

**ANALISIS PENGARUH GAYA  
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN  
KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING**



**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)  
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis  
Universitas Diponegoro

Disusun oleh:

**MUHAMAD IBNU SINA**

**C2A009034**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG**

**2013**

## **PERSETUJUAN SKRIPSI**

Nama Penyusun : Muhamad Ibnu Sina

Nomor Induk Mahasiswa : C2A 009 034

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH GAYA  
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
DENGAN KOMITMEN ORGANISASI  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi  
pada PT. Cipta Krida Bahari Divisi *Integrated  
Logistic Services Kantor Cakung*)**

Dosen Pembimbing : Dr. Suharnomo, S.E., M.Si.

Semarang, 18 Juli 2013

Dosen Pembimbing,

(Dr. Suharnomo, S.E., M.Si.)

NIP. 19700722019980201002

## **PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN**

Nama Penyusun : Muhamad Ibnu Sina  
Nomor Induk Mahasiswa : C2A 009 034  
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen  
Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH GAYA  
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
DENGAN KOMITMEN ORGANISASI  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi  
pada PT. Cipta Krida Bahari Divisi *Integrated  
Logistic Services Kantor Cakung*)**

**Telah dinyatakan lulus ujian pada 23 Juli 2013.**

Dosen Penguji :

1. Dr. Suharnomo, S.E., M.Si. (.....)

2. Dr. Edy Rahardja, S.E., M.Si. (.....)

3. Eisha Lataruva, S.E., M.M. (.....)

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini saya, Muhamad Ibnu Sina, menyatakan bahwa skripsi dengan judul : **Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Cipta Krida Bahari Divisi Integrated Logistic Services Kantor Cakung** adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau symbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulisan lain, yang saya akui seolah-olah sebagian tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut diatas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 19 Juli 2013

Yang membuat pernyataan,

(Muhamad Ibnu Sina)  
NIM: C2A009034

**MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

*“The GREATEST MOMENTS in life are NOT  
concerned with selfish achievements, but rather with the  
things WE DO FOR OTHER PEOPLE”*

*– Walt Disney –*

“Muda waktunya berkarya, Tua kaya raya, Mati masuk  
surga”

*– Unknown –*

Skripsi ini dipersembahkan untuk :

Ibunda Indah Dewi Handayani

Ayahanda Saifuddin Hamid

Mbak Dian

Mas Dayat

Iman

Raisa

## **ABSTRACT**

*Tough industry competition is a challenge also trigger for every corporate to improve as its existence. Human resources becoming one of the key factor for mediating the successful chain for a corporate in achieving it's vision either dealt target. The vision achievement definitely determined by employee performances as the generator of company. Certainly, employee performance is influenced by the role of human resources inside which is transformational leadership in the company that can articulate vision and internalize values of company so organizational commitment can be developed. This research conducted in PT. Cipta Krida Bahari Division Integrated Logistic Services Cakung Office. Lately, there was a leader transition in this division and affect in decreasing of employee performance. This research also based on research gap found on the previous research between Dwiyehti (2011) and Indica (2013), Andreia (2012) & Khan et al (2012). The purpose of this research is to find out and analyze further about transformational leadership influence on employee performance with organizational commitment as mediating variable.*

*The data used in this research compiled through questionnaire distribution to 35 permanent employee in PT. Cipta Krida Bahari Division Integrated Logistic Services Cakung Office who have more than one year working period with purposive sampling method. The techniques of data testing in this research includes the reliability test, the validity test, the classical assumption test, path analysis, and the Sobel test to examine the mediation effect with SPSS 16.0 application.*

*The results of this study indicates that transformational leadership has positive and significant effect on employee performance with organizational commitment as a mediating variable; and transformational leadership directly has positive and significant effect on employee performance.*

*Key words : transformational leadership style, organizational commitment, employee performance*

## ABSTRAK

Persaingan industri yang ketat merupakan tantangan sekaligus pemacu setiap perusahaan untuk terus berkembang demi eksistensinya. Sumber daya manusia menjadi salah satu faktor kunci yang menjadi penyambung rantai kesuksesan sebuah perusahaan dalam meraih visi atau pun target yang telah ditentukan. Pencapaian visi tersebut tentunya ditentukan oleh kinerja karyawan sebagai motor penggerak perusahaan. Kinerja karyawan tentunya sangat dipengaruhi oleh peran sumber daya manusia di dalamnya yakni gaya kepemimpinan transformasional dalam perusahaan yang dapat mengartikulasikan visi dan menginternalisasikan nilai – nilai perusahaan agar komitmen organisasi dapat terbangun. Penelitian ini dilakukan di PT. Cipta Krida Bahari Divisi *Integrated Logistic Services* Kantor Cakung. Belum lama ada transisi pemimpin di divisi ini dan berdampak pada penurunan kinerja karyawan. Penelitian ini juga didasarkan pada *research gap* yang ditemukan pada penelitian sebelumnya antara Dwiyekti (2011) dengan ISndica (2013), Andreia (2012) & Khan et al (2012). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan dan menganalisis lebih jauh mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner pada 35 karyawan permanen PT. Cipta Krida Bahari Divisi *Integrated Logistic Services* Kantor Cakung yang memiliki masa kerja lebih dari satu tahun dengan metode *purposive sampling*. Teknik pengujian data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji reliabilitas, uji validitas, uji asumsi klasik, analisis jalur, dan uji sobel untuk menguji efek mediasi dengan aplikasi SPSS 16.0.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tranformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening dan kepemimpinan transformasional secara langsung berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci : gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, kinerja karyawan

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala rahmat serta karunia yang telah diberikanNya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi dengan judul **“ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. CIPTA KRIDA BAHARI DIVISI INTEGRATED LOGISTIC SERVICES KANTOR CAKUNG”** sebagai syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Diponegoro.

Dalam penyusunan skripsi ini penulis menyadari tanpa adanya doa, dukungan, dan bantuan dari berbagai pihak, penulisan skripsi ini tidak akan dapat terwujud. Oleh karena itu perkenankanlah penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Drs. H. Mohamad Nasir, Msi, Akt, Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
2. Bapak Dr. Suharnomo, S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak memberikan waktu, perhatian dan kesabaran dalam memberikan bimbingan dan pengarahan selama proses penyusunan skripsi ini.
3. Bapak Drs. Sutopo MS. selaku Dosen Wali yang telah memberikan pengarahan dan nasehat selama masa perkuliahan.

4. Kedua orang tua tercinta, Ayah (Saifuddin Hamid) dan Mama (Indah Dewi Handayani) yang telah sabar membimbing, memotivasi dan mendoakan sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Terimakasih atas kasih sayang, doa, nasehat, kesabaran dan semangat yang luar biasa. Semoga ini bisa menjadi kebanggaan Ayah dan Mama.
5. Mbak Dian, Mas Goday, Mas Dayat, adik ternakal Iman Ramadhan serta keponakan – keponakan tersayang Emily dan Farrel yang telah memberikan semangat, motivasi, pengertian, doa, dukungannya dan kasih sayang tiada henti.
6. Raisa Denik yang selalu tawakal menemani dari kejauhan untuk menjemput masa depan.
7. Sahabat – sahabatku Upi, Dony, Aan, Cerry, Ipung, Cecep, Ocin, Angga, Danis, Nelly, Londo, Sasongko, Indira Pratiwi, Yobi, Nofika, Bob, Fendy, Zulfia, Iffa, Pita, Yogi, Handitia, Mubey, Hakim, Tara, Mbak Lala, Mbak Mega atas ilmunya, Eko Adi atas bukunya dan semua teman – teman dari FEB.
8. Seluruh jajaran Dosen pengajar, pegawai perpustakaan dan staf tata usaha Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan kepada penulis.
9. Seluruh jajaran karyawan departemen *Human Capital Development* PT. Cipta Krida Bahari yang telah memberikan ijin untuk melakukan penelitian dan menjadi responden serta memberikan informasi-informasi yang dibutuhkan.
10. Teman – teman panitia Future Leader Summit 2013 yang luar biasa menginspirasi Akbar, Kuni, Robby, Yozan, Benny, Faris, Samber, Fitria, Mia, Fika, Yogi Lawas, Patrick, Reza, Infra, Enra, Kak Ciw, Pipit, Ditya, Ahsan, Gina,

Afif, Shabrina, Dini, Marshal, Devy, Inez, Wikan, Anggi, Hayu dan Sarah.

#LetsIntegrate

11. Teman-teman AIESEC LC UNDIP yang telah memberikan pembelajaran organisasi, kesempatan *exchange* dan berkomunikasi dengan para *Board of Advisor*.

12. Tim II KKN Undip 2013 “Desa Candiareng” Jupek, Lulu, Neisyah, Mahda, Dian, Ari, Heni dan Fajar terimakasih sudah berbagi pengalaman, memberi semangat selama KKN dan semoga silaturahmi dapat terus terjaga.

13. TeamVO Global Youth Forum 2012 yang *pro-active, gorgeous, fabulous* dan *amazing*.

14. Para mafioso Griya Totis yang memberikan warna & ceria dalam suka duka.

15. Seluruh pihak-pihak yang terkait yang tidak dapat disebutkan satu-persatu yang telah banyak memberikan bantuan, semangat dan doa dalam penyusunan skripsi ini, maupun dalam kehidupan penulis.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan. Kritik dan saran sangat diharapkan untuk kesempurnaan penelitian di masa datang. Semoga skripsi ini bermanfaat dan dapat digunakan sebagai tambahan informasi bagi semua pihak yang membutuhkan.

Semarang, 19 Juli 2013

Penulis,

(Muhamad Ibnu Sina)  
C2A009034

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN .....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	v
ABSTRACT.....	vi
ABSTRAK.....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR .....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
<b>BAB I      PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1    Latar Belakang Masalah .....	1
1.2    Rumusan Masalah.....	9
1.3    Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	11
1.3.1. Tujuan Penelitian .....	11
1.3.2. Kegunaan Penelitian .....	12
1.3.2.1 Secara Teoritis .....	12
1.3.2.2 Secara Praktis.....	12
1.4    Sistematika Penulisan.....	13
<b>BAB II    TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>14</b>
2.1    Landasan Teori .....	14
2.1.1 Kinerja Karyawan .....	14
2.1.1.2 Kriteria Kinerja .....	14
2.1.1.3 Indikator – Indikator Kinerja .....	20
2.1.2 Komitmen Organisasi .....	21
2.1.2.1 Pengertian Komitmen Organisasi .....	21
2.1.2.2 Dimensi – Dimensi Komitmen Organisasi .....	24
2.1.3 Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	26
2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional .....	26
2.1.3.2 Komponen Kepemimpinan Transformasional .....	28
2.2    Hubungan Antar Variabel .....	30
2.2.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional ... Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen ..... Organisasi Sebagai Variabel Intervening .....	30
2.2.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional ... Terhadap Kinerja Karyawan .....	32
2.3    Penelitian Terdahulu .....	33
2.4    Kerangka Pemikiran Teoritis .....	37
2.5    Hipotesis.....	38

BAB III	METODOLOGI PENELITIAN .....	39
	3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel .....	39
	3.1.1 Variabel Penelitian.....	39
	3.1.2 Definisi Operasional Variabel .....	40
	3.2 Populasi dan Sampel .....	45
	3.3 Jenis dan Sumber Data .....	46
	3.4 Metode Pengumpulan Data .....	47
	3.5 Metode Analisis.....	48
	3.5.1 Uji Instrumen .....	49
	3.5.1.1 Uji Reliabilitas .....	49
	3.5.1.2 Uji Validitas .....	49
	3.5.2 Uji Asumsi Klasik.....	50
	3.5.2.1 Uji Normalitas.....	50
	3.5.2.2 Uji Heteroskedastisitas .....	51
	3.5.2.3 Uji Linearitas .....	51
	3.5.3 Uji Goodness Fit of Model .....	52
	3.5.3.1 Uji Simultan (Uji F).....	52
	3.5.3.2 Uji Hipotesis (Uji t) .....	53
	3.5.3.3 Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	53
	3.5.4 Uji Efek Mediasi (Path Analysis) .....	54
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN .....	57
	4.1 Hasil Penelitian .....	57
	4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan .....	57
	4.1.1.1 Sejarah Singkat PT. Cipta Krida Bahari .....	57
	4.1.1.2 Visi dan Misi Perusahaan .....	58
	4.1.1.3 Nilai – Nilai Utama Perusahaan .....	58
	4.1.1.4 Leadership Traits .....	59
	4.1.1.5 Fasilitas Pelayanan Divisi <i>Integrated Logistic Services</i> .....	60
	4.1.1.6 Logo Perusahaan.....	64
	4.1.1.7 Struktur Organisasi .....	65
	4.2 Deskripsi Responden.....	66
	4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	67
	4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	67
	4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	68
	4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja ..	69
	4.2.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Departemen ..	70
	4.3 Deskripsi Data Penelitian .....	70
	4.3.1 Analisis Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan ... Transformasional .....	72
	4.3.2 Analisis Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi ..	73
	4.3.3 Analisis Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan .....	74
	4.4 Uji Instrumen.....	76
	4.4.1 Uji Reliabilitas .....	76
	4.4.2 Uji Validitas .....	77

4.5 Uji Asumsi Klasik .....	78
4.5.1 Uji Normalitas.....	78
4.5.2 Uji Heteroskedastisitas .....	80
4.5.3 Uji Linearitas .....	81
4.6 Uji Goodness Fit of Model.....	82
4.6.1 Uji Simultan (Uji F) .....	82
4.6.2 Uji Hipotesis (Uji T) .....	82
4.6.3 Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	83
4.7 Uji Efek Mediasi (Path Analysis).....	84
4.8 Interpretasi Hasil.....	88
4.8.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional ... terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen ..... Organisasi sebagai Variabel Intervening Pada PT.... Cipta Krida Bahari Divisi <i>Integrated Logistic Services</i> Kantor Cakung .....	88
4.8.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional ... terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Cipta Krida ... Bahari Divisi <i>Integrated Logistic Services</i> Kantor ... Cakung .....	91
BAB V PENUTUP.....	93
5.1 Kesimpulan .....	93
5.2 Keterbatasan.....	95
5.3 Saran .....	95
DAFTAR PUSTAKA .....	97
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	100

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Contoh Kriteria Kinerja.....	16
Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu .....	34
Tabel 4.1 Analisis Tingkat Pengembalian Kuesioner .....	66
Tabel 4.2 Data Responden Menurut Jenis Kelamin .....	67
Tabel 4.3 Data Responden Menurut Usia .....	67
Tabel 4.4 Data Responden Menurut Tingkat Pendidikan .....	68
Tabel 4.5 Data Responden Menurut Masa Kerja .....	69
Tabel 4.6 Data Responden Menurut Departemen .....	70
Tabel 4.7 Pernyataan Responden Mengenai Gaya Kepemimpinan .....	72
Transformasional.....	72
Tabel 4.8 Pernyataan Responden Mengenai Komitmen Organisasi .....	73
Tabel 4.9 Pernyataan Responden Mengenai Kinerja Karyawan.....	75
Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas .....	76
Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas .....	77
Tabel 4.12 Hasil Uji Linearitas .....	81
Tabel 4.13 Hasil Uji F .....	82
Tabel 4.14 Hasil Uji t .....	83
Tabel 4.15 Hasil Perhitungan Nilai Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	84
Tabel 4.16 Ringkasan Hasil Estimasi Parameter Individual .....	85

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1	Corporate Milestone ..... 6
Gambar 2.1	Perilaku Lingkungan Internal dan Eksternal terhadap.... Perilaku Kerja Pegawai..... 19
Gambar 2.2	Kerangka Pemikiran Teoritis ..... 38
Gambar 3.1	Model Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional 42
Gambar 3.2	Model Variabel Komitmen Organisasi ..... 43
Gambar 3.3	Model Variabel Kinerja Karyawan..... 44
Gambar 3.4	Path Analysis Variabel Gaya Kepemimpinan ..... Transformasional dan Kinerja Karyawan Dimediasi .... Komitmen Organisasi ..... 55
Gambar 4.1	Logo Perusahaan..... 64
Gambar 4.2	Struktur Organisasi PT. Cipta Krida Bahari Divisi ..... <i>Integrated Logistic Services</i> Kantor Cakung ..... 65
Gambar 4.3	Hasil Uji Normal P-Plot..... 79
Gambar 4.4	Hasil Uji Histogram ..... 79
Gambar 4.5	Hasil Uji Heteroskedastisitas ..... 80
Gambar 4.6	Hasil Uji Path Analysis..... 85

## DAFTAR LAMPIRAN

		Halaman
Lampiran 1	Surat Ijin Penelitian .....	100
Lampiran 2	Kuesioner Penelitian .....	102
Lampiran 3	Tabulasi Data Responden .....	112
Lampiran 4	Output Hasil SPSS 16.0 .....	114
Lampiran 5	Surat Persetujuan Ijin Penelitian dari Perusahaan .....	119

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang Masalah

Kegiatan industri berkaitan erat dengan aktivitas perusahaan baik eksternal maupun internal. Persaingan industri yang ketat merupakan tantangan sekaligus pemacu setiap perusahaan atau institusi untuk terus berkembang demi eksistensinya. Sumber daya manusia menjadi salah satu faktor kunci yang menjadi penyambung rantai kesuksesan sebuah perusahaan dalam meraih visi atau pun target yang telah ditentukan. Beberapa tahun terakhir muncul sebuah fenomena dimana perusahaan tidak hanya fokus pada hasil atau target yang telah ditentukan, namun perusahaan kini mulai memerhatikan pengembangan sumber daya manusianya. Fenomena ini tercantum dalam *3-P Concept* yakni *People, Planet, dan Profit* yang berorientasi pada pembangunan berkelanjutan (*sustainable development*). Rivai (2009) mengatakan bahwa perusahaan yang ingin berumur panjang dan *sustainable*, harus menempatkan SDM yang handal sebagai *human capital*.

Setyorini, Maghfiroh & Farida (2012) menyatakan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam instansi. Seluruh prestasi atau hasil kerja yang ditunjukkan oleh karyawan baik dapat digolongkan kinerja, termasuk ketika seorang *office boy* (OB) yang sudah membersihkan *lobby* kantor. *Lobby* kantor yang bersih tersebut merupakan kinerja *office boy* (OB)

tersebut. Kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas – tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan (Simamora, 2006). Setiap karyawan memiliki tugas pekerjaan dan targetnya masing – masing, ketika suatu *sales* motor berhasil menjual sepuluh motor dalam sebulan sedangkan targetnya adalah delapan, dapat dikatakan bahwa *sales* tersebut memiliki kinerja yang baik dengan karakteristik pekerjaan yang dimilikinya.

Selain pemaparan teori – teori terdahulu penelitian ini memprediksi bahwa gaya kepemimpinan memiliki ikatan erat dengan kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh komitmen organisasi. Menurut Porras & Robertson (1993) dalam Mas'ud (2004) menyatakan bahwa visi berdasarkan pada keyakinan dan nilai dasar organisasi dan merupakan komitmen jangka panjang untuk para anggota organisasi. Komitmen organisasi sangatlah penting keberadaannya dalam pengelolaan SDM untuk pencapaian tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang rendah akan memiliki semangat yang rendah dalam bekerja dan berkarya, cepat lelah, bosan, emosi tidak stabil serta memiliki tingkat absensi yang tinggi (William dan Setiawan, 2013). Oleh karena itu peran pemimpin yang motivasional dan karismatik didukung dengan lingkungan kerja yang tidak membosankan sangat dibutuhkan untuk memberikan arahan, semangat, dan motivasi bagi para karyawan.

Hal – hal mendukung lainnya yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan komitmen organisasi adalah menciptakan program bagi para karyawan baru yang diprospek menjadi calon manajer. Program ini sering disebut *management traineeship* bagi perusahaan – perusahaan multinasional atau pun

swasta lainnya dan *officer development program* bagi beberapa perusahaan perbankan baik negeri maupun swasta di Indonesia. Program yang tergolong baru ini memiliki beberapa tujuan yang memberikan banyak keuntungan baik bagi perusahaan maupun para karyawan baru. Perusahaan dapat lebih intens dalam menyampaikan visi dan misi perusahaan, menanamkan *mindset* positif tentang perusahaan serta mengikat karyawan dengan kontrak kerja sehingga pada akhirnya membangun komitmen organisasi terhadap perusahaan. Di sisi lain para karyawan baru akan mendapatkan pelatihan *softskill* maupun *hardskill* yang bermanfaat bagi karirnya ke depan dan juga kepastian karir pada perusahaan tersebut bila mereka mengikuti program tersebut dengan baik.

Komitmen organisasi yang dipegang dan diimplentasikan oleh karyawan dapat dilihat dari perilaku sehari - hari karyawan beraktivitas dalam perusahaan. Sikap (*attitude*) dan perilaku (*behavior*) yang terlihat dari para karyawan umumnya mencerminkan nilai – nilai dari perusahaan tersebut. Misalkan perbankan, pada umumnya dapat terlihat para karyawan akan terlihat formal dalam berpakaian, cara bicaranya tersusun secara sistematis dan seterusnya. Bila kita melihat contoh dari perusahaan swasta atau multinasional, pada umumnya para karyawan akan berbicara lebih luwes karena umumnya perusahaan swasta atau multinasional tersebut mengedepankan inovasi, fleksibilitas, dan kreativitas menyesuaikan dengan dinamisasi persaingan industri. Komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses keberlanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya

terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan (Luthans, 2006).

Pencapaian hasil kinerja yang baik diperlukan perilaku yang baik pula oleh para karyawan. Perilaku karyawan yang baik ini tentunya dipengaruhi pula oleh komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan para manajer atau pun supervisi di atasnya. Pada zaman sekarang ini, baik faktor komitmen organisasi maupun gaya kepemimpinan memiliki peran penting dan menjadi fokus internal perusahaan untuk meningkatkan kinerja para karyawan. Pada akhirnya yang menjadi alasan utama perusahaan memfokuskan kedua hal tersebut adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan secara bersamaan.

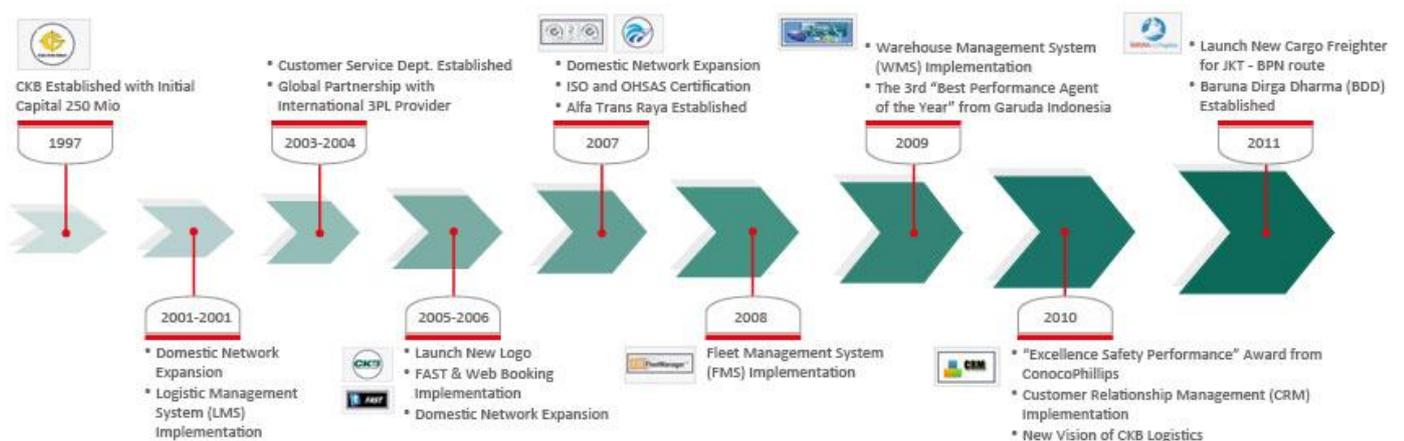
Hal ini berdampak pada produktivitas kerja dari setiap karyawan untuk menunjang maksimalisasi aktivitas suatu perusahaan secara keseluruhan. Menilik dari sisi pemanfaatan sumber daya manusia (SDM), bahwasannya *Quality of Work Life* (QWL) memiliki pengaruh yang besar terhadap komitmen organisasi seperti kompensasi finansial, peluang untuk maju, lingkungan kerja, nilai - nilai organisasi, karakteristik pekerjaan, dan kepemimpinan. Penelitian ini ingin memfokuskan pada salah satu faktor dari QWL tersebut yakni faktor kepemimpinan karena terdapat asumsi bahwa faktor tersebut memiliki potensi untuk ditelusuri dan dikembangkan lebih jauh. Jacobs & Jacques (1990) dalam Kreitner dan Kinicki (2005) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah sebuah proses memberi arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran.

Menurut Bass (1990) dalam Luthans (2006), selain pengaruh, kepemimpinan juga didefinisikan sebagai kelompok proses, kepribadian, pemenuhan, perilaku tertentu, persuasi, wewenang, pencapaian tujuan, interaksi, perbedaan peran, inisiasi struktur, dan kombinasi dari dua atau lebih dari hal-hal tersebut. Seorang pemimpin harus memiliki berbagai macam kompetensi yang tentunya hal tersebut dapat menjadi inspirasi atau acuan bagi pengikutnya seperti komunikasi *interpersonal*, *public speaking*, pemberian motivasi, *nurturing*, persuasif dan lain-lain. Beberapa kompetensi tersebut identik dengan gaya kepemimpinan transformasional yang mampu mengajari dan mengayomi karyawannya (*individualized consideration*), menyelesaikan masalah dengan berbagai macam perspektif (*intellectual stimulation*), dan seterusnya. Burns (1978) dalam Desianty (2005) menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai sebuah proses yang padanya para pemimpin dan pengikut saling menaikan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa peran pemimpin sangat besar dalam mempengaruhi karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin seperti ini umumnya merupakan seorang yang sangat vokal, *humble*, *extrovert* dan bersifat persuasif sehingga timbul rasa percaya diri dalam diri karyawan karena dari sisi mental sudah terbiasa menghadapi pemimpin yang memberikan energi positif. Kepemimpinan memiliki berbagai macam definisi bila dilihat dari sudut pandang yang berbeda-beda, ditambah lagi dengan perubahan zaman yang mengarah ke globalisasi dimana fleksibilitas seorang pemimpin dibutuhkan untuk bisa mengayomi dan memahami berbagai macam karakteristik orang di bawahnya. Hal ini menunjukkan betapa

besar pengaruh gaya kepemimpinan dalam membawa organisasinya dalam mencapai visi organisasi dan tentu saja ada variabel – variabel lain yang mendukung, seperti komitmen organisasi.

Penelitian ini mencoba untuk memperluas pemahaman mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada karyawan PT. Cipta Krida Bahari Divisi *Integrated Logistics Services* Kantor Cakung. CKB Logistics (PT Cipta Krida Bahari), anak perusahaan dari ABM Investama, Tbk, adalah sebuah penyedia jasa logistik terpadu dengan fokus pada industri energi terkait. CKB Logistics menyediakan berbagai layanan logistik yang disesuaikan, mencakup jasa logistik terintegrasi, manajemen gudang, manajemen *shorebase*, logistik proyek, pengiriman industri, dan logistik batubara. Kegiatan-kegiatan pengiriman industri dan logistik batubara dikelola oleh anak perusahaan CKB Logistics, ATR (PT Alfa Trans Raya) dan Baruna Coal Logistics (PT Baruna Dirga Dharma).

### Corporate Milestone Gambar 1.1.



Sumber : [www.ckb.co.id](http://www.ckb.co.id) , 2013

Beberapa penghargaan, sertifikat yang diterima dan ekspansi yang dilakukan PT. Cipta Krida Bahari ini tentunya merupakan hasil jerih payah semua pihak, salah satunya sumber daya manusia yang menjalankannya. Para karyawan yang menjadi aset perusahaan tentunya menunjukkan performa atau kinerja yang sangat tinggi sehingga PT. Cipta Krida Bahari menjadi perusahaan logistik terpercaya di Indonesia. Hal ini tentunya menimbulkan rasa kebanggaan dan meningkatkan rasa kepemilikan (*sense of belonging*) atau komitmen karyawan terhadap perusahaan yang pada akhirnya berdampak positif kepada perusahaan. Komitmen organisasional memberi titik berat secara khusus pada kekontinuan faktor komitmen yang menyarankan keputusan tersebut untuk tetap atau meninggalkan organisasi yang pada akhirnya tergambar dalam statistik ketidakhadiran dan masuk keluar tenaga kerja (Mathis & Jackson, 2001).

Penelitian lebih lanjut mengenai hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh komitmen organisasi juga perlu dilakukan karena adanya *research gap* yang ditemukan pada penelitian terdahulu. Penelitian Dwiyekti (2011) menyimpulkan bahwa komitmen organisasi sebagai sebuah sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai kepada organisasi tidak mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Indica (2013) bahwa variabel komitmen organisasional dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Artinya tingginya hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan penerapan gaya

kepemimpinan transformasional yang baik, karena gaya kepemimpinan transformasional dapat menciptakan komitmen organisasional yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian Khan et al (2012) memperkuat bahwa H4 juga didukung oleh data bahwa komitmen memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja organisasi. Andreia (2012) menambahkan hasil dapat menunjukkan jika memang kepemimpinan mempengaruhi dalam signifikan arah (positif, negatif) kinerja individu karyawan dengan mempertimbangkan dinamisasi lingkungan kegiatan hotel. Dapat ditambahkan faktor-faktor seperti budaya organisasi dan kebudayaan nasional untuk mengetahui informasi lebih lanjut tentang gaya kepemimpinan dan kinerja individu karyawan.

Penelitian Dwiyekti Nugroho (2011) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang mendukung juga dilakukan Verda Khan et al (2012) menyatakan bahwa *“Transformational leadership style is more flexible increases employees creativity and autonomy hence the performance of employees increase”*. Gaya kepemimpinan transformasional lebih fleksibel meningkatkan kreativitas karyawan dan otonomi oleh karena itu kinerja karyawan meningkat.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis melakukan penelitian dengan judul : *“ Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening Studi pada PT. Cipta Krida Bahari Divisi Integrated Logistics Services Kantor Cakung”*.

## 1.2. Rumusan Masalah

Kinerja karyawan merupakan hasil akhir dari proses kerja yang dilakukan karyawan. Kinerja karyawan yang baik dapat terlihat pada kinerja atau performa yang baik pada perusahaan secara keseluruhan. Rasa puas dan nyaman saat bekerja akan membuat para karyawan betah sehingga timbul semangat kerja yang muncul dengan sendirinya. Semangat kerja yang timbul secara alamiah ini akan mengimplikasikan pada komitmen organisasi dimana timbul rasa kecintaan terhadap perusahaan seutuhnya. Hendaknya setiap karyawan yang mendapatkan sikap positif dari perusahaan akan semakin sering menunjukkan sikap positif untuk menciptakan keunggulan bersaing perusahaan di abad ini.

Perusahaan perlu menganalisis keunggulan bersaing perusahaannya, salah satunya dengan menilai dari sisi internal. Sumber daya manusia yang merupakan aset penting perusahaan memegang peranan penting dalam pertumbuhan perusahaan. PT. Cipta Krida Bahari misalnya, perusahaan yang sedang mengalami transisi pergantian pemimpin dalam salah satu divisinya ini perlu melakukan evaluasi dan analisis agar didapatkan *feedback* yang menunjang pertumbuhan perusahaan. Salah seorang *Senior Manager* mendapatkan promosi menjadi *General Manager* PT. Cipta Krida Bahari Divisi *Integrated Logistics Services* Kantor Cakung namun terjadi perubahan cara dan sistem kerja di PT. Cipta Krida Bahari Divisi *Integrated Logistics Services* Kantor Cakung yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan berkurangnya pengawasan *General Manager* tersebut kepada Divisi *Integrated Logistic Services* yang berdampak pada menurunnya kinerja karyawan

pada divisi tersebut. Kepala Bagian *Human Capital Development* PT. Cipta Krida Bahari *Head Office* Muhammad Ramdan, 2013, mengungkapkan

“Relatif belum lama ini ada pergantian pimpinan pada salah satu divisi kami yakni Divisi *Integrated Logistic Services* Kantor Cakung, ada perubahan kinerja perusahaan yang cenderung menurun, saya rasa penelitian ini pas disana. Menurut pandangan saya gaya kepemimpinan disini mayoritas transformasional, termasuk beliau tersebut.”

Gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja para karyawan baik manajer, supervisi, ketua tim hingga karyawan terlebih lagi bagi perusahaan seperti PT. Cipta Krida Bahari yang menerapkan *Leadership Traits* sebagai pedoman karakteristik kepemimpinan perusahaan. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki kecenderungan untuk menciptakan inovasi dalam setiap kesempatan yang ada, hal ini berimplikasi pada *continuous improvement* bagi perusahaan.

Penelitian ini juga dilatarbelakangi karena adanya *research gap* yang ditemukan pada penelitian terdahulu. Penelitian Dwiyekti (2011) menyimpulkan bahwa komitmen organisasi sebagai sebuah sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai kepada organisasi tidak mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Indica (2013) bahwa variabel komitmen organisasional dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Artinya tingginya hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang baik, karena gaya kepemimpinan transformasional dapat menciptakan komitmen organisasional yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian Khan et al (2012) memperkuat bahwa H4

juga didukung oleh data bahwa komitmen memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja organisasi. Andreia (2012) menambahkan hasil dapat menunjukkan jika memang kepemimpinan mempengaruhi dalam signifikan arah (positif, negatif) kinerja individu karyawan dengan mempertimbangkan dinamisasi lingkungan kegiatan hotel. Dapat ditambahkan faktor-faktor seperti budaya organisasi dan kebudayaan nasional untuk mengetahui informasi lebih lanjut tentang gaya kepemimpinan dan kinerja individu karyawan.

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening studi pada PT. Cipta Krida Bahari Divisi *Integrated Logistics Services* Kantor Cakung.

Berdasarkan perumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka dapat dikembangkan beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut :

- a. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening?
- b. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan secara langsung antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan?

### **1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1. Tujuan Penelitian**

1. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

2. Untuk menganalisis pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan.

### **1.3.2. Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.2.1. Secara Teoritis**

Secara teoritis hasil penelitian ini bermanfaat bagi perusahaan mengenai korelasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi yang berdampak pada kinerja karyawan dan memberikan sumbangsih teoritis pada dunia pendidikan.

#### **1.3.2.2. Secara Praktis**

##### **a. Bagi Peneliti**

Sebagai ajang latihan untuk melatih daya nalar, analisis dan mengasah intelektualitas peneliti serta pengimplementasian ilmu yang didapat di kuliah dalam rangka memenuhi persyaratan untuk memperoleh gelar sarjana strata satu (S1).

##### **b. Bagi Pendidikan**

Sebagai modal tambahan bagi calon-calon pengembang pendidikan dan praktisi khususnya di konsentrasi sumber daya manusia dan jurusan lain yang berhubungan.

##### **c. Bagi Perusahaan**

Sebagai masukan dan bahan pertimbangan bagi PT. Cipta Krida Bahari Divisi Integrated Logistics Services Kantor Cakung untuk meningkatkan kinerja karyawan yang lebih baik serta membagi pengalaman yang mungkin bisa diimplementasikan oleh perusahaan / institusi lain.

#### **1.4. Sistematika Penulisan**

Untuk lebih memudahkan di dalam memberikan gambaran mengenai isi skripsi ini, pembahasan dilakukan secara sistemik meliputi :

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang masalah & perusahaan, rumusan masalah, tujuan & kegunaan penelitian serta sistematika penulisan. Dalam bab ini menguraikan tentang latar belakang kepemimpinan yang mempengaruhi komitmen organisasi dan berdampak pada kinerja karyawan.

#### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini menjelaskan tentang teori-teori serta telaah pustaka yang berhubungan dengan penelitian, kerangka penelitian, serta hipotesis untuk memberikan jawaban sementara terhadap penelitian ini.

#### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan mengenai variabel penelitian, definisi operasional variabel, populasi dan sampel yang digunakan, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data serta metode analisis data yang digunakan.

#### **BAB IV PEMBAHASAN**

Bab ini akan menjelaskan gambaran umum deskripsi objek penelitian, analisis data, interpretasi hasil analisis dari penelitian.

#### **BAB V PENUTUP**

Bab ini berisikan tentang kesimpulan, keterbatasan penelitian, serta saran bagi penelitian mendatang.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Kinerja Karyawan**

###### **2.1.1.1. Pengertian Kinerja Karyawan**

Dalam konsep manajemen, manusia sebagai sumber daya dalam perusahaan / instansi diharapkan mampu untuk memanfaatkan dan meningkatkan tenaga sepenuhnya atau seoptimal mungkin untuk meningkatkan produktifitas yang diikuti oleh terciptanya hubungan kerja yang bermutu dengan konotasi yang menyenangkan, penuh tanggung rasa dan saling membangun. Memanfaatkan sumber daya manusia terkandung pengertian pembinaan struktur organisasi dan pengembangan mutu tenaga kerja baik secara aktual maupun potensial.

Menurut Wirawan (2009) konsep kinerja yang merupakan singkatan dari kinetika energi kerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi – fungsi atau indikator – indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Produktifitas tenaga kerja (kinerja) lebih mengarah kepada perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu, sedang peran serta tenaga kerja ialah penggunaan sumber daya secara efisiensi dan efektif.

Kinerja bisa dikatakan sebagai hasil dari proses kerja yang sudah dilewati dan menjadi gambaran bagaimana proses kerja yang dilakukan, bila proses kerja sesuai dengan standar atau aturan kerja yang sudah dilakukan maka kinerja atau hasil kerja akan sesuai target. Kinerja yang tidak sesuai target dapat menjadi sebuah indikator bahwa ada ketidakberesan atau penyimpangan dalam sebuah

proses kerja. Simamora (2006) menyampaikan bahwa kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan dan merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan, namun sering disalahtafsirkan sebagai upaya (*effort*) yang mencerminkan energi yang dikeluarkan, kinerja diukur dari segi hasil.

Prawirosentono (2000) dalam Purnomo (2008) menyatakan bahwa *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenangnya dan tanggung jawabnya masing – masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan, secara legal, tidak melanggar aturan dan sesuai dengan moral maupun etika. Menurut Mahsum (2006) dalam Ekaningsih (2012) kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan / program / kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi.

Parlinda dan Wahyudi (2004) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah kemampuan kinerja yang dicapai dan diinginkan dari perilaku pegawai dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas – tugas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab secara individu atau kelompok.

Kinerja merupakan suatu karya nyata yang diciptakan oleh seorang karyawan, kadang kala proses penyelesaian suatu pekerjaan atau permasalahan dilakukan dengan berbeda oleh setiap karyawan. Kinerja umumnya dapat dilihat dengan jelas (konkrit) karena berupa laporan akhir yang siap disajikan oleh karyawan untuk dipresentasikan atau dilaporkan kepada masing – masing

pemimpin mereka. Hasil proses kerja atau kinerja juga dapat secara abstrak dilihat dengan kasat mata namun tak dapat terukur, misalkan ketika seorang karyawan bagian pemasaran sehabis melakukan negoisasi dengan *client* dan terjadi *follow up* (tindak lanjut) ke depannya. Hal tersebut mengindikasikan bahwa proses kerja yang dilakukan oleh karyawan tersebut berjalan dengan baik dan menghasilkan kinerja positif karena terjadi *follow up* yang mengindikasikan adanya kecenderungan kesamaan paham sehingga memungkinkan terjadinya kesuksesan negoisasi dengan *client* tersebut. Kinerja dapat dikatakan suatu hasil kerja, terlepas dari tersepakati atau tidaknya suatu kesepakatan dalam sebuah negoisasi .

#### 2.1.1.2. Kriteria Kinerja

Simamora (2006) menyampaikan bahwa penilaian kinerja yang adil membutuhkan suatu standar / kriteria untuk menjadi perbandingan terhadap kinerja karyawan. Ada beberapa hal yang menjadi kriteria kinerja seperti keahlian dan perilaku yang saling mempengaruhi satu sama lain sehingga membuahkan hasil.

**Tabel 2.1**  
**Contoh Kriteria Kinerja**

Keahlian / Kemampuan/ Kebutuhan / Tindak-Tanduk	Perilaku	Hasil
Pengetahuan kerja	Menunaikan tugas	Penjualan
Kekuatan	Mematuhi perintah	Tingkat produksi
Koordinasi mata-tangan	Melaporkan masalah	Mutu produksi
Sertifikat izin	Merawat perlengkapan	Bahan sisa
Pengetahuan bisnis	Membuat catatan	Kecelakaan
Hasrat untuk berhasil	Mengikuti peraturan	Perbaikan perlengkapan
Kebutuhan sosial	Hadir secara teratur	Pelanggan yang dilayani
Ketergantungan	Memberikan saran	Kepuasan pelanggan
Loyalitas	Pantang rokok	
Kejujuran	Pantang narkoba	
Kreativitas		
Kepemimpinan		

Sumber : Simamora, 2006

Menurut Gibson dalam Moeheriono (2012) ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja seseorang, yaitu :

1. Faktor individu : kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman tingkat sosial dan demografi seseorang.
2. Faktor psikologis : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.
3. Faktor organisasi : struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

Simamora (2004) dalam Monica (n.d.) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

1. Karakteristik pribadi

Yaitu bagaimana lingkungan dan organisasi mempengaruhi pelaksanaan kinerja dalam organisasi

2. Deskripsi pekerjaan

Yaitu spesifikasi pekerjaan dan standar kinerja karyawan karena pekerjaan yang berbeda mempunyai deskripsi pekerjaan yang berbeda.

3. Tujuan-tujuan penilaian kinerja

Tujuan khusus secara mendasar dapat digolongkan kedalam dua bagian besar yaitu evaluasi dan pengembangannya.

4. Sikap para pekerja dan atasan terhadap evaluasi

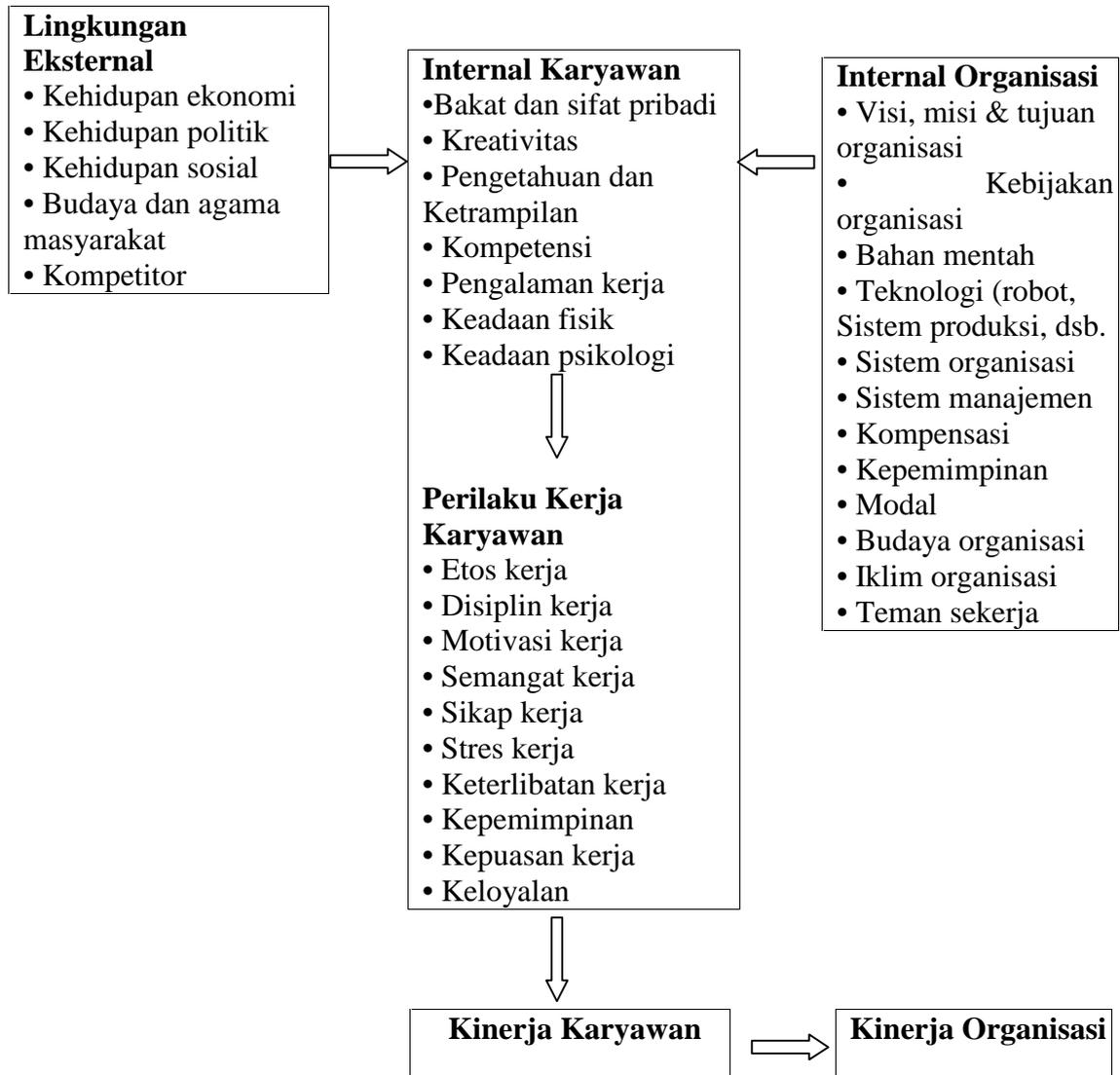
Keberhasilan suatu organisasi secara umum ditentukan oleh semua orang yang terlibat dalam struktur organisasi tersebut. Karyawan merupakan kelompok

terkecil dalam organisasi dan ditempatkan di *line* paling depan yang mempunyai arti cukup besar dalam mencapai tujuan perusahaan.

Karakteristik atau kriteria kinerja karyawan menurut orang dapat berbeda – beda. Kriteria kinerja karyawan dapat ditentukan tergantung kondisi waktu , tempat atau pun visi dari masing – masing pemimpinnya. Kinerja dapat dikatakan sukses bila, 1) sesuai dengan target *output* yang ditentukan ; 2) sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang ditentukan ; 3) sesuai dengan waktu yang ditentukan ; 4) mendapatkan masukan / saran / inovasi baru untuk pelaksanaan proses kerja selanjutnya.

Istilah produktivitas dengan kinerja memiliki pemahaman yang berbeda namun kebanyakan orang menyamakan pengertian dari istilah tersebut. Produktivitas identik dengan produk yang merupakan hasil dari proses produksi yang didefinisikan sebagai rasio keluaran (*output*) terhadap masukan (*input*) yang meliputi bahan mentah, energi, tenaga kerja, peralatan, fasilitas, modal sains, teknologi, dan sebagainya (Wirawan, 2009). Wirawan (2009) menyatakan kinerja pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor seperti lingkungan internal organisasi, lingkungan eksternal dan internal karyawan atau pegawai.

**Gambar 2.1**  
**Perilaku Lingkungan Internal dan Eksternal terhadap Perilaku Kerja Pegawai**



Sumber : Wirawan, 2009

(1) Faktor internal pegawai, yaitu faktor – faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor – faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Sementara itu, faktor – faktor yang diperoleh, misalnya pengetahuan, ketrampilan, etos kerja, pengalaman kerja dan motivasi kerja. Setelah

dipengaruhi oleh lingkungan internal organisasi dan lingkungan eksternal, faktor internal pegawai ini menentukan kinerja pegawai. Jadi, dapat diasumsikan bahwa makin tinggi faktor – faktor internal tersebut, makin tinggi pula kinerja pegawai.

(2) Faktor – faktor lingkungan internal organisasi. Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat memengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai, misalnya penggunaan teknologi robot oleh organisasi. Menurut penelitian, penggunaan robot akan meningkatkan produktivitas karyawan 14 sampai 30 kali lipat. Sebaliknya, jika sistem kompensasi dan iklim kerja organisasi buruk, kinerja karyawan akan menurun.

(3) Faktor lingkungan eksternal organisasi. Faktor – faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang memengaruhi kinerja karyawan. Misalnya, krisis ekonomi dan keuangan yang terjadi di Indonesia tahun 1997 meningkatkan inflasi, menurunkan nilai nominal upah dan gaji karyawan, dan selanjutnya menurunkan daya beli karyawan. Jika inflasi tidak diikuti dengan kenaikan upah atau gaji para karyawan yang sepadan dengan tingkat inflasi, maka kinerja mereka akan menurun.

### **2.1.1.3. Indikator – Indikator Kinerja**

Parlinda dan Wahyudi (2004) menyatakan ada beberapa indikator mengenai kinerja karyawan, yakni :

1. Kemampuan dalam menyusun rencana kerja
2. Kemampuan merealisasikan rencana kerja

3. Kemampuan melaksanakan perintah/instruksi atasan
4. Kemampuan memberikan pelayanan kepada masyarakat
5. Kemampuan dalam kualitas kerja, meliputi ketelitian, kerapian, kecepatan, ketepatan, dan keterampilan dalam melakukan tugas
6. Kemampuan pegawai dalam mencapai target kerja atau hasil kerja yang diinginkan

Purnomo (2008) menyatakan bahwa kinerja pegawai dapat diukur dengan indikator – indikator sebagai berikut :

- a. Penggunaan waktu kerja
- b. Penggunaan bahan dalam pelaksanaan pekerjaan
- c. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan

### **2.1.2. Komitmen Organisasi**

#### **2.1.2.1. Pengertian Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi identik dengan rasa kecintaan seorang individu terhadap entitas dimana orang tersebut berkontribusi. Komitmen dapat terbentuk dari berbagai macam hal, baik dari dalam diri individu tersebut maupun organisasi. Individu yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi dapat dikarenakan kesamaan nilai perusahaan dengan nilai pribadi, kepuasan individu dengan pekerjaan yang diberikan, kepastian kompensasi, keamanan dan kenyamanan fasilitas tempat kerja, kejelasan jenjang karir dan lain – lain. Organisasi dapat menciptakan komitmen organisasi pada diri tiap individu dengan memenuhi apa yang mereka janjikan kepada individu yang berkontribusi pada organisasi tersebut. Dengan begitu, individu yang berkontribusi pada organisasi

tersebut akan memiliki kepercayaan pada organisasi karena konsistensi yang ditunjukkan oleh organisasi terhadap mereka. Komitmen organisasi merupakan investasi yang penting untuk keunggulan bersaing perusahaan atau organisasi dalam jangka panjang. Komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai sebuah faktor krusial dalam perusahaan yang mengedepankan rasa keterikatan emosional dan material antara pribadi individu dengan entitas tempat bekerjanya.

Sebagai sikap, komitmen organisasi paling sering didefinisikan sebagai (1) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu; (2) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; (3) keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Luthans (2006) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Para karyawan yang memiliki idealisme yang cukup tinggi dan percaya terhadap nilai – nilai perusahaan tempat mereka bekerja memiliki potensi besar untuk bekerja pada perusahaan tersebut sampai mereka pensiun. Kesamaan nilai individu dengan perusahaan akan menimbulkan kepuasan batin pada karyawan sehingga secara otomatis memunculkan rasa memiliki yang tinggi terhadap perusahaan. Hal ini akan berdampak kepada kinerja karyawan tersebut karena tidak ada beban ketika melaksanakan pekerjaannya, kecuali terjadi pergeseran nilai – nilai perusahaan.

Porter et al (1974) dalam Choong et al (2012) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai : *“strong belief in and acceptance of the organizational goals and values, willingness to exert considerable effort on behalf of the organization,*

*and a strong desire to remain in the organization*". Bahwa komitmen organisasi merupakan keyakinan yang kuat dan penerimaan pada tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengerahkan usaha yang cukup atas nama organisasi, dan keinginan yang kuat untuk tetap dalam organisasi.

Robbins (2003) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan – tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Hal ini berdampak ketika seorang karyawan sedang menghadapi kondisi akan suatu pilihan di lingkungan eksternal, karyawan tersebut akan cenderung berpola pikir seperti perusahaan tempat dia bekerja dan secara implisit akan menunjukkan keberpihakannya atas keunggulan – keunggulan perusahaan tempat dia bekerja. Implikasi lainnya adalah seorang karyawan akan merasa memiliki tanggung jawab untuk mengembangkan perusahaannya dan dapat dilakukan dengan pengembangan kapasitas orang yang berada pada subordinatnya.

Weiner (1982) dalam Liou (2008) berpendapat bahwa : *“organizational commitment reflects one’s persistence in making sacrifice to the good of the organization, and it indicates the person’s preoccupation with the organization, as evidenced by the person’s devotion of personal time to organizational activities”*. Komitmen organisasi mencerminkan ketekunan seseorang dalam membuat pengorbanan kepada kebaikan organisasi, dan menunjukkan kesenangan orang tersebut dengan organisasi, yang dibuktikan dengan pengabdian waktu pribadi seseorang untuk kegiatan organisasi. Komitmen organisasi dapat membuat karyawan atau anggota organisasi mengorbankan jiwa, raga, waktu, pikiran dan

materi demi kesuksesan pencapaian tujuan organisasi. Perusahaan atau organisasi akan mendapat keuntungan baik dalam bentuk moril maupun materil disebabkan pengorbanan yang diberikan oleh karyawan atau anggota organisasi tersebut. Oleh karena itu betapa pentingnya perusahaan untuk menjaga dan meningkatkan komitmen organisasi pada karyawan untuk mendapatkan *multi benefit* yang berdampak langsung maupun jangka panjang bagi perusahaan.

Adeoye dan Torubelli (2011) berpendapat bahwa : *“it is the belief of these researchers that employees who exhibit high organizational commitment may be happier at their work, spend less time away from their jobs and are less likely to leave the organization”*. Ini merupakan kepercayaan dari para peneliti bahwa karyawan yang menunjukkan komitmen organisasi yang tinggi mungkin lebih bahagia dalam pekerjaan mereka, menghabiskan lebih sedikit waktu untuk meninggalkan pekerjaan mereka dan lebih sedikit kecenderungan untuk meninggalkan organisasi.

#### **2.1.2.2. Dimensi – Dimensi Komitmen Organisasi**

Allen dan Meyer (1990) menyatakan bahwa komitmen organisasi bersifat multidimensi, maka terdapat perkembangan dukungan untuk tiga model komponen. Ketiga dimensi tersebut adalah :

1. Komitmen afektif adalah keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi.
2. Komitmen kelanjutan adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit.

3. Komitmen normatif adalah perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal yang benar yang harus dilakukan.

Komitmen terhadap organisasi menurut Mowday *et al.* (1979) dalam Nugroho (2011) dicirikan sebagai berikut : pertama, bangga menjadi bagian organisasi ; kedua, membanggakan organisasi kepada orang lain ; ketiga, peduli terhadap nasib organisasi ; keempat, gembira memilih bekerja pada organisasi ini ; kelima, bekerja melampaui target.

Dessler (2002) dalam Luthans (2006) memberikan pedoman khusus untuk mengimplementasikan sistem manajemen yang mungkin membantu memecahkan masalah dan meningkatkan komitmen organisasi pada diri karyawan :

1. Berkomitmen pada nilai utama manusia. Membuat aturan tertulis, mempekerjakan manajer yang baik dan tepat, dan mempertahankan komunikasi.
2. Memperjelas dan mengkomunikasikan misi anda. Memperjelas misi dan ideologi; berkarisma; dan menggunakan praktik perekrutan berdasarkan nilai; menekankan orientasi berdasarkan nilai stres dan pelatihan; membentuk tradisi.
3. Menjamin keadilan organisasi. Memiliki prosedur penyampaian keluhan yang komprehensif; menyediakan komunikasi dua-arah yang ekstensif.
4. Menciptakan rasa komunitas. Membangun homogenitas berdasarkan nilai; keadilan; menekankan kerja sama, saling mendukung, dan kerja tim; berkumpul bersama.
5. Mendukung perkembangan karyawan. Melakukan aktualisasi; memberikan pekerjaan menantang pada tahun pertama; memajukan dan memberdayakan;

mempromosikan dari dalam; menyediakan aktivitas perkembangan; menyediakan keamanan kepada karyawan tanpa jaminan.

### **2.1.3. Gaya Kepemimpinan Transformasional**

#### **2.1.3.1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional**

Robbins (2003) mengemukakan bahwa ada empat tipe kepemimpinan, yaitu :

##### 1. Kepemimpinan kharismatik

Para pengikut terpicu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku – perilaku tertentu pemimpin mereka.

##### 2. Kepemimpinan transaksional

Pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju ke sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas.

##### 3. Kepemimpinan transformasional

Pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para pengikut.

##### 4. Kepemimpinan visioner

Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik dibanding saat ini.

Kepemimpinan identik dengan pengaruh seorang sosok yang mampu menggerakkan massa atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu. Kepemimpinan merupakan keahlian atau kemampuan yang dapat diasah oleh

setiap orang. Oleh karena itu gaya kepemimpinan setiap orang pasti berbeda sesuai dengan pengalaman kegiatan yang sudah dilakukannya, *background* keluarga, lingkungan tempat dia tinggal dan seterusnya. Seorang pemimpin tidaklah selalu orang yang dominan, *extrovert*, atau vokal karakternya, namun pemimpin identik dengan orang yang bisa mengarahkan, mengambil keputusan, bertanggung jawab penuh, berinisiatif tinggi dan dapat merangkul mayoritas anggotanya. Seiring berkembangnya zaman, kini seorang pemimpin akan dihargai oleh pengikut atau anggotanya bila memiliki kemampuan mendengarkan, melihat keadaan secara holistik (*top – bottom*), serta mampu beradaptasi dengan seluruh anggotanya. Gaya kepemimpinan individu dapat berubah sewaktu – waktu sesuai keadaan pada saat itu, namun kecenderungan gaya kepemimpinan seseorang akan tetap sama. Kepemimpinan akan selalu menjadi *tools* atau alat dalam mencapai visi dan misi organisasi, perusahaan, individu, komunitas dan sebagainya. Pengertian kepemimpinan dapat dirangkum dengan kemampuan seorang individu menggerakkan individu – individu lain dalam pencapaian tujuan dengan berbagai cara yang mampu meyakinkan individu – individu lain yang digerakkan.

Kepemimpinan transformasional merupakan antitesis dari model kepemimpinan yang ingin mempertahankan *status quo*, sehingga kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan organisasi (Dwiyekti, 2011). Kepemimpinan transformasional memiliki kecenderungan untuk menciptakan inovasi dalam setiap kesempatan yang ada, hal ini berimplikasi pada *continuous improvement* bagi perusahaan. Khan et al (2012) mengatakan bahwa : “*Transformational in which the follower is*

*granted more liberty, sense of ownership and responsibility which enables the followers to develop the leadership skills and ultimately climb up the ladder”.*

Transformasional dimana pengikut lebih diberikan kebebasan, rasa kepemilikan dan tanggung jawab yang memungkinkan para pengikut untuk mengembangkan kemampuan kepemimpinan dan tujuan akhirnya meningkat.

Luthans (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional membawa keadaan menuju kinerja tinggi pada organisasi yang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan. Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil - hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinil dan untuk imbalan internal (Mondiani, 2012).

### **2.1.3.2. Komponen Kepemimpinan Transformasional**

Burns (1978) dalam Bass dan Avolio (n.d.) dalam Desianty (2005) menyatakan komponen dari kepemimpinan transformasional terdiri atas empat dimensi kepemimpinan yaitu :

#### *1. Idealized influence* (kharisma)

Mengarah pada perilaku kepemimpinan transformasional yang mana pengikut berusaha bekerja keras melebihi apa yang dibayangkan. Para pengikut khususnya mengagumi, menghormati dan percaya sebagaimana pemimpinnya. Mereka mengidentifikasi pemimpin sebagai seseorang, sebagaimana visi dan nilai-nilai yang mereka perjuangkan.

## 2. *Inspirational motivation* (motivasi inspiratif)

Dimana pemimpin menggunakan berbagai simbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan dan mengekspresikan tujuan dengan cara-cara sederhana. Ia juga membangkitkan semangat kerja sama tim, antusiasme dan optimisme di antara rekan kerja dan bawahannya.

## 3. *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual)

Upaya memberikan dukungan kepada pengikut untuk lebih inovatif dan kreatif dimana pemimpin mendorong pengikut untuk menanyakan asumsi, memunculkan ide-ide dan metode-metode baru, dan mengemukakan pendekatan lama dengan cara perspektif baru.

## 4. *Individual consideration* (konsiderasi yang bersifat individual).

Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus pada kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang, dengan jalan sebagai pelatih, penasehat, guru, fasilitator, orang terpercaya, dan konselor.

Bass dan Avolio (1999) dalam Groves dan LaRocca (2011) menambahkan satu komponen pada kepemimpinan transformasional yakni :

## 5. *Idealized behaviours* (tingkah laku)

*“Earn credit and respect from their followers by carefully considering their followers’ needs above their own needs, talking about their most important values and beliefs, and emphasizing the importance of the moral and ethical consequences of key decisions”*

Mendapatkan penghargaan dan kehormatan dari pengikut mereka dengan baik – baik mempertimbangkan kebutuhan pengikutnya di atas kebutuhan mereka

sendiri, membicarakan tentang nilai dan kepercayaan mereka yang paling utama dan menekankan pentingnya konsekuensi moral dan etika dari keputusan kunci.

Menurut Bennis (1997) dalam Ivanevich (2006) yang selama beberapa dekade meneliti masalah kepemimpinan, menyimpulkan bahwa seluruh pemimpin dari kelompok yang efektif memiliki empat ciri utama berikut :

1. Mereka memberikan arahan dan arti bagi orang-orang yang mereka pimpin. Artinya mereka bisa mengingatkan para pengikutnya akan hal-hal yang penting dan membimbing pengikutnya menyadari bahwa apa yang mereka lakukan mampu membuat perbedaan penting.
2. Mereka menumbuhkan kepercayaan.
3. Mereka mendorong tindakan dan pengambilan risiko. Mereka proaktif dan berani gagal demi meraih kesuksesan.
4. Mereka memberikan harapan. Dengan cara yang nyata atau simbolis mereka menekankan bahwa kesuksesan akan dapat diraih.

## **2.2. Hubungan Antar Variabel**

### **2.2.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening.**

Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinal dan untuk imbalan internal (Mondiani, 2012). Gaya kepemimpinan transformasional memiliki korelasi yang sangat kuat dan menjadi poin penting yang mempengaruhi berbagai aspek termasuk komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Oleh karena

itu karakter pemimpin yang kuat dan baik merupakan modal yang baik untuk mendapatkan kinerja karyawan yang baik serta komitmen organisasi yang kuat.

Mowday *et al.* (1979) dalam Nugroho (2011) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterlibatan dalam organisasi khusus, meliputi kepercayaan, dukungan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi dan keinginan yang kuat untuk menggunakan upaya yang sungguh-sungguh untuk kepentingan organisasi dan kemauan yang kuat untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi. Komitmen organisasi terkait dengan keterkaitan batin antara karyawan dengan organisasi dimana secara tidak sadar seorang karyawan akan mencerminkan nilai – nilai perusahaan dalam kehidupan sehari – hari dan kecenderungan untuk membanggakan organisasinya kepada orang lain.

Menurut Mahsum (2006) dalam Ekaningsih (2012) kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan / program / kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Kinerja tidak dapat dijustifikasi antara perusahaan atau organisasi satu dengan yang lain, sekalipun antar karyawan dalam satu perusahaan atau organisasi karena sasaran kerja setiap karyawan akan berbeda sesuai karakteristik pekerjaannya masing – masing.

Indica (2013) menyatakan bahwa variabel komitmen organisasional dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Artinya tingginya hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan penerapan gaya kepemimpinan

transformatif yang baik, karena gaya kepemimpinan transformasional dapat menciptakan komitmen organisasional yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian Khan et al (2012) menyatakan bahwa “*And hence H4 is also supported by the data i.e commitment mediates the relationship between leadership style and organizational performance*”. Dan oleh karena itu H4 juga didukung oleh data bahwa komitmen memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja organisasi. Andreia (2012) menambahkan hasil dapat menunjukkan jika memang kepemimpinan mempengaruhi dalam signifikan arah (positif, negatif) kinerja individu karyawan dengan mempertimbangkan dinamisasi lingkungan kegiatan hotel. Dapat ditambahkan faktor-faktor seperti budaya organisasi dan kebudayaan nasional untuk mengetahui informasi lebih lanjut tentang gaya kepemimpinan dan kinerja individu karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

### **2.2.2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan.**

Luthans (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional membawa keadaan menuju kinerja tinggi pada organisasi yang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan. Simamora (2006) menyampaikan bahwa kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan dan merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan, namun sering disalahtafsirkan

sebagai upaya (*effort*) yang mencerminkan energi yang dikeluarkan, kinerja diukur dari segi hasil.

Verda Khan et al (2012) menyatakan bahwa “*Transformational leadership style is more flexible increases employees creativity and autonomy hence the performance of employees increase*”. Gaya kepemimpinan transformasional lebih fleksibel meningkatkan kreativitas karyawan dan otonomi oleh karena itu kinerja karyawan meningkat. Penelitian Indica (2013) menguatkan dengan kesimpulan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Waroeng Steak and Shake di Kota Malang. Penelitian tersebut juga diperkuat oleh Sarwat (2011) yang menyatakan bahwa : “*Transformational leadership have got a strong and significant relationship in accordance to our correlation analysis, which shows that desirable leadership style is transformational leadership style, it increases the performance of organization*”. Kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang kuat dan signifikan mengacu kepada analisis korelasi kita, yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diinginkan adalah gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan tersebut meningkatkan kinerja organisasi.

H2: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **2.3. Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu merupakan kumpulan hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti - peneliti terdahulu dan mempunyai kaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Hasil-hasil penelitian yang berkaitan dengan

pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

**Tabel 2.2**  
**Penelitian Terdahulu**

Nama Peneliti (Tahun)	Judul	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Hasil
I Wayan Marsalia Indica (2013)	<i>Pengaruh Etos Kerja Islami dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Waroeng Stike And Shake Di Kota Malang)</i>	<b>Independen :</b> - Etos kerja Islami - Gaya kepemimpinan transformasional <b>Dependen :</b> - Kinerja karyawan <b>Intervening :</b> - Komitmen organisasional	<i>Descriptive analysis, Path analysis</i>	Hasil kajian menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasional dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Artinya tingginya hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang baik, karena gaya kepemimpinan transformasional dapat menciptakan komitmen organisasional yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
Ispas Andreia (2012)	<i>Conceptual Approach of Leadership and Employees Individual Performance Relationships</i>	<b>Independen :</b> - Gaya kepemimpinan <b>Dependen :</b> - Kinerja individu karyawan <b>Intervening :</b> - Kepuasan kerja - Komitmen organisasi	Kajian studi dokumenter & Analisis kritis	Hasil dapat menunjukkan jika memang kepemimpinan mempengaruhi dalam signifikan arah (positif, negatif) kinerja individu karyawan dengan mempertimbangkan

				dinamisasi lingkungan kegiatan hotel. Dapat ditambahkan faktor-faktor seperti budaya organisasi dan kebudayaan nasional untuk mengetahui informasi lebih lanjut tentang gaya kepemimpinan dan kinerja individu karyawan.
Verda Khan et al (2012)	<i>Relationship of Leadership Styles, Employees Commitment and Organization Performance (A study on Customer Support Representatives)</i>	<b>Independen :</b> - Gaya kepemimpinan - Pemberdayaan <b>Dependen :</b> - Kinerja organisasi <b>Intervening :</b> - Komitmen organisasi	<i>Correlation, Regression</i>	Gaya kepemimpinan transformasional lebih fleksibel meningkatkan kreativitas karyawan dan otonomi oleh karena itu kinerja karyawan meningkat. H4 juga didukung oleh data bahwa komitmen memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja organisasi.
Dwiyekti Nugroho (2011)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan/ Vocational Education Development)	<b>Independen :</b> - Gaya kepemimpinan transformasional <b>Dependen :</b> - Kinerja pegawai <b>Intervening :</b> - Komitmen organisasi	<i>Descriptive analysis, Path analysis</i>	Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dikatakan bahwa pegawai PPPPTK/VEDC Malang akan memiliki kinerja yang baik apabila pimpinan dalam menjalankan perannya, dimana pimpinan dalam menjalankan perannya menggunakan pendekatan karisma

	Center Malang)			sehingga setiap tindakannya memiliki daya pikat dan patut diikuti,serta diteladani, pimpinan mampu memberi inspirasi dan ke-luasan wawasan, pimpinan mempunyai visi kedepan dan berbasis intelektual.
Zahid Salman et al (2011)	<i>Leadership Styles and Employee Performance (A Case Study of Shakarganj Mills Limited Jhang Pakistan)</i>	<b>Independen :</b> - Gaya kepemimpinan <b>Dependen :</b> - Kinerja karyawan	<i>Descriptive statistic, Regression</i>	Hubungan secara positif signifikan ditemukan antara kinerja karyawan dan gaya kepemimpinan transformasional yang menunjukkan jika manajer menggunakan waktu untuk mengajari dan mengayomi kepada karyawan dan juga melampaui kepentingan pribadi untuk kepentingan karyawan maka akan membawa ke peningkatan kinerja karyawan.
Tria Mondiani (2012)	<i>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN Persero UPJ Semarang</i>	<b>Independen :</b> - Kepemimpinan transformasional - Kompensasi <b>Dependen :</b> - Kinerja karyawan	<i>Multiple regression</i>	Kepemimpinan Transformasional sudah terlaksana dan diterapkan dengan baik. Berdasarkan hasil uji statistik pada variabel kepemimpinan transformasionalterhadap kinerja karyawan, diperoleh bahwa variabel kepemimpinan

				transformatif mempunyai pengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan.
Nosheen Sarwat et al (2011)	<i>Impact of Strategic Leadership on Organizational Performance, in the Context of Job Satisfaction and Organizational Commitment, Evidence form Educational Institutions of Pakistan.</i>	<b>Independen :</b> - Gaya kepemimpinan <b>Dependen :</b> - Kinerja organisasi <b>Intervening :</b> - Kepuasan kerja - Komitmen organisasi	<i>Correlation analysis, Regression analysis, Path analysis</i>	Kepemimpinan transformatif memiliki hubungan yang kuat dan signifikan mengacu kepada analisis korelasi kita, yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diinginkan adalah gaya kepemimpinan transformatif, gaya kepemimpinan tersebut meningkatkan kinerja organisasi.

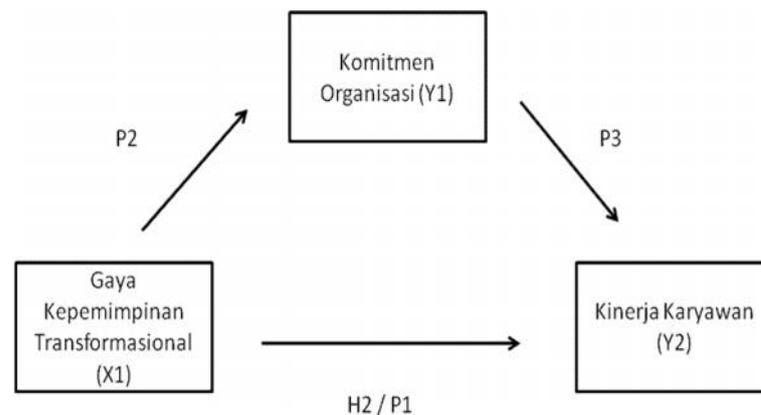
Sumber : Jurnal terdahulu

#### 2.4. Kerangka Pemikiran Teoritis

Kerangka pemikiran teoritis merupakan konsep awal yang menjadi acuan dalam sebuah penelitian. Kerangka pemikiran teoritis memiliki dasar – dasar dari sumber penelitian terdahulu yang relevan dan mendukung pelaksanaan sebuah penelitian yang ingin dilakukan. Dalam konteks yang lebih sederhana, kerangka pemikiran teoritis menjadi gambaran sebuah penelitian yang ditunjukkan oleh variabel – variabel yang saling berhubungan satu sama lain dan landasan sebuah penelitian.

Pada penelitian ini dilakukan pengukuran pengaruh variabel independen, yaitu gaya kepemimpinan transformasional (X1) terhadap variabel dependen, yaitu kinerja karyawan (Y2) melalui komitmen organisasi (Y1) sebagai variabel intervening.

**Gambar 2.2**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**



Sumber :

H1 : I Wayan Marsalia Indica (2013), Ispas Andreia (2012), Verda Khan et al (2012)

H2 : Verda Khan et al (2012), Dwiyekti Nugroho (2011), Zahid Salman et al (2011), Tria Mondiani (2012), Nosheen Sarwat et al (2011)

## 2.5. Hipotesis

Berdasarkan tujuan penelitian dan landasan teori dan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

H2: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ilmiah dapat juga dilakukan sesuai dengan cakupan jenis eksplanasi atau jenis penjelasan ilmu yang akan dihasilkan oleh suatu penelitian. Sesuai dengan cakupan eksplanasinya penelitian dapat dibedakan atas penelitian kausalitas serta penelitian nonkausalitas komparatif (Ferdinand, 2007). Jenis penelitian ini termasuk jenis penelitian kausalitas, yaitu penelitian yang ingin mencari penjelasan dalam bentuk hubungan sebab-akibat (*cause-effect*) antar beberapa konsep atau beberapa variabel atau beberapa strategi yang dikembangkan dalam manajemen. Penelitian ini diarahkan untuk menggambarkan adanya hubungan sebab-akibat antara beberapa situasi yang digambarkan dalam variabel, dan atas dasar itu ditariklah sebuah kesimpulan umum (Ferdinand, 2007).

#### **3.1. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel**

##### **3.1.1. Variabel Penelitian**

Untuk memudahkan suatu penelitian berangkat dan bermuara pada suatu tujuan yang jelas, maka penelitian itu disimplifikasi ke dalam bangunan variabel (Ferdinand, 2007). Berdasarkan telaah pustaka dan perumusan hipotesis, maka variabel - variabel dalam penelitian ini adalah :

##### 1. Variabel Bebas (Independen)

Variabel bebas (independen) adalah yang mempengaruhi variabel dependen baik yang pengaruhnya positif maupun yang pengaruhnya negatif

(Ferdinand, 2007). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas (independen) adalah gaya kepemimpinan transformasional.

## 2. Variabel Intervening

Variabel intervening atau variabel mediasi adalah variabel antara yang menghubungkan sebuah variabel independen utama pada variabel dependen yang dianalisis (Ferdinand, 2007). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel intervening adalah komitmen organisasi.

## 3. Variabel Terikat (Dependen)

Variabel terikat (dependen) adalah variabel yang menjadi pusat perhatian peneliti (Ferdinand, 2007). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat (dependen) adalah kinerja karyawan.

### 3.1.2. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional merupakan petunjuk tentang bagaimana suatu variabel di ukur, sehingga peneliti dapat mengetahui baik buruknya pengukuran tersebut. Adapun definisi operasional dalam penelitian ini adalah:

#### 1. Gaya kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan antitesis dari model kepemimpinan yang ingin mempertahankan *status quo*, sehingga kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan organisasi (Dwiyekti, 2011). Berdasarkan penelitian yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (2000) dalam Groves dan LaRocca (2011) terdapat beberapa indikator mengenai gaya kepemimpinan yaitu :

### Kepemimpinan Transformasional

X11 : *Idealized Influence* : Mengarah pada perilaku kepemimpinan transformasional yang mana pengikut berusaha bekerja keras melebihi apa yang dibayangkan.

X12 : *Idealized Behaviour* : Pemimpin membicarakan tentang nilai dan kepercayaan mereka yang paling utama dan menekankan pentingnya konsekuensi moral dan etika dari keputusan kunci.

X13 : *Inspirational Motivation* : Dimana pemimpin menggunakan berbagai simbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan dan mengekspresikan tujuan dengan cara-cara sederhana.

X14 : *Intellectual Stimulation* : Upaya memberikan dukungan kepada pengikut untuk lebih inovatif dan kreatif dimana pemimpin mendorong pengikut untuk menanyakan asumsi, memunculkan ide-ide dan metode-metode baru, dan mengemukakan pendekatan lama dengan cara perspektif baru.

X15 : *Individualized Consideration* : Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus pada kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang, dengan jalan sebagai pelatih, penasehat, guru, fasilitator, orang terpercaya, dan konselor.

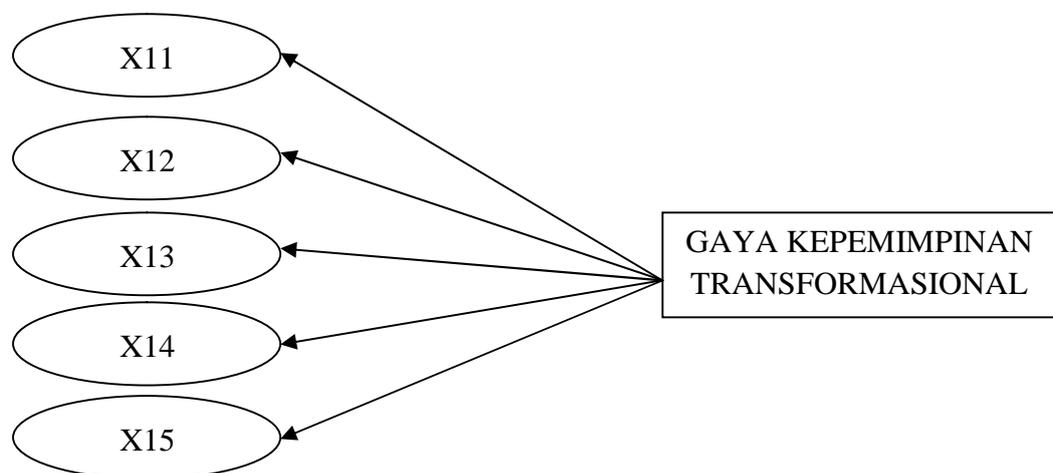
Dalam pengisian kuesioner tidak menutup kemungkinan ada beberapa responden yang menjawab seadanya tanpa membaca pertanyaan indikator yang ada, oleh karena itu pada variabel ini ditambahkan pertanyaan kontrol

yakni kepemimpinan transaksional untuk memastikan konsistensi dan keseriusan jawaban responden.

Kepemimpinan Transaksional

X16 : *Management-by-exception passive* : Pemimpin seyogyanya relatif untuk melakukan tindakan yang bersifat solutif atau mengambil tindakan pasca masalah terjadi.

**Gambar 3.1**  
**Model Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional**



Sumber : Kevin S. Groves dan Michael A. LaRocca, 2011

## 2. Komitmen Organisasi

Mowday *et al.* (1979) dalam Nugroho (2011) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterlibatan dalam organisasi khusus, meliputi kepercayaan, dukungan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi dan keinginan yang kuat untuk menggunakan upaya yang sungguh-sungguh untuk kepentingan organisasi dan kemauan yang kuat untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi. Berdasarkan penelitian yang dikembangkan oleh Malts, Elliot dan Kohli

(1996) dalam Mas'ud (2004) terdapat beberapa indikator mengenai komitmen organisasional yaitu :

Y11 : Perasaan emosional karyawan dengan organisasi dimana dia berkontribusi

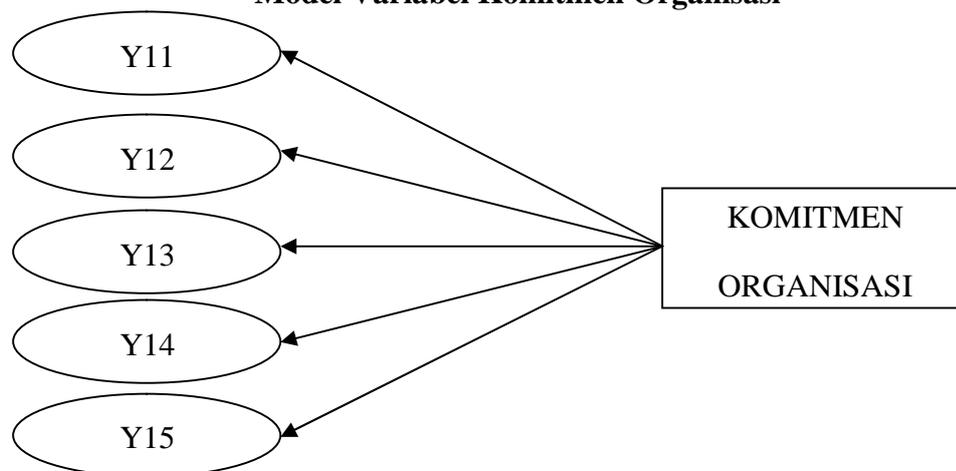
Y12 : Makna perusahaan untuk seorang karyawan

Y13 : Rasa puas dan senang akan tempat dia berkontribusi

Y14 : Rasa cinta dan loyal karyawan untuk membanggakan organisasi

Y15 : Sikap tanggung jawab karyawan untuk penyelesaian masalah organisasi

**Gambar 3.2**  
**Model Variabel Komitmen Organisasi**



Sumber : Malts, Elliot dan Kohli (1996) dalam Mas'ud (2004)

### 3. Kinerja Karyawan

Menurut Wirawan (2009) konsep kinerja yang merupakan singkatan dari kinetika energi kerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi – fungsi atau indikator – indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Produktifitas tenaga kerja (kinerja) lebih mengarah kepada perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja

persatuan waktu, sedang peran serta tenaga kerja ialah penggunaan sumber daya secara efisiensi dan efektif. Berdasarkan penelitian yang dikembangkan oleh Mas'ud (2004) terdapat beberapa indikator mengenai kinerja karyawan yaitu :

Y21 : Kemampuan efisiensi karyawan dalam bekerja

Y22 : Usaha seorang karyawan dalam penyelesaian pekerjaannya

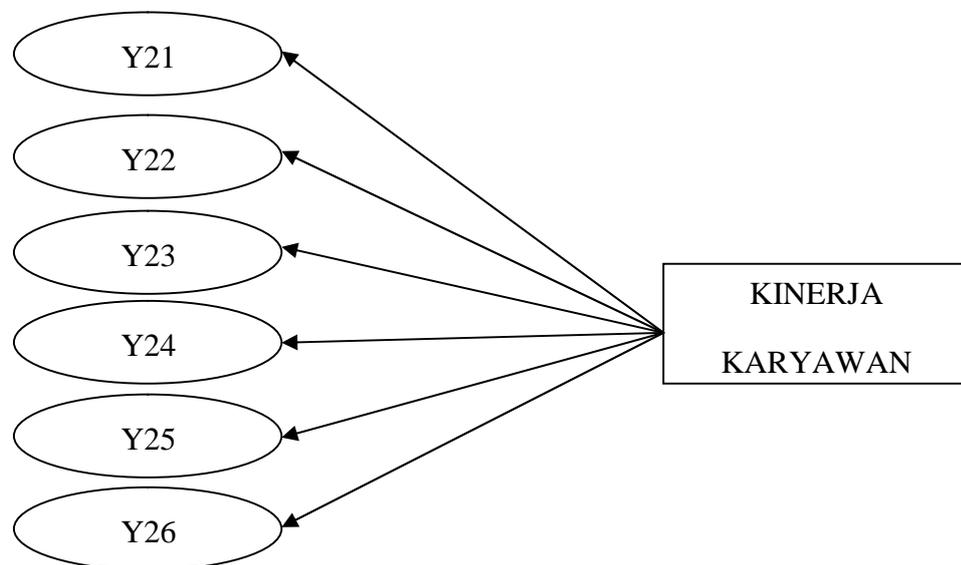
Y23 : Kemampuan karyawan dalam menepati tenggat waktu pekerjaan

Y24 : Pemahaman karyawan akan pekerjaannya

Y25 : Kreatifitas dan inovasi karyawan dalam bekerja

Y26 : Kesesuaian karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan standar dan kebijakan

**Gambar 3.3**  
**Model Variabel Kinerja Karyawan**



Sumber : Fuad Mas'ud, 2004

### 3.2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian (Ferdinand, 2007). Populasi adalah semua orang, kejadian atau jumlah keseluruhan dari unit analisis yang diduga (Mas'ud, 2004). Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan PT. Cipta Krida Bahari Divisi Integrated Logistics Services Kantor Cakung. Karyawan yang menjadi subjek penelitian ini adalah karyawan tetap, bukan karyawan kontrak maupun honorer. Karyawan tetap diasumsikan memiliki rasa keterikatan terhadap perusahaan yang lebih tinggi bila dibandingkan dengan karyawan kontrak ataupun honorer. Dengan penetapan karakteristik tersebut secara eksplisit disampaikan bahwa penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling*. Pemilihan sampel bertujuan ini dilakukan karena mungkin saja peneliti telah memahami bahwa informasi yang dibutuhkan dapat diperoleh dari satu kelompok sasaran tertentu yang mampu memberikan informasi yang dikehendaki karena mereka memang memiliki informasi seperti itu dan mereka memenuhi kriteria yang ditentukan oleh peneliti (Ferdinand, 2007). Jenis *purposive sampling* yang digunakan adalah *judgment sampling*. Sampel ini dipilih dengan menggunakan pertimbangan tertentu yang disesuaikan dengan tujuan penelitian atau masalah penelitian yang dikembangkan (Ferdinand, 2007). Karakteristik *purposive sampling* pada penelitian ini adalah :

1. Karyawan tetap PT. Cipta Krida Bahari Divisi Integrated Logistics Services Kantor Cakung.

Karyawan tetap yang sudah memiliki pengalaman bekerja dalam perusahaan tersebut dan bukan karyawan *outsourcing*.

2. Karyawan tetap PT. Cipta Krida Bahari Divisi Integrated Logistics Services Kantor Cakung dengan masa kerja minimal satu tahun.

Karyawan dengan masa kerja satu tahun atau lebih diasumsikan telah memiliki pengalaman kerja dan nyaman dalam bekerja pada perusahaan tersebut sehingga dapat sebagai salah satu acuan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Tahapan selanjutnya adalah menentukan jumlah responden dari populasi yang ada. Jumlah sampel karyawan dalam perusahaan tersebut yang sesuai dengan karakteristik penelitian adalah 40 orang. Ukuran sampel yang lebih besar dari 30 dan kurang dari 500 sudah memadai bagi kebanyakan penelitian, sampel kurang dari 30 tidak dapat diterima untuk analisis yang menggunakan statistik parametrik (Ferdinand, 2007). Pada penelitian ini dengan jumlah responden 40 orang dapat diterima untuk analisis yang menggunakan statistik parametrik.

### **3.3. Jenis dan Sumber Data**

Jenis dan sumber data yang diperoleh dalam penelitian ini antara lain :

#### **1. Data Primer**

Data primer merupakan data yang didapat langsung dari sumber aslinya. Proses pemerolehan data berasal dari kuesioner yang dibagikan kepada dan diisi secara langsung oleh responden dari obyek penelitian.

## 2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang dikumpulkan secara tidak langsung dari sumbernya. Data yang didapatkan dari arsip yang dimiliki organisasi / perusahaan, internet, studi pustaka, penelitian terdahulu, dan jurnal yang berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti. Data sekunder berupa jumlah karyawan, tingkat absensi, masa kerja, dan profil perusahaan.

### 3.4. Metode Pengumpulan Data

Terdapat dua cara untuk mengumpulkan data yang akan diperlukan untuk melakukan analisis dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

#### 1. Pengumpulan Data Primer

Pengumpulan data primer dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik sebagai berikut :

##### a. Kuesioner

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden. Kuesioner ini akan dibagikan via *online* melalui *google spreadsheet* untuk memudahkan baik peneliti maupun responden. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert. Menurut

Ghozali (2006), skala Likert adalah skala yang berisi 5 tingkat preferensi jawaban dengan pilihan sebagai berikut :

1 = Sangat tidak setuju

2 = Tidak setuju

3 = Netral

4 = Setuju

5 = Sangat setuju

b. Observasi

Observasi adalah teknik pengumpulan data dengan pengamatan langsung mengenai apa yang sebenarnya terjadi di lapangan.

c. Studi Pustaka

Metode pencarian data melalui literatur buku – buku yang relevan dan sumber – sumber lain yang membahas masalah dalam penelitian ini.

2. Pengumpulan Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari data yang diberikan oleh perusahaan, seperti struktur organisasi dan sejarah perusahaan serta pencarian informasi melalui internet yang mengakses *website* perusahaan terkait.

### 3.5. Metode Analisis

Berdasarkan tujuan dari penelitian ini, maka beberapa metode analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

### **3.5.1. Uji Instrumen**

#### **3.5.1.1. Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuisisioner yang mempunyai indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisisioner dinyatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2006). Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu :

1. *Repeated measure* atau pengukuran yaitu seseorang akan disodori pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda, dan kemudian dilihat apakah ia tetap konsisten dengan jawabannya
2. *One shot* atau pengukuran sekali saja dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan yang lain atau mengukur korelasi antara jawaban dengan pertanyaan.

Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS, yang akan memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik Cronbanch Alpha ( ). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbanch Alpha  $> 0,60$  (Nunnally, 1967 dalam Ghozali, 2006).

#### **3.5.1.2. Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisisioner. Suatu kuisisioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuisisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut (Ghozali, 2006). Untuk mengukur validitas dapat dilakukan dengan melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Uji validitas

dilakukan dengan melakukan korelasi *bivariate* antara masing – masing skor indikator dengan total skor konstruk. Uji signifikansi dapat juga dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r table untuk *degree of freedom* ( $df = n - 2$ ) dalam hal ini n adalah jumlah sampel. Sedangkan untuk mengetahui skor masing – masing item pertanyaan valid atau tidak, maka ditetapkan kriteria statistic sebagai berikut :

1. Jika  $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$  dan bernilai positif, maka variabel tersebut valid.
2. Jika  $r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$  dan bernilai negatif, maka variabel tersebut tidak valid.

### **3.5.2. Uji Asumsi Klasik**

#### **3.5.2.1. Uji Normalitas**

Uji asumsi normalitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal atau tidak (Ghozali, 2006). Seperti diketahui bahwa uji t dan F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Kalau asumsi ini dilanggar maka uji statistic menjadi tidak valis untuk jumlah sampel kecil. Ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik (Ghozali, 2006). Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal, dan plotting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. Dasar pengambilan keputusan memenuhi normalitas dan tidak, sebagai berikut :

1. Jika data menyebar disekitar garis diagonal mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

### **3.5.2.2. Uji Heteroskedastisitas**

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2006). Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Dasar analisis :

1. Jika ada pola tertentu, seperti titik – titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit) maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik – titik menyebar di atas dan di bawah 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

### **3.5.2.3. Uji Linearitas**

Uji linearitas digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau tidak. Model dibentuk berdasarkan tinjauan teoritis bahwa hubungan antara variabel independen dengan variable dependennya adalah linear. Apakah fungsi yang digunakan dalam suatu studi empiris sebaiknya

berbentuk linear, kuadrat, atau kubik (Ghozali, 2006). Dengan uji linearitas akan diperoleh informasi apakah model empiris sebaiknya linear, kuadrat atau kubik.

### 3.5.3. Uji Goodness Fit of Model

#### 3.5.3.1. Uji Simultan (Uji F)

Uji F digunakan pada dasarnya menunjukkan apakah semua variable independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat (Ghozali, 2006).

Langkah-langkah pengujiannya adalah sebagai berikut :

1. Derajat kepercayaan = 5 %
2. Derajat kebebasan f tabel ( a, k, n-k-1 )

$$a = 0,05$$

k = jumlah variabel bebas

n = jumlah sampel

3. Menentukan kriteria pengujian

$H_0$  ditolak apabila f hitung > f tabel

$H_A$  ditolak apabila f hitung < f table

4. Menentukan f dengan rumus :

$$f = \frac{R^2/k}{(1 - R^2)(n - k - 1)}$$

Dimana :

$R^2$  = koefisien determinan berganda

n = jumlah sampel

k = jumlah variabel bebas

Kesimpulan :

Apabila  $f_{hitung} < f_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_A$  ditolak, artinya tidak ada pengaruh secara simultan.

Apabila  $f_{hitung} > f_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_A$  diterima, artinya ada pengaruh secara simultan.

### 3.5.3.2. Uji Hipotesis (Uji t)

Uji t ini digunakan untuk membuktikan pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen, dimana apabila nilai t hitung lebih besar dari t tabel menunjukkan diterimanya hipotesis yang diajukan. Nilai t hitung dapat dilihat pada hasil regresi dan nilai t tabel didapat melalui sig.  $\alpha = 0,05$  dengan  $df = n - k$

Kesimpulan :

Apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya tidak ada pengaruh secara simultan.

Apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak, artinya ada pengaruh secara simultan.

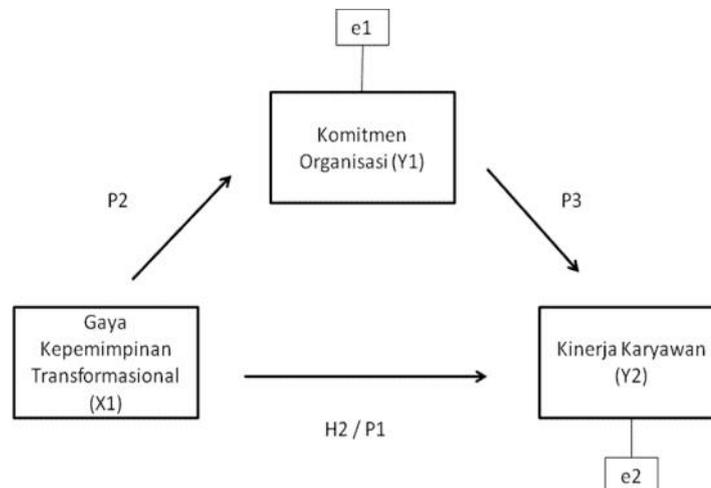
### 3.5.3.3. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel independen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2006)

#### 3.5.4. Uji Efek Mediasi (Path Analysis)

Mediasi atau *intervening* merupakan variabel antara yang berfungsi memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Untuk menguji pengaruh variabel mediasi digunakan metode analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model causal) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2006). Yang dapat dilakukan oleh analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kasualitas imajiner (Ghozali, 2006). Diagram jalur memberikan secara eksplisit hubungan kausalitas antar variabel berdasarkan pada teori. Anak panah menunjukkan hubungan antar variabel. Di dalam menggambarkan diagram jalur yang perlu diperhatikan adalah anak panah berkepala satu merupakan hubungan regresi. Hubungan langsung terjadi jika satu variabel mempengaruhi variabel lain tanpa ada variabel ketiga yang memediasi (*intervening*) hubungan kedua variabel tadi. Pada setiap variable independen akan ada anak panah yang menuju ke variabel ini (mediasi) dan ini berfungsi untuk menjelaskan jumlah varian yang tak dapat dijelaskan oleh variabel lain (Ghozali, 2006). Hubungan variabel kepemimpinan dan kinerja karyawan dimediasi komitmen organisasi digambarkan dalam path analysis sebagai berikut:

**Gambar 3.4**  
**Path Analysis Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan Dimediasi Komitmen Organisasi**



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian, 2013

Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan uji Sobel (Ghozali, 2009). Uji Sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung X1 ke Y2 lewat Y1. Pengaruh tidak langsung X1 ke Y2 lewat Y1 dihitung dengan cara mengalikan jalur X1 → Y1 (a) dengan jalur Y1 → Y2 (b) atau (ab). Jadi koefisien  $ab = (c - c')$  dimana **c** adalah pengaruh X1 terhadap Y2 tanpa mengontrol Y1, sedangkan **c'** adalah koefisien pengaruh X1 terhadap Y2 setelah mengontrol Y1. *Standard error* koefisien **a** dan **b** ditulis dengan  $s_a$  dan  $s_b$  dan besarnya *standard error* pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) adalah  $s_{ab}$  yang dihitung dengan rumus berikut:

$$s_{ab} = \sqrt{b^2 s_a^2 + a^2 s_b^2 + s_a^2 s_b^2}$$

Keterangan:

$S_{ab}$  = standard error pengaruh tidak langsung

**a** = koefisien pengaruh (B) dari variabel independen (X) terhadap variabel intervening (M)

$b$  = koefisien pengaruh (B) dari variabel intervening (M) terhadap variabel dependen (Y)

$S_a$  = standard error a

$S_b$  = standar error b

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka kita perlu menghitung nilai t dari koefisien ab dengan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{ab}{s_{ab}}$$

Nilai t hitung ini dibandingkan dengan nilai t tabel , jika nilai t hitung > nilai t tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi. Asumsi uji sobel memerlukan jumlah sampel yang besar, jika jumlah sampel kecil, maka uji Sobel menjadi kurang konservatif.