–7.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2019). *Organization Development & Change (Pengembangan dan Perubahan Organisasi)* (Edisi 10). Alih Bahasa: Helly Prajitno Soetjipto & Sri Mulyantini Soetjipto, Pustaka Pelajar Yogyakarta.
- Daulay (2019) Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada



- Perusahaan Daerah di Kota Medan Proseding Seminar Nasional Kewirausahaan, 1(1), 2019, hal 209-218
- Fahmi, I. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori dan Aplikasi* (Cetakan 1). CV. Alfabeta Bandung.
- Ferdinand. A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen : Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen* (Edisi 5). Universitas Diponegoro Semarang.
- Ghozali. I & Latan. H. (2015). *Partial Least Square, Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program Smart PLS 3.0* (2nd ed.). Universitas Diponegoro Semarang.
- Hasanah, N. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Treepark Hotel Banjarmasin (Studi Kasus Pada Intro Bistro). *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, 4(1), 69–76.
- Hasibuan, M. S. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revi). PT. Bumi Aksara Jakarta.
- Hartono, J., Abdillah, W., & Usman, B. (2020). Konsep dan Aplikasi Structural Equation Modeling Berbasis Varian Dalam Penelitian Bisnis. (Edisi Kedu). UPP STIM YKPN Yogyakarta.
- Hendri, M. I. (2019). The Mediation Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on the Organizational Learning Effect of the Employee Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management, Emerald Insight*, 68(7), 1208–1234.
- Hermaya, Z. M., & Yuniawan, A. (2018). Analisis Pengaruh Iklimorganisasi, Komunikasi Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Disiplin Kerja (Studi Pada Karyawan Divisi Operasional PT. Plasa Simpanglima Semarang). *Diponegoro Journal Of Management*, 7(1), 1–15.
- Ida, R., & Sudirjo, F. (2015). Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi, Kapabilitas dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empirik Pada Inspektorat Kabupaten Pemalang). *Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang*, 4(3), 2302–2752.
- Indica, I. W. M. (2015). *Pengaruh Etos Kerja Islam dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Waroeng Stike And Shake Di Kota Malang)*. 1.
- Jayanti & Wati (2020) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Jurnal Ekobis : Ekonomi Bisnis & Manajemen.
- Kakerissa (2020) Analisis Implementasi Penilaian Kinerja Pegawai Dengan Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Nasional (Simkpnas) Di Pt Pln (Persero) Wilayah Maluku Dan Maluku Utara ARIKA, Vol. 14, No. 1
- Kalsoom, Z., Khan, M. A., & Zubair, S. S. (2018). Impact of Transactional Leadership and Transformational Leadership on Employee Performance : A Case of FMCG Industry of Pakistan. *Industrial Engineering Letters, Vol.8, No.(3)*, 23–30.
- Kawet, L. (2016). Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, dan Loyalitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Lpp Rri Manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 4(3), 600–611.
- Kim, E. J., & Park, S. (2019). The Role Of Transformational Leadership In Citizenship Behavior Organizational Learning And Interpersonal Trust As Mediators. *International Journal of Manpower*, 40(7), 1347–1360.
- Kim, H., Hong, I., & Yang, H. (2019). The Impact of Value Inclination of SME Members on Organizational Citizenship Behavior : Focusing on the Role of Job Satisfaction and Perceived Organizational Support. *International Journal of Industrial Distribution &*

*Business*, 10, 29–37

- Kristine, E. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Pegawai Alih Daya (Outsourcing) Di PT. Mitra Karya Jaya Sentosa. *Jurnal Eksekutif*, 14(2), 384–401.
- Kurniasari, I. C., Thoyib, A., & Rofiaty, R. (2018). Peran Komitmen Organisasional Dalam Memediasi Pengaruh Kompetensi, Pelatihan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Perawat. *Mix: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8(2), 352.
- Kusumayadi, F., & Ali, M. (2019). Iklim Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kedisiplinan Kerja Pegawai Pada Kantor Sekretariat Dprd Kabupaten Bima. *Jmm Unram - Master of Management Journal*, 8(4), 503–513.
- Laksmiana, G. B., & Riana, I. G. (2020). Intrinsic Motivation Mediates The Influence Of Transformational Leadership On The Employee Performance. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 5, 90–96.
- Liyas, J. N., & Primadi, R. (2017). Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada bank perkreditan rakyat. *Al Masraf: Jurnal Lembaga Keuangan Dan Perbankan*, 2(1), 1–10.
- Logahan, J. M., & Aesaria, S. M. (2014). Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Berdampak pada Kinerja Karyawan pada BTN – Ciputat. *Binus Business Review*, 5(2), 551.
- Luthan, F. (2006). *Perilaku Organisasi* (Edisi 10). Alih Bahasa: Vivin Andika Yuwono et al, Andi Offset Yogyakarta.
- Malau, M. K., & Wasiman. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sansyu Precision Batam. *Jurnal Rekaman*, 4(2), 487–498.
- Mangkunegara. A. A. A. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya Offset, Bandung.
- Mardiani, A., & Dewi, M. S. (2015). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai Bank Kalsel. *Jurnal Wawasan Manajemen*, 3(3), 269–279.
- Maryani, Y., Entang, M., & Tukiran, M. (2021). The Relationship between Work Motivation, Work Discipline and Employee Performance at the Regional Secretariat of Bogor City. *International Journal of Social and Management Studies*, 02(02), 1–16.
- Masa'deh, R., Obeidat, B. Y., & Tarhini, A. (2016). A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance: A structural equation modelling approach. *Journal of Management Development*, 35(5), 681–705
- Minarsih (2017) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Disiplin Dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Cv. Premier Semarang )
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2013). *Perilaku Organisasi Manajemen Sumber Daya Manusia (Organizational Behavior: Managing People and Organizations)* (Edisi 9). Alih Bahasa: Diana Angelica, Salemba Empat Jakarta.
- Mulyasari (2019) Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai journal of management Review
- Munir (2019) Manajemen Bakat Dan Penilaian Kinerja pegawai Intizam, Jurnal Manajemen Pendidikan Islam.
- Muslichah, & Asrori, S. (2018). The Effect of Transformational Leadership Style on Job Satisfaction with Trust-In-Leader as Intervening Variable. *Journal of Innovation in Business and Economics*, 2(02), 61.

- Mustofa, A., & Muafi, M. (2021). The Influence Of Situational Leadership On Employee Performance Mediated By Job Satisfaction And Islamic Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 10(1), 95–106.
- Nabawi (2019) Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Man.eggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol 2, No. 2, September 2019, 170-183
- Nadapdap, K. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Mitra Permata Sari. *Jurnal Ilmiah Methonomi*, 3(1), 197023.
- Nazir, S., Shafi, A., Qun, W., Nazir, N., & Tran, Q. D. (2016). Influence of organizational rewards on organizational commitment and turnover intentions. *Employee Relations*, 38(4), 596–619.
- Nguyen, T. T., Mia, L., Winata, L., & Chong, V. K. (2017). Effect of transformational-leadership style and management control system on managerial performance. *Journal of Business Research*, 70, 202–213. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.018>
- Nitzl, C., Roldan, J. L., & Cepeda, G. (2016). Mediation Analysis In Partial Least Squares Path Modelling, Helping Researchers Discuss More Sophisticated Models. *Industrial Management and Data Systems*, 116(9), 1849–1864.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia Mencapai Keunggulan Bersaing (Edisi 6). Alih Bahasa: David Wijaya, Salemba Empat Jakarta.
- Novitsari, P., & Satrio, B. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen Mahasaraswati*, 5(2).
- Nurjanah, S., Pebianti, V., & Handaru, A. W. (2020). The influence of Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Organizational Commitments on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the Inspectorate General of the Ministry of Education and Culture. *Cogent Business and Management*, 7(1).
- Otto, O. (2018). Moderating Effect of Organizational Citizenship Behavior on the Effect of Organizational Commitment, Transformational Leadership and Work Motivation on Employee Performance. *International Journal of Law and Management, Emerald*, 1–30.
- Pane, S. G., & Fatmawati. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pertanahan Nasional Kota Medan. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis (JRMB)*, 2(3), 67–79.
- Pawirosumarto (2017) *The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia International Journal of Law and Management*
- Pio, R. J., Revo, J., & Tampi, E. (2018). The In Fluence Of Spiritual Leadership On Quality Of Work Life, Job Satisfaction And Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Law and Management*, 60(2).
- Podungge, A. W. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Peningkatan Kualitas Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Bone Bolango. *Gorontalo Journal of Public Administration Studies*, 1(1), 56. <https://doi.org/10.32662/gj pads.v1i1.179>
- Prahesti, D. S., Riana, I. G., & Wibawa, I. M. A. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Ocb Sebagai Variabel Mediasi. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 7, 2761. <https://doi.org/10.24843/eeb.2017.v06.i07.p06>
- Prahiawan, W., & Sutisna, B., (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan

- Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Krakatau Industrial Estate Cilegon. *Jurnal Ilmiah Ekonomi* Vol. 14 No. 2 Agustus 2018
- Priarso, M. T., Diatmono, P., & Mariam, S. (2019). the Effect of Transformational Leadership Style, Work Motivation, and Work Environment on Employee Performance That in Mediation By Job Satisfaction Variables in Pt. Gynura Consulindo. *Business and Entrepreneurial Review*, 18(2), 165.
- Puni, A., Mohammed, I., & Asamoah, E. (2018). Transformational Leadership and Job Satisfaction: the Moderating Effect of Contingent Reward. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(4), 522–537.
- Purnadi, (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PDAM Tirta Satria Kabupaten Banyumas MEDIA EKONOMI Januari 2020, Vol 20 No 1, 1-5
- Putra Rustamaji, A. C., Purwana, D., & Yohana, C. (2017). Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Kinerja Guru SMK Swasta di Jakarta Timur. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis (JPEB)*, 5(2), 148–161.
- Rahayu, E., & Ajimat. (2018). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Deputy Bidang Pengembangan Destinasi Pariwisata. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 1(1), 226–244.
- Ramdhani, L. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Bima). 9(3), 291–304.
- Rasyid, M., Arifin, J., & Subadi, W. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada Dinas Kepemudaan, Olahraga Dan Pariwisata Kabupaten Tabalong. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 3, 306–318.
- Rizal, S. M., & Radiman, R. (2019). Pengaruh Motivasi, Pengawasan, dan Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 117–128. <https://doi.org/https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3649>
- Robbins, S. R., & Judge, T. A. (2019). *Organization Behavior (Perilaku Organisasi)* (Edisi 16). Alih Bahasa: Ratna Saraswati & Febriella Sirait, Salemba Empat Jakarta.
- Sangian (2019) Pengaruh Etos Kerja, Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah Kota Manado *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*.
- Sapitri, R. (2016). Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru. *JOM Fisip*, 3(2), 1–9.
- Satriowati, at al.. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Laundry.
- Sedarmayanti. (2019). Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja (Edisi 3). PT. Refika Aditama Bandung. *Journal Of Management*, Volume 2 No.2 Maret 2016
- Setiawan, E. Y. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan PT. Iss Indonesia di Rumah Sakit National Surabaya. *E-Jurnal Ilmu Manajemen Magistra*, 1(1), 31–41.
- Siagian, S. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi 1). PT. Bumi Aksara Jakarta.
- Sinambela, L. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Membangun Tim Kerja Yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja* (Edisi 1). Bumi Aksara Jakarta.



- Siswatiningsih, (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Oganisasional Dan Kinerja Karyawan Jurnal Bisnis dan Manajemen Vol. 5 No.2, Juni 2018, p 146-157.
- Sobariah, (2018). Strategi Meningkatkan Kinerja Pegawai Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Kantor Kementerian Agama Kota Serang Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa.
- Sugiono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (Cetakan ke). Alfabeta, CV, Bandung
- Sule, E. T., & Priansah, D. J. (2018). *Kepemimpinan & Perilaku Organisasi Membangun Organisasi Unggul di Era Perubahan* (Edisi Pert). PT. Refika Aditama.
- Sutrisno. H. Edy. (2015). *Budaya Organisasi* (Edisi Ke 4). Kencana Prenada Media Group.
- Syafrina, N. (2017). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Eko Dan Bisnis (Riau Economics and Business Reviewe)*, 8(4), 1–12.
- Syahputra, M. E., Bahri, S., & Rambe, M. F. (2020). Pengaruh Kepemimpinan , Disiplin dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Tarukim Labura. *Jurnal Trunojoyo*, 13(1).
- Tania & Tarigan (2020) Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Budaya Kerja Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pt.Trans Sumatera Agung Medan
- Titisari. P. (2019). *Peraanan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan* (1 (ed.)). Mitra Wacana Media.
- Tri, U. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaan Daerah Perkebunan Jember. *Jurnal Manajemen & Agribisnis*, 11(2), 68–76. <https://doi.org/10.17358/jma.11.2.68-76>
- Vipraprastha, T., Sudja, I. N., & Yuesti, A. (2018). The Effect of Transformational Leadership and Organizational Commitment to Employee Performance with Citizenship Organization (OCB) Behavior as Intervening Variables (At PT Sarana Arga Gemeh Amerta in Denpasar City). *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(02), 20503–20518.
- Welan (2019) Pengukuran Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode Human Resource Scorecard Pada Pt. Hasjrat Abadi Tendeand Manado urnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja* (Edisi 5). PT. Raja Grafindo Persada Jakarta.
- Yudi Prawira Jaya, K., & Dewi Adnyani, I. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Di Dinas Balai Bahasa Provinsi Bali. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 4(9), 251418.
- Yukl, G. (2017). *Kepemimpinan Dalam Organisasi* (Edisi 7). Alih Bahasa: Ati Cahyani, PT. Indeks Jakarta.
- Zulaikah, (2019). Evaluasi Kinerja Aparatur Sipil Negara Dinas Kearsipan Dan Perpustakaan Kota Kediri REVITALISASI: Jurnal Ilmu Manajemen Vol. 8, Nomor 1