

**ANALISIS PENGARUH KOMITMEN
ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN
TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

(Studi Pada Karyawan Kantor Telkom Jalan Pahlawan 10 Semarang)



SKRIPSI

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

Disusun oleh:

HARFIANTI CAHYANING MENTARI
12010110120101

FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
2014

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Harfianti Cahyaning Mentari
Nomor Induk Mahasiswa : 12010110120101
Fakultas/ Jurusan : Ekonomika Dan Bisnis/ Manajemen
Judul Skripsi : **Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi dan
Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan
(Studi pada Karyawan Kantor Telkom Jalan
Pahlawan 10 Semarang)**
Dosen Pembimbing : Dra. Rini Nugraheni, MM

Semarang, 7 Mei 2014

Dosen Pembimbing,

(Dra. Rini Nugraheni, MM)
NIP. 195612031984032001

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Mahasiswa : Harfianti Cahyaning Mentari
NIM : 12010110120101
Fakultas/ Jurusan : Ekonomika Dan Bisnis/ Manajemen
Judul skripsi : **Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi dan
Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan
(Studi pada Karyawan Kantor Telkom Jalan
Pahlawan Semarang)**

Telah dinyatakan lulus pada tanggal 20 Mei 2014

Tim penguji

1. Dra. Rini Nugraheni, MM (.....)
2. Drs. H. Mudji Rahardjo, SU (.....)
3. Eisha Lataruva, SE, MM (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Harfianti Cahyaning Mentari, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: Komitmen Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan (studi pada karyawan kantor telkom jalan pahlawan 10 Semarang), adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam 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 penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai 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 di atas, baik sengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang,

Yang membuat pernyataan,

(Harfianti Cahyaning Mentari)

NIM: 12010110120101

MOTTO

*Dan Allah akan meninggikan drajat bagi hambanya
yang beriman dan berilmu pengetahuan (QS. Al-Mujadila:11)*

*Barangsiapa berbuat kebaikan sebesar biji zarahpun niscaya
dia akan melihat balasannya (QS. Al-Zalzalalah)*

Spirit lebih dahsyat daripada strategi (Arif Yahya Telkom)

It always seems imposible until it's done (Nelson Mandela)

*Dipersembahkan untuk Ibu,
juga kakak dan adikku tersayang,,*

ABSTRAK

Komitmen organisasi dan kepemimpinan merupakan faktor yang penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan, karena turunnya kinerja karyawan seringkali dikaitkan dengan rendahnya komitmen dan peran kepemimpinan dalam mendorong prestasi karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh dari komitmen organisasi dan kepemimpinan pada kinerja karyawan kantor Telkom Semarang. Populasi penelitian ialah seluruh karyawan kantor Telkom, dengan sampel sebanyak 77 karyawan yang dijadikan responden.

Pertanyaan yang digunakan telah diuji kehandalan dan validnya dengan menggunakan uji reliabilitas dan uji validitas, dan instrument yang digunakan reliable dan valid sebagai alat ukur. Penelitian ini dilakukan secara kuantitatif dengan menggunakan analisis regresi untuk melihat arah hubungannya.

Adapun hasil analisisnya ialah: komitmen organisasi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sayangnya, dua variabel independen ini hanya dapat menjelaskan kinerja karyawan sebesar 33% saja. Artinya, terdapat 67% variabel diluar komitmen organisasi dan kepemimpinan yang dapat menjelaskan kinerja karyawan.

Kata Kunci: Kinerja Karyawan, Komitmen Organisasi, Kepemimpinan

ABSTRACT

Organizational commitment and leadership are important factors on affecting employee performance, since the decrease of employee performance often connected with low commitment and leadership role in stimulate employee performance. This research aims to analyze the influence of organizational commitment and leadership on Telkom employees work performance in Semarang. The population of this research are all the employees of Telkom and the sample are 77 employees that become respondent.

The question that used for this research has been tested in reliability and validity with reliability and validity tested, and the instruments are reliable and valid as a measuring instrument. This research belongs to quantitative using regression analysis to see the aim of connection.

The result of the analysis are both organizational commitment and leadership have positive influence on employees performance. However, two independenr variables only explain 33% of employees performance. It means that there is 67% external variable on organizational commitment and leadership that explain employees performance.

Keywords : employee performance, organizational commitment, leadership

Kata Pengantar

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala karunia, rahmat dan hidayahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul: Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Telkom. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program S1 pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.

Penulis menyadari bahwa selesainya skripsi ini tidak terlepas dari bantuan beberapa pihak yang terus memberikan dorongan bimbingan serta saran. Oleh karena itu, pada kesempatan kali ini penulis mengucapkan terimakasih sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu dan bapak yang telah memberikan seluruh dukungan material dan non material selama penulis menempuh pendidikan.
2. Ibu Dra. Rini Nugraheni MM, selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, saran, ide, ilmu, waktu, tenaga dan pikiran yang telah diberikan kepada penulis dari awal sampai terselesaikannya skripsi.
3. Kakak Eliza dan Adik Baskoro tersayang yang selalu memberikan dukungan, doa, dan motivasi.
4. Seluruh pengajar di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang yang memberikan ilmu yang sangat bermanfaat
5. Bapak Prof. Drs. H. Mohamad Nasir, M.Si., Akt., Ph. D., selaku Dekan, serta jajaran pembantu Dekan di Fakultas Ekonomika dan Bisnis.

6. Pak Widyoko yang mengizinkan penelitian, Bapak Alex, Pak Agung, Pak Joko dan Bu Lien yang memberikan banyak informasi dan bantuan selama penelitian. Serta, seluruh karyawan Telkom terutama responden penelitian yang telah bersedia meluangkan waktunya
7. Joko Putro Nugroho yang telah sabar menemani, memberikan semangat dan memotivasi penulis
8. Teman kos melati arimbi, ericha dan ajeng yang memberikan waktu, semangat, hiburan dikala penat.
9. Teman baikku, dyas, evita, Yudhi bagus, sisil, pingkan, yosi, dila, fani, dissy dan liva, yang telah memberikan informasi dan semangatnya.
10. Teman kos arina sari, elma, syamatha, freisil, dan netli yang menjadi motivasi dan memberikan semangat serta dukungan.
11. Mba Indhira, Mas Dito, Amanda, Alfi, dan Fira yang telah membantu penulis dalam menentukan obyek penelitian dan menangani data.
12. Teman- teman seangkatan, gina, ambar, ayi, friska, ardi, freza, ria, putri, elma, dan lainnya yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Semoga Allah SWT segera membalas segala budi baik semua pihak yang telah disebutkan di atas, penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat serta menambah wawasan bagi pembaca dan pihak lain yang berkepentingan.

Semarang, 24 April 2014

Penulis,

Harfianti Cahyaning Mentari
NIM. 12010110120101

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	iv
MOTTO	v
ABSTRAK	vi
<i>ABSTRACT</i> <i>vii</i>	
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Kegunaan	7
1.5 Sistematika Penulisan	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu.....	9
2.1.1 Kinerja Karyawan.....	9
2.1.2 Komitmen Organisasi.....	11
2.1.3 Kepemimpinan.....	13
2.1.4 Penelitian Terdahulu.....	16
2.1.5 Hubungan Antar Variabel.....	20
2.2 Kerangka Pemikiran Teoritis	23
2.3 Hipotesis	23
BAB III METODE PENELITIAN	

3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	24
3.1.1 Variabel Penelitian	24
3.1.2 Definisi Operasional Variabel	24
3.1.2.1 Variabel Kinerja Karyawan	24
3.1.2.2 Variabel Komitmen Organisasi.....	25
3.1.2.3 Variabel Kepemimpinan.....	26
3.2 Populasi & sampel.....	27
3.2.1 Populasi.....	27
3.2.2 Sampel	
28	28
3.3 Jenis dan Sumber Data	28
3.4 Metode Pengumpulan data.....	29
3.4.1 Wawancara	29
3.4.2 Kuesioner.....	29
3.5 Metode Analisis	30
3.5.1 Uji Reliabilitas dan Validitas.....	30
3.5.1.1 Uji Reliabilitas.....	30
3.5.1.2 Uji Validitas.....	31
3.5.2 Analisis Statistik Diskriptif	31
3.5.2 Uji Asumsi Klasik	32
3.5.3.1 Uji Multikolinieritas	32
3.5.3.2 Uji Heteroskedastisitas.....	32
3.5.3.3 Uji Normalitas.....	33
3.5.3 Analisis Regresi.....	34
3.5.4 Pengujian Hipotesis	34
3.5.5.1 Uji Signifikansi Parsial (Uji t)	34
3.5.5.2 Uji F (uji signifikansi simultan)	35
3.5.5.3 Analisis Koefisien Determinasi (R^2).....	36

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Obyek Penelitian	37
4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	37
4.1.2 Visi,Misi,dan Tujuan.....	40
4.1.2.1 Visi.....	40
4.1.2.2 Misi	41
4.1.2.3 Tujuan.....	41
4.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan	41
4.1.4 Logo Perusahaan	42
4.1.5 Diskripsi Umum Responden	43
4.1.5.1 Data Responden berdasarkan Jenis kelamin.....	44

4.1.5.2	Data Responden Menurut Tingkat Pendidikan.....	45
4.1.5.3	Data Responden Berdasarkan Usia	46
4.1.5.4	Data Responden Berdasarkan Masa Kerja	47
4.2	Analisis data.....	47
4.2.1	Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas.....	47
4.2.1.1	Hasil Uji Reliabilitas.....	47
4.2.1.2	Hasil Uji Validitas	48
4.2.2	Analisis Statistik Deskriptif Variabel	49
4.2.2.1	Analisis Indeks Variabel Kinerja Karyawan.....	50
4.2.2.2	Analisis Indeks Komitmen Organisasi	52
4.2.2.3	Analisis Indeks Kepemimpinan.....	54
4.2.3	Uji Asumsi Klasik	56
4.2.3.1	Hasil Uji Multikolonieritas	56
4.2.3.2	Hasil Uji Heteroskedastitas.....	57
4.2.3.3	Hasil Uji Normalitas	58
4.2.4	Hasil Analisis Regresi.....	60
4.2.5	Hasil Uji	
Hipotesis		
61	
4.2.5.1	Hasil Uji F.....	61
4.2.5.2	Hasil Uji T	62
4.2.5.3	Hasil Koefisien Determinasi R^2	63
4.3	Intepretasi Hasil	64
 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		
5.1	Kesimpulan	68
5.2	Keterbatasan.....	69
5.3	Saran	69
 DAFTAR PUSTAKA		
		71
 LAMPIRAN-LAMPIRAN		
		73

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Rekapitulasi Nilai Performansi Dalam Jumlah Karyawan.....	2
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	18
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel.....	27
Tabel 4.1 Identitas Responden.....	44
Tabel 4.2 Hasil Uji Reliabilitas.....	48
Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas.....	49
Tabel 4.4 Indeks Variabel Kinerja Karyawan.....	51
Tabel 4.5 Indeks Variabel Komitmen Organisasi.....	53
Tabel 4.6 Angka Indeks Kepemimpinan.....	55
Tabel 4.7 Hasil Uji Multikolinieritas.....	56
Tabel 4.8 Hasil Uji Regresi.....	60
Tabel 4.9 Hasil Uji F.....	61
Tabel 4.10 Hasil Uji T.....	63
Tabel 4.11 Hasil Determinasi Koefisien.....	64

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis	23
Gambar 4.1 Logo Telkom 42	42
Gambar 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	45
Gambar 4.3 Karakteristik Responden Menurut Tingkat Pendidikan.....	45
Gambar 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	46
Gambar 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	47
Gambar 4.6 Hasil Uji Heteroskedatisitas	57
Gambar 4.7 Hasil Uji Normalitas	59

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A Surat Penelitian	73
Lampiran B Kuesioner	75
Lampiran C Tabulasi Data Penelitian	78
Lampiran D Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas	81
Lampiran E Hasil Uji Asumsi Klasik.....	85
Lampiran F Hasil Uji Regresi.....	85

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kebutuhan akan informasi yang serba cepat mendorong perkembangan di dunia teknologi digital yang pesat untuk memenuhi kebutuhan. Hal ini menyebabkan persaingan yang ketat pada industri telekomunikasi sebagai penyedia layanan. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. yang selanjutnya disebut TELKOM, merupakan perusahaan penyelenggara layanan informasi dan telekomunikasi (InfoComm) serta penyedia jasa dan jaringan telekomunikasi secara lengkap (full service and network provider) yang terbesar di Indonesia. Oleh karena itu, Telkom selalu berusaha memberikan pelayanan terbaik kepada para pelanggannya.

Dalam usahanya untuk menjadi penyedia layanan terbaik, Telkom juga mengandalkan sumber daya manusianya sebagai pusat pengendali. Sehingga dibutuhkan sumber daya manusia yang handal untuk memberikan kontribusinya dalam memajukan perusahaan. Terlebih lagi, Telkom selalu memunculkan produk terbaik, pastinya Telkom memiliki sumber daya manusia yang unggul di dalamnya. Hal ini menunjukkan dedikasi kuat dari Telkom untuk mewujudkan visinya sebagai perusahaan Telecommunication, Information, Media and Edutainment (T.I.M.E) terkemuka dalam bidang kinerja finansial, pasar dan operasional di kawasan regional.

Berikut ini adalah data kinerja karyawan Telkom Regional JATENG & DIY pada lima tahun terakhir:

Tabel 1.1
Rekapitulasi Nilai Kinerja Dalam Jumlah Karyawan

TAHUN	P1	P2	P3	P4	P5	JUMLAH
2007	0	69	118	9	0	1196
	0%	5,76%	93,48%	0,76%	0%	100%
2008	4	563	1067	10	1	1645
	0,05%	14,27%	34,22%	64,87%	0,06%	100%
2009	1	271	1603	22	2	1899
	0,05%	14,27%	84,42%	1,16	0,1%	100%
2010	47	1560	497	9	1	2114
	2,23%	73,79%	23,51%	0,43%	0,04%	100%
2011	2	277	132	1	0	1600
	0,12%	17,31%	82,5%	0,07%	0%	100%

Sumber: dokumen HRD Telkom yang diolah 2014

Keterangan tabel:

P1 : karyawan dengan kinerja luar biasa

P2 : karyawan dengan kinerja di atas target

P3 : karyawan dengan kinerja mencapai target

P4 : karyawan yang kinerjanya tidak mencapai target

P5 : karyawan yang kinerjanya jauh dibawah target

Berdasarkan data di atas, terlihat pada dua tahun terakhir yaitu tahun 2010 dan 2011, karyawan Telkom yang kinerjanya jauh di bawah target pada P5 jumlahnya mengalami penurunan atau dapat dikatakan sudah tidak ada lagi. Namun penurunan jumlah juga terjadi pada keryawan dengan kinerja luar biasa. Pada tahun 2010 sebanyak 2,22% karyawan kinerjanya turun menjadi 0,12% pada tahun 2011. Hal ini terjadi pula pada performansi terbaik kedua atau kinerja yang di atas target

yang pada tahun 2010 yaitu sebanyak 73,79% karyawan yang kinerjanya pada peringkat kedua jumlahnya turun menjadi 17,31%. Penurunan kinerja ini tentunya mendapatkan perhatian yang serius oleh manajemen, mengingat posisi persaingan Telkom yang tidak ingin tergantikan untuk tetap menjadi perusahaan penyedia layanan komunikasi teratas.

Sejauh ini Telkom telah melakukan berbagai upaya agar tetap unggul dalam persaingan, salah satu upayanya ialah menawarkan Program Pensiun dini untuk meningkatkan efisiensi operasional. Menurut Simamora (1997) terdapat dampak positif dari pensiun muda, bagi organisasi yaitu mengurangi biaya gaji, dan tunjangan, bagi karyawan lain ada kesempatan promosi, mendapat tunjangan, dan dapat berhenti secara terhormat. Adapula dampak negatifnya yaitu karyawan yang berharga mengambil keuntungan dari pensiun muda dan meninggalkan perusahaan, dan biaya yang dikeluarkan perusahaan akan lebih mahal dari pensiun normal.

Program pensiun dini ditawarkan kepada seluruh karyawan Telkom se-Indonesia. Dengan kriteria tertentu dan penawaran imbalan yang menarik, program ini sangat diminati oleh karyawan. Pada tahun 2009, program ini ditujukan untuk 1200 karyawan se-Indonesia dan diminati oleh lebih dari yang ditargetkan. Tahun 2012 program tersebut ditawarkan kembali, terdapat 37 pendaftar program pensiun dini di kantor Semarang, sedangkan pendaftar yang diluluskan untuk pensiun hanya sebanyak 26 orang saja. Dari fenomena tersebut, dapat dilihat bahwa terdapat karyawan yang belum siap untuk dipensiunkan atau belum memenuhi persyaratan pensiun dini, namun sudah berkeinginan untuk meninggalkan perusahaan.

Banyaknya peminat program pensiun dini tersebut mengindikasikan adanya komitmen yang rendah terhadap organisasi. Karena, menurut Luthans (2006) karyawan berkomitmen tinggi akan berhasrat untuk tetap menjadi anggota organisasi. Rendahnya komitmen organisasi ini akan sangat merugikan organisasi karena karyawan menjadi kurang bertanggung jawab terhadap kinerjanya. Sebaliknya, Komitmen organisasi yang tinggi akan menghasilkan kinerja karyawan yang tinggi pula.

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai hasil kerja karyawan secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, (Mangkunegara, 2004). Kinerja karyawan yang tinggi pastinya merupakan tujuan semua perusahaan, dan tentunya memerlukan dukungan dari komitmen organisasi yang menurut Wibowo (2007) komitmen merupakan elemen kritis dalam mencapai tujuan.

Penelitian mengenai komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan telah banyak dilakukan, diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Sianturi (2012) yang menjelaskan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan yang positif dan memberikan kontribusi 83,7% terhadap kinerja karyawan. Sedangkan, penelitian yang dilakukan oleh Siahaan (2010) menyimpulkan bahwa komitmen organisasi tidak mempunyai pengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan auditor. Kemudian, Handayani (2008) menemukan pengaruh yang negatif dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada penelitian yang dilakukannya.

Permasalahan turunnya kinerja karyawan tentunya juga menjadi teguran keras bagi para pemimpin. Karena, peranan yang tidak kalah pentingnya dalam mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan yang dijalankan oleh atasan yang secara langsung berhubungan dengan karyawan. Pemimpin memegang tanggung jawab yang tinggi dalam kinerja bawahannya. Menurut Robbins (2003), kepemimpinan didefinisikan sebagai sebuah kemampuan yang dimiliki pemimpin untuk memengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan.

Peran kepemimpinan dibutuhkan oleh karyawan Telkom pada banyak situasi, karena interaksi antara karyawan dengan pimpinannya sangatlah tinggi. Dalam menyusun sasaran kinerja individu, karyawan Telkom perlu untuk berkonsultasi dengan atasannya. Begitupula ketika menemui permasalahan mengenai pekerjaan, tentunya karyawan akan bertanya kepada atasannya. Sehingga, peran kepemimpinan yang dijalankan atasan menjadi hal yang penting tanpa mengurangi rasa hormat dari bawahan. Ketika peran kepemimpinan tidak berjalan dengan baik akan karyawan akan kurang motivasi dan bimbingan, sehingga tidak akrab dengan atasan atau bahkan takut bertemu. Tentunya hal tersebut sangat tidak diharapkan karena dapat mengganggu kinerja karyawan.

Beberapa penelitian tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang telah dilakukan di antaranya adalah penelitian yang dilakukan Panjaitan (2010) membuktikan bahwa kepemimpinan baik yang telah dijalankan oleh pimpinan, akan meningkatkan kinerja para medis dengan signifikan. Serta, penelitian Kristiawan (2009) menghasilkan pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Dari ulasan latar belakang diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang sejauh mana *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Telkom jalan Pahlawan 10 Semarang)*.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah sebelumnya, telah ditunjukkan adanya penurunan kinerja karyawan pada dua tahun terakhir. Dengan adanya program pensiun dini, terlihat banyaknya peminat program pensiun dini yang mengindikasikan rendahnya komitmen organisasi karyawan. Hal ini dapat disebut sebagai permasalahan karena, seorang yang memiliki komitmen tinggi akan berhasrat untuk tetap menjadi anggota organisasi (Luthans, 2006). Serta adanya fenomena hasil penelitian sebelumnya yang berbeda-beda.

Kemudian yang tidak kalah pentingnya ialah peranan kepemimpinan yang dijalankan. Karena, permasalahan ini menyangkut tanggung jawab dari seorang pemimpin, yang sudah berkewajiban membawa karyawannya untuk menciptakan kinerja yang tinggi sesuai dengan keinginan perusahaan melalui motivasi, bimbingan, serta peringatan.

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, terdapat pertanyaan yang harus dijawab dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan?
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah di atas, penelitian ini mempunyai tujuan untuk:

1. Menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan kantor Telkom jalan Pahlawan Semarang.
2. Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan kantor Telkom jalan Pahlawan Semarang.

1.4 Kegunaan Penelitian

1. Bagi Perusahaan.

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan atau sumber informasi bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

2. Bagi Akademik.

Dengan adanya penelitian ini dapat menambah wawasan rekan- rekan mahasiswa, serta dapat dijadikan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya.

1.5 Sistematika Penulisan

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

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan serta kegunaan penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan tentang teori-teori dari para ahli dan hasil penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian ini dan digunakan sebagai acuan. Pada bab ini diuraikan mengenai masing-masing variable yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, penelitian terdahulu, kerangka penelitian, serta hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

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

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjabarkan deskripsi obyek penelitian, analisis data dan pembahasan.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisikan kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian, keterbatasan dan saran-saran yang berhubungan dengan penelitian yang serupa di masa yang akan datang.

BAB II

TINJAUAN TEORI

2.1 Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu

2.1.1 Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2004), menjelaskan bahwa kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan menurut Rivai (2004) kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Dalam pengertian ini tercermin adanya kegiatan yang dilakukan karyawan dalam menjalankan tugasnya sebagai anggota perusahaan.

Menurut Timpe (1993 dalam Marpaung, 2012), Kinerja merupakan aksi dari karyawan dengan tingkatan berbeda dalam melaksanakan tugasnya. Kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh. Hal ini dapat diartikan bahwa kinerja merupakan hasil kerja karyawan dalam bekerja untuk periode waktu tertentu dan penekanannya pada hasil kerja yang diselesaikan karyawan dalam periode waktu tertentu.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan secara kualitas dan kuantitas dalam menyelesaikan tugas yang telah dibebankan kepadanya selama waktu tertentu.

b. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2004), menjabarkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

1. Faktor individu. Secara psikologis, individu yang normal adalah yang memiliki integritas tinggi antara fungsi psikis dan fisiknya. Dengan adanya integritas yang tinggi di keduanya, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.
2. Faktor lingkungan organisasi. Faktor ini sangat mendukung dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relative memadai.

Kemudian, Armstrong dan Baron (1998 dalam Wibowo 2012), berpendapat bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu:

1. Personal factors, ditunjukkan oleh tingkat ketrampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu
2. Leadership factors, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan, yang dilakukan oleh manajer atau team leader.
3. Team factors, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan rekan sekerja.

4. System factors, ditunjukkan oleh adanya system kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
5. Situational factors, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

c. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja karyawan menurut Tsui, Anne S., Jone L., Pearce dan Lyman W. Porter (1997 dalam Mas'ud, 2004) Indikator Kinerja karyawan adalah sebagai berikut

1. Kualitas jauh lebih baik dari karyawan lain
2. Karyawan melaksanakan pekerjaan secara tepat waktu
3. Karyawan dapat melaksanakan tugas sesuai dengan prosedur
4. Standar karyawan yang melebihi standar resmi yang ada
5. Pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan

2.1.2 Komitmen Organisasi

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Mathis (2009), komitmen organisasi adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut. Kemudian, seorang yang kurang berkomitmen akan terlihat menarik diri dari organisasi melalui ketidak hadiran dan masuk-keluar

Menurut Luthans (2006), komitmen organisasi didefinisikan dalam tiga hal yaitu: (1).Hasrat yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut

(2).Kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi (3).Kepercayaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai organisasi. Serta, tingginya komitmen organisasi pada karyawan akan mengurangi angka ketidakhadiran dan turnover karyawan.

Sejalan dengan pengertian sebelumnya, Wibowo (2007), menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah perasaan identifikasi, loyalitas, dan keterlibatan yang ditunjukkan oleh pekerja terhadap organisasi atau unit dari organisasi. Sehingga, adanya komitmen organisasi ini dapat meningkatkan efektivitas organisasi serta biaya tinggi untuk menanggulangi turnover karyawan tidak terjadi.

Dari beberapa pengertian komitmen organisasi di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen organisasi yang tinggi pada karyawan akan memperlihatkan perjuangan seorang karyawan untuk memihak organisasinya melalui bekerja lebih keras, mempertahankan keanggotaannya, serta bertingkah laku yang sesuai dengan tujuan dan nilai organisasinya.

b. Dimensi Komitmen Organisasi

Menurut Allen dan Meyer (1991 dalam Luthans, 2006), tiga Dimensi komitmen organisasi adalah:

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

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

c. Indikator Komitmen Organisasi

Ganesan, Shankar dan Barton A. Weits (1996 dalam Mas'ud, 2004) menjabarkan indikator dari komitmen organisasi sebagai berikut:

1. Perasaan gembira menjadi bagian dari organisasi
2. Menunjukkan kebanggaan terhadap organisasi kepada pihak lain
3. Kepedulian terhadap organisasi
4. Bersedia bekerja lebih dari biasa untuk membantu suksesnya organisasi
5. Memiliki kesamaan nilai dengan nilai organisasi
6. Keinginan untuk tetap tinggal di organisasi

2.1.3 Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan didefinisikan sebagai proses untuk mempengaruhi orang lain baik itu di dalam organisasi maupun diluar organisasi untuk tujuan yang ingin dicapai pada situasi dan kondisi tertentu, yang membutuhkan ancaman, penghargaan, otoritas, maupun bujukan (Rivai, 2005). Dalam definisi yang luas tersebut, tercermin adanya kaitan kekuasaan yang dimiliki seorang pemimpin untuk menjalankan proses mencapai tujuan melalui orang dibawahnya.

Menurut Robbins (2003), kepemimpinan didefinisikan secara luas sebagai sebuah kemampuan yang dimiliki pemimpin untuk memengaruhi suatu kelompok

ke arah pencapaian tujuan. Kemudian Martoyo, (2004) menegaskan bahwa kepemimpinan atau leadership merupakan inti dari manajemen yang dapat didefinisikan sebagai keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama.

Dari pengertian di atas dapat dilihat bahwa peran kepemimpinan merupakan sentral dari kehidupan perusahaan yang harus mampu membawa segala hal dalam perusahaan untuk mencapai tujuan. Bahkan, Marpaung dan Maria (2012) menyatakan bahwa pemimpin dapat membuat karyawan bertahan dan dapat menentukan produktivitasnya. Sehingga, dengan kepemimpinan yang baik akan membawa perusahaan tumbuh, maju, dan berkembang.

b. Tipe Kepemimpinan

Tipe kepemimpinan dapat menjadi pembeda satu pemimpin dengan pemimpin lainnya sesuai dengan gaya atau cara memimpin organisasi atau orang-orang, maka George R. Terry (1960 dalam Martoyo, 2004) membagi dalam enam tipe pemimpin sebagai berikut:

1. Tipe Pribadi. Kepemimpinannya didasarkan pada kontak pribadi secara langsung dengan bawahannya.
2. Tipe Nonpribadi. Hubungan pemimpin dengan bawahannya melalui sarana atau media seperti rencana-rencana, intruksi-intruksi, dsb.
3. Tipe Otoriter. Anggapan bahwa kepemimpinan merupakan hak pribadinya dan berpendapat bahwa ia dapat menentukan apa saja dalam organisasi.

4. Tipe Demokratis. Tipe ini menitikberatkan pada partisipasi kelompok dengan memanfaatkan pendapat kelompok.
5. Tipe Paternalis. Kecenderungan sangat memikirkan keinginan dan kesejahteraan anak buah, terlalu melindungi dan membimbing (overprotective).
6. Tipe Indigenous. Pemimpin tipe ini timbul dalam organisasi kemasyarakatan yang bersifat informal, dimana interaksi yang terjadi ditentukan keaslian sifat dan pembawaan pemimpin.

c. Indikator Kepemimpinan

Martoyo (2004) mengemukakan ciri-ciri kepemimpinan sebagai berikut:

1. Pendidikan umum yang luas
2. Kemampuan berkembang secara mental
3. Rasa ingin tahu
4. Kemampuan analitis
5. Daya ingat
6. Kapabilitas integrative
7. Ketrampilan berkomunikasi
8. Ketrampilan mendidik
9. Rasionalitas dan objektivitas
10. Pragmatis
11. Sense of urgency
12. Sense of timing
13. Sense of cohesiveness

14. Sense of relevance
15. Kesederhanaan
16. Keberanian
17. Kemampuan mendengar
18. Adaptabilitas dan fleksibilitas
19. Ketegasan

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya yang relevan dengan penelitian ini dia antaranya adalah penelitian yang dilakukan Sianturi (2012) berjudul komitmen organisasi dan kinerja karyawan, menggunakan teknik convenience sample yaitu 56 responden dari 72 sampel yang kembali. Hasilnya terdapat hubungan yang positif signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Penelitian berjudul pengaruh komitmen organisasi, budaya organisasi, dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan BMT. Setyorini (2010) menggunakan instrumen komitmen organisasi sebanyak 9 pertanyaan dari tiga dimensi komitmen. Penelitian tersebut memberikan kesimpulan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan BMT.

Penelitian Panjaitan (2010) mengenai kepemimpinan, berjudul pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja paramedis dan dampaknya pada mutu pelayanan di RSUD Pasuruan, kurangnya sarana dan prasarana pada RSUD yang kurang mendukung kinerja pelayanan. Dengan penghitungan regresi yang dilakukan menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja paramedis.

Kristiawan (2009) meneliti pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepemimpinan sebagai variabel moderating. Dengan hasil analisis regresi 0,416 yang artinya variable kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, namun pengujian kepemimpinan sebagai moderating tidak terbukti.

Selanjutnya, ialah penelitian Soegihartono (2012) yang berjudul pengaruh kepemimpinan dan kepuasan terhadap kinerja dengan mediasi komitmen organisasi. Adanya ketidakhadiran dan turnover yang tinggi pada PT. Alka yang diindikasikan pada pemimpin yang kurang peka. Hasilnya adalah adanya pengaruh positif dari kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, dan komitmen organisasi juga berpengaruh positif pada kinerja karyawan.

Berikut adalah rangkuman ringkas penelitian terdahulu:

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul	Responden	Metode	Hasil
-----	----------	-------	-----------	--------	-------

1	Charles M. Sianturi	Komitmen organisasional dan kinerja karyawan (2012)	56 karyawan pada 5 perusahaan servis di Medan	Analisis Korelasi dan Regresi	Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan
2	Christina Tri Setyorini dan Maghfiroh	Pengaruh komitmen organisasi, budaya organisasi, dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan BMT (2012)	90 karyawan di BMT Kabupaten Banyumas dan Cilacap	Analisis Regresi	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari komitmen organisasi, budaya organisasi, dan keterlibatan kerja, terhadap kinerja karyawan
3	Hotman panjaitan	Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja paramedis dan dampaknya pada mutu	25 karyawan, 50 paramedis, dan 75 pasien di RSUD Pasuruan	Structural equation model dengan menggunakan software AMOS 18	Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja paramedis di RSUD Pasuruan.

		pelayanan (2010)			
4	Dodi Kristiawan dan Suprayitno	Pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan Kepemimpinan sebagai variabel moderating (2009)	50 karyawan di PT.Wisanka	Regresi linear berganda	Kepemimpinan tidak sebagai variabel moderating antara motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
5	A. Soegihartono	Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan kerja terhadap kinerja dengan mediasi komitmen (di PT Alam Kayu	109 karyawan di PT Alam Kayu Sakti	Analisis regresi berganda	Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

		Sakti Semarang) 2012			Komitmen organisasi bukan sebagai mediasi antara kepemimpinan dan kinerja.
--	--	----------------------------	--	--	--

Sumber: penelitian terdahulu

2.1.5 Hubungan antar Variabel

2.3.1 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen organisasi seharusnya memang dimiliki setiap karyawan. Dengan adanya komitmen organisasi, karyawan akan lebih merasa turut memiliki organisasi. Sehingga karyawan lebih termotivasi untuk giat bekerja. Namun adanya komitmen organisasi yang rendah dapat mengakibatkan karyawan kurang bertanggung jawab dalam menjalankan pekerjaannya.

Menurut Luthans (2006), karyawan dengan komitmen organisasi yang rendah akan menyebabkan tingginya keterlambatan kerja, ketidakhadiran, keinginan untuk pindah kerja dan turnover karyawan. Tentunya hal tersebut sangat merugikan perusahaan secara material dan non material seperti kesempatan berprestasi yang hilang. Sehingga peranan komitmen organisasi yang dimiliki karyawan sangat penting sebagai sikap dalam diri karyawan untuk terus memiliki semangat berprestasi. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Hal yang sama dikatakan oleh Wibowo (2007), bahwa komitmen organisasi merupakan elemen kritis dalam mencapai tujuan yang harus dicapainya secara efektif. Tanpa adanya komitmen, tujuan yang telah dirumuskan tidak akan tercapai maksimal, atau hanya akan memberikan dampak kecil terhadap kinerja.

Terdapat beberapa penelitian yang telah dilakukan mengenai kaitan hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Prasetyo (2013) pada 70 pegawai di Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang, menunjukkan bahwa kepuasan kompensasi akan menghasilkan komitmen, dan dengan komitmen yang tinggi akan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Kemudian Sawitri (2011), meneliti pengaruh motivasi, komitmen organisasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Perum Perhutani Unit 1 JATENG, yang hasilnya komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Serta penelitian Soegihartono (2012) yang meneliti peran mediasi komitmen organisasi antara kepemimpinan dan kepuasan terhadap kinerja karyawan di PT.Alam Kayu Sakti, yang hasilnya kepemimpinan dan kepuasan dapat memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.3.2 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan tentunya merupakan suatu yang penting dalam fungsi manajemen, karena segala bentuk perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan

pengontrolan sangat membutuhkan pengaturan dan bimbingan yang bijak dari seorang pemimpin. Maka dari itu, tidak mengherankan jika Martoyo (2004) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah inti dari manajemen, yang mana setiap organisasi tidak dapat terlepas dari manajemen. Sehingga peran pemimpin dengan kepemimpinannya menjadi sangat vital bagi masa depan organisasi dan kemajuan karyawannya.

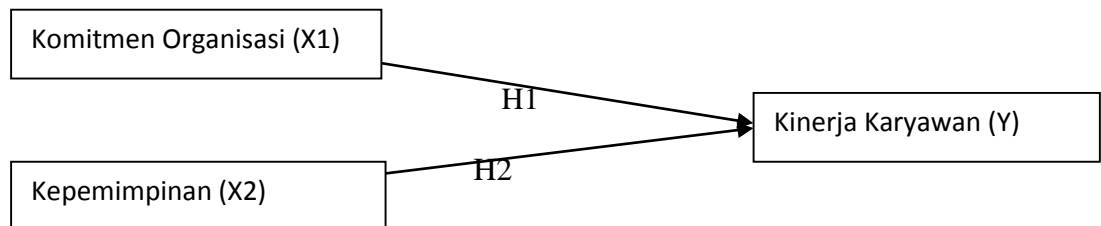
Pemimpin menjalin hubungan efektif dengan bawahannya untuk mewujudkan keberhasilan program (Rivai, 2005), sehingga prestasi kerja karyawan yang tinggi turut didukung oleh peran pemimpin yang mampu berhubungan secara efektif dengan bawahannya.

Penjelasan mengenai peran kepemimpinan di atas mengindikasikan adanya pengaruh dari peran kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Karena, hakekat dari kepemimpinan adalah untuk mendorong gairah kerja karyawan agar karyawan dapat mencapai kinerja tertingginya dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini didukung oleh penelitian Panjaitan (2010) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja paramedis di RSUD. Serta Kristiawan (2009) yang juga menghasilkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan secara terhadap kinerja karyawan di PT. Wisanka.

2.2 Kerangka Pemikiran Teoritis

Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber: dikembangkan untuk penelitian ini, 2014

2.3 Hipotesis

Hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Komitmen Organisasi Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan

H2: Kepemimpinan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

3.1.1 Variabel Penelitian

Variabel penelitian ini terdiri dari tiga macam, yaitu satu variabel dependen dan dua variabel independen. Variabelnya sebagai berikut:

1. Variabel dependen

Variabel dependen adalah variabel yang dapat dipengaruhi. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y).

2. Variabel independen

Variabel independen adalah variabel yang dapat mempengaruhi variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi (X1) dan kepemimpinan (X2)

3.1.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah definisi pada variabel yang menunjukkan arti dan spesifikasi yang mencerminkan operasional suatu variabel. Definisi operasional variabel penelitian beserta indikator yang digunakan adalah sebagai berikut:

3.1.2.1 Variabel Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan dalam menyelesaikan tugasnya di perusahaan dalam rangka mencapai produktivitas yang tinggi selama periode waktu tertentu. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini dipilih dari indikator kinerja karyawan menurut Tsui, Anne S., Jone L., Pearce dan Lyman W. Porter (1997 dalam Mas'ud, 2004) yang dirasa sesuai, yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas jauh lebih baik dari karyawan lain : sedikitnya kesalahan yang dilakukan dalam bekerja mengindikasikan kualitas yang tinggi

2. Karyawan melaksanakan pekerjaan secara tepat waktu : Efisiensi
3. Pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan : Penguasaan materi yang berhubungan dengan pekerjaan
4. Standar karyawan yang melebihi standar resmi yang ada : Standar kerja karyawan pada standar kerja yang ditetapkan
5. Karyawan dapat melaksanakan tugas sesuai dengan prosedur : Ketelitian untuk melakukan pekerjaan dengan tepat

3.1.2.2 Variabel Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah keadaan dimana seseorang bersedia memihak pada suatu organisasi tertentu dan segala tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Indikator komitmen organisasi dipilih dari indikator yang telah dikemukakan oleh Ganesan, Shankar dan Barton A. Weits (1996 dalam Mas'ud, 2004) menjabarkan indikator dari komitmen organisasi sebagai berikut:

1. Menunjukkan kebanggaan terhadap organisasi kepada pihak lain : kemauan untuk membanggakan organisasi kepada pihak lain
2. Bersedia bekerja lebih dari biasa untuk membantu suksesnya organisasi : kesediaan bekerja lebih keras untuk kesuksesan organisasi
3. Kepedulian terhadap organisasi : peduli pada nasib organisasi
4. Memiliki kesamaan nilai dengan nilai organisasi : nilai yang dimiliki karyawan sesuai dengan nilai organisasi
5. Perasaan gembira menjadi bagian dari organisasi : merasa senang menjadi anggota organisasi

6. Keinginan untuk tetap tinggal di organisasi: keinginan untuk menjaga keanggotaan

3.1.2.3 Variabel Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan mendorong dan memotivasi orang lain dengan kematangan pertimbangan dalam mengambil langkah guna mencapai tujuan dengan penuh tanggung jawab. Indikator yang digunakan, dipilih dari ciri-ciri yang mengindikasikan kepemimpinan menurut Martoyo (2004):

1. Kemampuan analitis : kemampuan menganalisa situasi yang terjadi secara teliti, matang, dan mantap, merupakan prasyarat dari kepemimpinan
2. Ketrampilan berkomunikasi : ketrampilan berbicara
3. Keberanian : keberanian untuk menjalankan tugas pokok sebagai tanggung jawab yang telah dipercayakan
4. Kemampuan mendengarkan : kemauan mendengarkan masukan dan saran terutama dari bawahan
5. Ketegasan : sikap tegas mengambil keputusan dalam segala kondisi dan terhadap bawahan

Untuk memberikan gambaran yang lebih singkat dan jelas, definisi operasional dan indikator yang digunakan akan disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 3.1

Definisi Operasional Variabel

No.	Variabel	Definisi operasional	Indikator
-----	----------	----------------------	-----------

1.	Kinerja karyawan (Y):	Hasil kerja yang dicapai karyawan di perusahaan dalam mewujudkan produktivitas yang tinggi. (Mangkunegara, 2004)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas 2. Efisiensi 3. Standar pegawai 4. Pengetahuan 5. Ketepatan kerja (Tsui, Anne S., Jone L., Pearce dan Lyman W. Porter, 1997 dalam Mas'ud, 2004)
2.	Komitmen organisasi (X1)	Keadaan dimana seorang bersedia memihak pada suatu organisasi dan tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut. (Luthans, 2006)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kesiediaan untuk bekerja keras 2. Kesamaan nilai 3. Kebanggaan terhadap organisasi 4. Peduli organisasi 5. Perasaan gembira pegawai 6. Keinginan menetap di perusahaan (Ganesan, Shankar dan Barton A. Weits, 1996 dalam Mas'ud, 2004)
3.	Kepemimpinan (X2)	Kemampuan untuk mempengaruhi, memotivasi dan mengarahkan orang lain guna mencapai tujuan. (Martoyo, 2004)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan analitis 2. ketrampilan berbicara 3. Keberanian 4. Kemampuan mendengarkan 5. Ketegasan (Martoyo, 2004)

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian (Ferdinand, 2006). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Telkom yang berkantor tetap di Jl.Pahlawan 10, sebanyak 319 karyawan.

3.2.2 Sampel

Sampel adalah subset dari populasi, yang terdiri dari beberapa anggota populasi. Subset ini diambil karena dalam banyak kasus tidak meneliti seluruh anggota populasi (Ferdinand, 2006). Tahapan selanjutnya adalah menentukan jumlah sampel dari populasi yang ada. Menggunakan pendekatan statistik model traditional, didasarkan pada rumus:

$$n = \frac{N}{1 + Nd^2} = \frac{319}{1 + 319(0,1)^2} = \frac{319}{4,19} = 76,13$$

n :jumlah sampel

N :ukuran populasi

d :tingkat kesalahan ditetapkan sebesar 10%

Berdasarkan rumus diatas, sampel yang diambil dalam penelitian ini sebanyak 77 responden.

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah simple random sampling yang mengambil sampel secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu.

3.3 Jenis dan Sumber data

a. Data Primer

Data primer mengacu pada informasi yang diterima dari tangan pertama yang berkaitan dengan tujuan spesifik studi (Sekaran,2006). Data primer dalam penelitian ini adalah data penunjang penelitian dan data yang diperoleh melalui kuesioner berupa data kinerja karyawan, komitmen organisasi, dan kepemimpinan.

b. Data Sekunder

Data sekunder mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber yang telah ada, misalnya dokumentasi perusahaan, situs web, dan internet (Sekaran, 2006). Dalam penelitian ini data sekundernya adalah dokumen mengenai performansi karyawan, jumlah karyawan pensiun dini, dan mengenai profil dari Telkom.

3.4 Metode Pengumpulan Data

3.4.1 Wawancara

Wawancara dilakukan untuk mengumpulkan informasi mengenai isu yang ingin diketahui (Sekaran,2006). Dengan melakukan wawancara dapat mengetahui permasalahan yang harus diteliti, dan juga dapat mengetahui hal-hal mengenai responden dan jumlahnya. Wawancara pada penelitian ini dilakukan pada bagian HRC untuk mendapatkan data penunjang penelitian.

3.4.2 Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data dengan memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk mengetahui pendapat responden mengenai suatu kinerja karyawan, komitmen organisasi dan kepemimpinan (Ghozali, 2005). Pertanyaan pada kuesioner terdiri dari pertanyaan tertutup dan terbuka.

Setiap jawaban responden diberi nilai atau bobot yang disusun secara bertingkat menggunakan skala likert, dengan pengukuran berikut:

1. Untuk jawaban SS yaitu sangat setuju diberi skor :5
2. Untuk jawaban S yaitu setuju diberi skor :4
3. Untuk jawaban N yaitu netral diberi skor :3
4. Untuk jawaban TS yaitu tidak setuju diberi skor :2
5. Untuk jawaban STS yaitu sangat tidak setuju diberi skor :1

Pada pertanyaan negatif, diberikan penilaian dengan skor terbalik. Sebagai berikut:

1. Untuk jawaban SS yaitu sangat setuju diberi skor :1
2. Untuk jawaban S yaitu setuju diberi skor :2
3. Untuk jawaban N yaitu netral diberi skor :3
4. Untuk jawaban TS yaitu tidak setuju diberi skor :4
5. Untuk jawaban STS yaitu sangat tidak setuju diberi skor :5

3.5 Metode Analisis

3.5.1 Uji Reliabilitas dan Validitas

3.5.1 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur kehandalan suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten dari waktu ke waktu (Ghozali, 2005). Uji reliabilitas yang digunakan adalah uji statistik Alpha Chronbach dengan kriteria pengujian menurut Nunnally (1967 dalam Ghozali, 2005):

- Jika koefisien Alpha Chronbach $> 0,6$ maka variabel tersebut reliable
- Jika koefisien Alpha Chronbach $< 0,6$ maka variabel tersebut tidak reliable

3.5.1.2 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner dikatakan valid apabila pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2005).

Kriteria uji validitas yang digunakan adalah sebagai berikut:

- Bila koefisien korelasi atau r hitung $> r$ table maka dinyatakan valid
- Bila koefisien korelasi atau r hitung $< r$ table dinyatakan tidak valid.

3.5.2 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan analisis yang memberikan gambaran atau deskripsi empiris atas data yang dikumpulkan dalam penelitian (Ferdinand, 2006).

Analisis angka indeks merupakan jenis dari analisis statistik deskriptif yang dapat digunakan untuk mengetahui persepsi umum jawaban responden dari variabel komitmen organisasi, kepemimpinan dan kinerja karyawan. Teknik scoring yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan skor maksimal 5 dan minimal 1, maka perhitungan indeks jawaban responden dengan rumus berikut:

$$\text{Nilai Indeks} = \{(\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5)\} / 5$$

Dimana:

%F1 adalah frekuensi responden yang menjawab 1 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner

%F2 adalah frekuensi responden yang menjawab 2 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner

%F3 adalah frekuensi responden yang menjawab 3 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner

%F4 adalah frekuensi responden yang menjawab 4 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner

%F5 adalah frekuensi responden yang menjawab 5 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner

3.5.3 Uji Asumsi Klasik

2.5.3.1 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik, seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel independen (Ghozali, 2005).

Pengujian ini dapat dilakukan dengan melihat angka tolerance dan variance inflation factor (VIF). Dengan pengambilan keputusan jika ada variabel independen yang memiliki nilai tolerance $> 0,10$ atau $VIF < 10$, dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel independen dalam model regresi.

3.5.3.2 Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2005) uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Apabila residual dari variannya tetap, maka disebut homoskedastisitas dan merupakan model regresi yang baik.

Cara yang digunakan untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas, yaitu dengan melihat Grafik Plot antara nilai prediksi variabel dependen yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual ($Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$) yang telah di-studentized.

Dasar analisis:

- Jika ada pola teratur yang terbentuk dari titik-titik (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka terjadi heteroskedetisitas.
- Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedotisitas.

3.5.3.3 Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2005) Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual mempunyai distribusi normal. Pengujian ini dilakukan dengan melihat grafik histogram dan melihat normal probability plot. Dengan pengambilan keputusan antara lain:

- Jika titik menyebar disekitar garis diagonal mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- Jika titik menyebar jauh dari garis diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

3.5.4 Analisis Regresi

Analisis regresi dipilih dalam penelitian ini dengan alasan sebagai berikut:

1. Bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

2. Jumlah variabel independen lebih dari satu.
3. Memenuhi syarat asumsi klasik.

Persamaan model dari analisis regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + e$$

Keterangan:

Y : Kinerja Karyawan

a : Konstanta dari persamaan regresi

b₁ : Koefisien regresi dari variabel X1 (Komitmen Organisasi)

b₂ : Koefisien regresi dari variabel X2 (Kepemimpinan)

e : eror

3.5.5 Pengujian Hipotesis

Parameter yang digunakan untuk uji hipotesis sebagai berikut:

3.5.5.1 Uji Signifikansi Parsial (Uji T)

Pengujian ini bertujuan untuk menguji signifikansi pengaruh variabel bebas (komitmen organisasi dan kepemimpinan) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan) secara terpisah atau parsial.

Hipotesis yang digunakan dalam pengujian ini adalah sebagai berikut:

H₀ : variabel-variabel bebas (komitmen organisasi dan kepemimpinan) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (kinerja karyawan).

H₁ : variabel-variabel bebas (komitmen organisasi dan kepemimpinan) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (kinerja karyawan).

Dengan pengambil keputusan sebagai berikut:

Dengan tingkat signifikansi 95% ($\alpha = 5\%$)

- Apabila angka probabilitas signifikansi $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.
- Apabila angka probabilitas signifikansi $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

3.5.5.2 Uji F (Uji Signifikansi Simultan)

Menurut Ghozali (2005) uji statistik F akan menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Kriteria pengambilan keputusannya sebagai berikut:

- Bila signifikansi $> (0,05)$, maka model dapat digunakan untuk memprediksi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.
- Bila signifikansi $< (0,05)$, maka model dapat digunakan untuk memprediksi pengaruh variabel independen terhadap dependen.

3.5.5.3 Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol sampai satu. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2005).