

**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL, KEPUASAN KOMPENSASI,  
DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN**

**(Studi Pada Kantor MPC PT. Pos Indonesia Cabang Semarang)**



**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat

Untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)

Pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis

Universitas Diponegoro

Disusun oleh :

**SHEILA RIZKYLIA AGUSTA**

**NIM. 12010110141044**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS DIPONEGORO**

**SEMARANG**

**2014**

## **PERSETUJUAN SKRIPSI**

Nama Penyusun : Sheila Rizkylia Agusta  
Nomor Induk Mahasiswa : 12010110141044  
Fakultas / Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH GAYA  
KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL, KEPUASAN  
KOMPENSASI, DAN KOMITMEN  
ORGANISASIONAL TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN (Studi Pada  
Kantor MPC PT. Pos Indonesia Cabang  
Semarang)**

Dosen Pembimbing : Dr. Ahyar Yuniawan, S.E., M.Si

Semarang, 16 Juni 2014

Dosen Pembimbing

Dr Ahyar Yuniawan, S.E., M.Si

NIP 197006171998021001

## **PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN**

Nama Penyusun : Sheila Rizkylia Agusta

Nomor Induk Mahasiswa : 12010110141044

Fakultas / Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH GAYA  
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,  
KEPUASAN KOMPENSASI, DAN  
KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN (Studi Pada Kantor  
MPC PT. Pos Indonesia Cabang Semarang)**

**Telah dinyatakan lulus pada tanggal, 30 Juni 2014**

Tim Penguji :

1. Dr. Ahyar Yuniawan, S.E., M.Si. (.....)
2. Dr. Hj. Indi Djastuti, M. (.....)
3. Ismi Darmastuti, S.E., M.Si. (.....)

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini saya, Sheila Rizkylia Agusta, menyatakan bahwa skripsi dengan judul : **Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kompensasi, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan ( Studi Pada Kantor MPC PT. Pos Indonesia Cabang 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 simbol 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 ini. 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, 16 Juni 2014

Yang membuat pernyataan,

Sheila Rizkylia Agusta

NIM. 12010110141044

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

*“Boleh jadi kamu membenci sesuatu, padahal ia amat baik bagi kamu. Dan boleh jadi kamu mencintai sesuatu, padahal ia amat buruk bagi kamu. Allah Maha mengetahui sedangkan kamu tidak mengetahui” (Al-Baqarah: 216)*

*“When we express our gratitude, we must never forget that the highest appreciation isn’t to utter words, but to live by them” (John F. Kennedy)*

*Skripsi ini saya persembahkan kepada*

*Almarhumah Mama saya tercinta. . . . .*

*Terimakasih untuk segala hal yang telah diajarkan. . .*

*Semoga Mama selalu berada di tempat yang terbaik di sisiNya. . . .*

*Aamiin . . . . .*

## **ABSTRACT**

*This research is titled "Analysis of the influence of Transformational Leadership, Compensation Satisfaction, and Organizational Commitment on Employee Performance ". The purpose of research is to indentify and analyze whether organizational commitment have an influence on the performance of employees at PT Perkebunan Nusantara IV (persero) Medan Unit Kebun Pabatu.*

*The population in this study were all employees of kantor MPC PT. Pos Indonesia cabang Semarang. Samples of this study are 66 employees. The hypothesis in this study is the transformational leadership, compensation satisfaction, and organizational commitment has positive and significant on employee performance.*

*The results showed that there is a positive and significant correlation between Transformational Leadership, Compensation Satisfaction, and Organizational Commitment on Employee Performance in kantor MPC PT. Pos Indonesia cabang Semarang 56,3% means that employees performance variables in this study can be explained by the variable of transformational leadership, compensation satisfaction, and organizational commitment of 56,3 %.*

*Keywords: Transformational Leadership, Compensation Satisfaction, Organizational Commitment, Employee Performance*

## **ABSTRAK**

Penelitian ini berjudul “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kompensasi, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis apakah gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kompensasi, dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan pada kantor MPC PT. Pos Indonesia cabang Semarang.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan kantor MPC PT. Pos Indonesia cabang Semarang. Jumlah sampel adalah 66 orang karyawan. Penarikan sampel digunakan dengan metode Proportional Random Sampling. Hipotesis dalam penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kompensasi, dan Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kompensasi, dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan pada kantor MPC PT. Pos Indonesia cabang Semarang sebesar 56,3% artinya variabel kinerja karyawan dalam penelitian ini dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kompensasi, dan komitmen organisasional sebesar 56,3%.

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kompensasi, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan

## KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji dan syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kompensasi, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Kantor MPC PT. Pos Indonesia Cabang Semarang)”**.

Adapun maksud dari penyusunan skripsi ini adalah sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak mungkin terselesaikan tanpa adanya dukungan, bantuan, bimbingan, dan nasehat dari berbagai pihak selama penyusunan skripsi ini. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terimakasih kepada:

1. Bapak Prof. H.M. Natsir, Msi.Akt.,Ph.D, selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah mendukung setiap upaya pengembangan potensi akademik mahasiswanya.
2. Bapak Dr. Ahyar Yuniawan, S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan masukan selama proses penulisan skripsi.

3. Ibu Eisha Lataruva, S.E., MM selaku Dosen Wali yang telah membantu penulis dalam mengikuti dan menyelesaikan studi di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
4. Seluruh dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro atas semua ilmu pengetahuan yang tak ternilai selama penulis menempuh pendidikan, dan seluruh staf Fakultas Ekonomika dan Bisnis.
5. Alm. mama (Ibu Ariana Nugroho) tercinta yang selalu memberikan kasih sayang, nasehat, doa, dukungan, dan kesabarannya dalam setiap langkah hidup penulis selama beliau masih ada, yang merupakan anugerah besar dalam hidup.
6. Orang-orang tercinta kakek-nenek (Bapak Djoko Nugroho dan Ibu Rodiah Soetomo), bunda (Ibu Fitri Nugroho), paman (Bapak Ambar Nugroho dan Bapak Erwin Nugroho) yang selalu memberikan kasih sayang, doa, nasehat, dan dukungan serta kesabarannya dalam setiap langkah hidup penulis.
7. Sepupu tercinta Dhieava, terimakasih untuk kebawelan, keceriaan, dan semangat yang selalu diberikan kepada penulis.
8. Keluarga besarku, yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang senantiasa mendoakan dan memberikan dukungan
9. Pihak Manajemen kantor MPC PT. Pos Indonesia Cabang Semarang dan seluruh responden yang telah bersedia membantu dan meluangkan waktunya dalam pengisian kuesioner.

10. Abraham T Eka Putra yang senantiasa sabar menemani dan memberikan doa, kasih sayang, semangat, serta dukungan selama ini.
11. Sahabat-sahabat tercinta Revalia, Tiara, Citra, Pramesti, Frena, dan Pratiwi yang selalu ada, memberikan motivasi dan bantuannya selama kuliah dan selama penulisan skripsi. Dian, Monic, Anggi, dan Mergita terimakasih atas doa, keceriaan dan dukungan yang selama ini sudah diberikan.
12. Adam, Picong, Bayu, Wahyu, Tito, dan Imam terimakasih sudah memberi keceriaan dan semangat kepada penulis. Dan sahabat-sahabat yang tidak dapat disebutkan satu persatu.
13. Teman-teman KKN desa Tangkil Kulon Riska, Igis, Indah, Tivia, Dwi, Abe, Bagus, Ryan, dan Odio. Terimakasih atas keceriaan dan motivasi yang telah diberikan selama ini.
14. Teman-teman manajemen Reguler II kelas B yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Penulis sangat mengharapkan kritik dan saran untuk skripsi ini yang bersifat membangun dari pembaca untuk kesempurnaannya. Sebagai akhir kata, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat dalam pengkajian keilmuan dan mendorong penelitian-penelitian selanjutnya.

Semarang, 16 Juni 2014

Sheila Rizkylia Augusta

12010110141044

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>Halaman Judul</b> .....	i
<b>Persetujuan Skripsi</b> .....	ii
<b>Pengesahan Kelulusan Ujian</b> .....	iii
<b>Pernyataan Orisinalitas Skripsi</b> .....	iv
<b>Motto dan Persembahan</b> .....	v
<i>Abstract</i> .....	vi
<b>Abstrak</b> .....	vii
<b>Kata Pengantar</b> .....	viii
<b>Daftar Tabel</b> .....	xv
<b>Daftar Gambar</b> .....	xvi
<b>Daftar Lampiran</b> .....	xvii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	12
1.3 Tujuan Penelitian .....	14
1.4 Manfaat Penelitian .....	14
1.5 Sistematika Penulisan .....	15
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Landasan Teori .....	17
2.1.1 Kinerja Karyawan .....	17
2.1.2 Kepemimpinan Transformasional.....	18
2.1.2.1 Kepemimpinan .....	18
2.1.2.2 Kepemimpinan Transformasional.....	21
2.1.3 Kepuasan Kompensasi .....	27
2.1.4 Komitmen Organisasional .....	33

2.2 Penelitian Terdahulu .....	36
2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis .....	38
2.4 Hipotesis .....	39
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Variabel Penelitian & Definisi Operasional ..	41
3.1.1 Variabel Penelitian .....	41
3.1.2 Definisi Operasional .....	41
3.2 Populasi dan Sampel .....	44
3.3 Jenis dan Sumber Data .....	47
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	48
3.5 Metode Analisis Data .....	48
3.5.1 Analisis Deskriptif .....	49
3.5.2 Analisis Kuantitatif .....	50
3.5.2.1 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas .....	50
3.5.2.2 Uji Asumsi Klasik .....	52
3.5.2.3 Uji Linier Regresi Berganda .....	53
3.6 Pengujian Hipotesis .....	54
3.6.1 Uji t .....	54
3.6.2 Uji F Model .....	55
3.6.3 Koefisien Determinasi...	56
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1 Deskripsi Objek Penelitian .....	57
4.1.1 Profil Perusahaan .....	57
4.1.1.1 Sejarah Perusahaan.....	57
4.1.1.1.2 Perubahan Status Pos Indonesia .....	57
4.1.2 Visi, Misi, dan Motto .....	58
4.1.3 Struktur Organisasi .....	60

4.2 Gambaran Umum Responden .....	60
4.2.1 Analisis Tabulasi Silang Masa Kerja, Usia, Jenis Kelamin. ....	60
4.2.2 Analisis Tabulasi Silang Status, Usia, Jenis Kelamin .....	61
4.3 Analisis Data .....	62
4.3.1 Analisis Deskriptif .....	62
4.3.1.1 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional. ....	62
4.3.1.2 Deskripsi Variabel Kepuasan Kompensasi .....	64
4.3.1.3 Deskripsi Variabel Komitmen Organisasional .....	65
4.3.1.4 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan .....	66
4.3.2 Analisis Kuantitatif .....	67
4.3.2.1 Uji Validitas .....	67
4.3.2.2 Uji Reliabilitas .....	69
4.3.2.3 Uji Asumsi Klasik.....	70
4.3.2.3.1 Uji Normalitas .....	70
4.3.2.3.2 Uji Heteroskedastisitas .....	72
4.3.2.3.3 Uji Multikolinearitas .....	73
4.3.2.4 Analisis Linear Berganda.....	74
4.4 Pengujian Hipotesis.....	76
4.4.1 Uji Signifikan Pengaruh Parsial (Uji t) .....	76
4.4.2 Uji Signifikansi Simultan (Uji F Model) .....	77
4.4.3 Koefisien Determinasi... ..	78
4.5 Pembahasan.. ..	78
<b>BAB V    PENUTUP</b>	
5.1 Kesimpulan .....	84
5.2 Saran.....	86
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	87
5.4 Agenda Penelitian Mendatang .....	87

<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	89
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b> .....	92

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Data Absen Kantor MPC PT. Pos Indonesia Cabang Semarang .....	10
Tabel 1.2 Target Kinerja Yang Telah Dicapai Karyawan.....	11
Tabel 3.1 Jumlah Karyawan Kantor MPC PT. Pos Indonesia Cabang Semarang.....	45
Tabel 3.2 Jumlah Sampel Masing-masing Bagian.....	47
Tabel 4.1 Hasil Tabulasi Silang Masa Kerja, Usia, dan Jenis Kelamin.....	60
Tabel 4.2 Hasil Tabulasi Silang Status Perkawinan, Usia, dan Jenis Kelamin.....	61
Tabel 4.3 Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Kepemimpinan Transformasional .....	63
Tabel 4.4 Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Kepuasan Kompensasi.....	64
Tabel 4.5 Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Komitmen Organisasional .....	65
Tabel 4.6 Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Kinerja Karyawan.....	66
Tabel 4.7 Hasil Pengujian Validitas dengan Analisis Faktor.....	67
Tabel 4.8 Hasil Pengujian Realibilitas .....	69
Tabel 4.9 Hasil Uji Multikolinearitas .....	74
Tabel 4.10 Hasil Analisis Regresi.....	75
Tabel 4.11 Hasil Uji F Model .....	77
Tabel 4.12 Hasil Uji Determinasi.....	78

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis .....	38
Gambar 4.1.3.1 Struktur Organisasi.....	60
Gambar 4.3.2.3.1 Hasil Uji Normalitas.....	70
Gambar 4.3.2.3.2 Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	73

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran A Tabulasi Data Kuesioner .....	92
Lampiran B Hasil SPSS .....	94
Lampiran C Kuesioner .....	107

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Era globalisasi yang sedang terjadi saat ini, menciptakan perubahan-perubahan pada kondisi ekonomi, yaitu menciptakan suatu tuntutan bagi para pelaku ekonomi atau industri dapat bersaing secara kompetitif. Setiap organisasi dituntut untuk dapat menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi secara responsif, dan dapat menyeimbangkan perubahan eksternal organisasi dengan perubahan internalnya sehingga organisasi tetap dapat beradaptasi dengan lingkungannya. Dalam hal ini sumber daya manusia merupakan faktor terpenting dalam menghadapi perubahan tersebut.

Sumber daya manusia merupakan penggerak utama dalam suatu organisasi. Kunci sukses sebuah perubahan adalah pada sumber daya manusia yaitu sebagai inisiator dan agen perubahan secara terus menerus, pembentuk proses serta budaya yang secara bersama meningkatkan kemampuan perubahan organisasi (Ulrich 1998 pada Oktarina 2007). Sumber daya manusia bersifat beranekaragam, sehingga setiap organisasi mempunyai cara yang berbeda-beda dalam menghadapi perubahan yang ada. Partisipasi dari tiap karyawan sangat dibutuhkan oleh suatu organisasi untuk menghadapi perubahan. Kemampuan dan kemauan karyawan harus dapat diseimbangkan untuk dapat mencapai hasil yang maksimal.

Kemauan karyawan untuk berpartisipasi dalam organisasi, biasanya tergantung pada tujuan apa yang ingin diraihinya dengan bergabung dalam organisasi bersangkutan. Kontribusi karyawan terhadap organisasi akan semakin tinggi bila organisasi dapat memberikan apa yang menjadi keinginan karyawan. Kemauan karyawan untuk memberikan sumbangan kepada tempat kerjanya sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam memenuhi tujuan dan harapan-harapan karyawannya.

Selain itu, faktor lain yang sangat umum dan hampir selalu dikaji dalam penilaian kinerja adalah faktor peran kepemimpinan. Sebab sebagai faktor yang mengarahkan organisasi dan juga pemberian contoh perilaku terhadap para pengikut (pegawai) peran kepemimpinan sangat menentukan kemajuan dan kemunduran organisasi (Mas'ud, 2004). Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya berhubungan dengan peranan seorang pemimpin. Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan atau bimbingan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi mungkin menjadi tidak searah.

Sudah menjadi tugas bagi seorang pemimpin untuk mengetahui dan mengenal karakteristik karyawannya. Gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap iklim kerja. Kondisi iklim kerja akan mempengaruhi kondisi, motivasi, dan semangat kerja karyawan. Jika gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi yang dihadapi dalam organisasi, maka akan membuat iklim kerja menjadi

kondusif, dan pada akhirnya akan memberi motivasi tinggi bagi karyawan untuk memberikan yang terbaik dalam mencapai target kerja.

Peran kepemimpinan tidak hanya tentang arah suatu organisasi yang kuat dimana permasalahan dan solusi banyak diketahui, tetapi peran kepemimpinan mengambil bagian dalam suatu konteks perubahan dalam perubahan yang terus menerus dan tidak menentu tersebut.

Kepemimpinan transformasional dianggap paling cocok dari sekian banyak model kepemimpinan yang ada. Konsep kepemimpinan transformasional pertama kali dikemukakan oleh James McGregor Burns, dan selanjutnya dikembangkan oleh Bernard Bass dan para pakar perilaku organisasi lainnya. Bass (1985 dalam Gill, 2010) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin untuk mempengaruhi anak buahnya, sehingga mereka akan percaya, meneladani, dan menghormatinya.

Implementasi kepemimpinan transformasional ini bukan hanya tepat dilakukan di lingkungan birokrasi, tetapi juga di berbagai organisasi yang memiliki banyak tenaga potensial dan berpendidikan. Budaya kerjasama dan profesionalitas dapat dibangun karena pemimpin transformasional akan memfasilitasi pegawainya untuk berdialog, berdiskusi, dan merencanakan pekerjaan bersama. Kerjasama yang terbentuk dari kegiatan ini akan memudahkan mereka untuk saling mengingatkan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan.

Kepemimpinan transformasional selalu dimulai dengan visi yang merefleksikan tujuan bersama, dan dijelaskan kepada seluruh pegawai secara jelas

dan sederhana, selalu berusaha untuk meningkatkan kesadaran pegawai terhadap nilai dan pentingnya tugas dan pekerjaan mereka bagi organisasi, berorientasi pada pencapaian visi dengan cara menjaga dan memelihara komitmen yang telah dibangun bersama, berani melakukan dan merespon perubahan apabila diperlukan, dan mengembangkan diri secara terus-menerus melalui berbagai media pembelajaran untuk meningkatkan kompetensi kepemimpinannya.

Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individu mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Setiap karyawan atau individu bekerja dalam suatu perusahaan mempunyai keinginan untuk mendapatkan gaji yang sesuai dan cocok dengan dengan harapannya maka mereka akan lebih bersemangat bekerja. Menurut Handoko (2000), mengatakan departemen personalia merancang dan mengadministrasikan kompensasi karyawan. Bila kompensasi tidak memadai, prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan akan turun secara dramatis.

Simmamora (2004) menyatakan bahwa kompensasi yang baik adalah sistem kompensasi yang tanggap terhadap situasi dan sistem yang dapat memotivasi karyawan-karyawan. Sistem kompensasi hendaknya memuaskan kebutuhan karyawan, memastikan perlakuan adil terhadap mereka dalam hal kompensasi dan memberikan imbalan terhadap kinerja mereka. Apabila sistem kompensasi telah mampu menciptakan kondisi seperti diatas maka karyawan akan senang hati

memenuhi permintaan pihak manajemen untuk bekerja secara optimal. Secara sederhana kepuasan kompensasi akan menimbulkan peningkatan kinerja bagi karyawan.

Setiap karyawan harus memberikan kontribusi terbaiknya dan mengetahui tanggung jawab yang diberikan dalam pelaksanaan kerja dan tingkat kinerja yang ingin dicapai dengan mengukur keadaan dan kemampuan yang ada dalam dirinya. Pihak manajemen perusahaan harus banyak memberikan perhatian dan usahanya untuk meningkatkan kinerja dan kesejahteraan karyawan. Pengelolaan SDM yang baik akan memberikan kemajuan yang signifikan bagi perusahaan.

Menurut teori Maslow tentang lima tingkat kebutuhan, kompensasi mendasari kelima tingkat kebutuhan manusia, dari mulai kebutuhan fisiologis hingga tingkat kebutuhan yang paling tinggi yaitu *self-actualization* (perwujudan diri). Tanpa adanya kompensasi, kebutuhan-kebutuhan lanjutan tidak dapat berfungsi sesuai kaidah Maslow bahwa kebutuhan yang lebih tinggi hanya dapat berfungsi jika kebutuhan yang lebih rendah telah terpenuhi. Sistem kompensasi tidak hanya untuk memuaskan kebutuhan fisik melainkan juga merupakan pengakuan dan rasa mencapai sesuatu.

Keterkaitan karyawan terhadap organisasi tempatnya bekerja dikenal dengan istilah komitmen organisasi. Komitmen organisasi diperlukan sebagai salah satu indikator kinerja karyawan. Karyawan dengan komitmen yang tinggi dapat diharapkan akan memperlihatkan kinerja yang optimal.

Komitmen yang dilakukan oleh karyawan terhadap organisasi adalah sebuah refleksi perasaan seseorang terhadap organisasinya, pengakuan tentang harga yang harus dibayar bila meninggalkan organisasi dan tanggung jawab moral untuk tetap berada dalam organisasi.

Karyawan yang memiliki komitmen dalam bekerja, maka mereka akan memandang usaha dan kinerja yang mereka berikan terhadap organisasi memiliki makna yang positif bagi kesejahteraan organisasi dan kesejahteraan individu mereka sendiri (dalam Muba, 2009).

Seseorang yang bergabung dalam organisasi pada sebuah perusahaan dituntut adanya komitmen dalam dirinya. Sebagai definisi yang umum, dalam buku Setiadi (2004) mengartikan komitmen organisasional sebagai sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya. Komitmen mencakup juga keterlibatan kerja. Hal ini disebabkan karena antara keterlibatan kerja dengan komitmen organisasi sangat erat hubungannya. Keterlibatan kerja sebagai derajat kemauan untuk menyatukan dirinya dengan pekerjaan, menginvestasikan waktu, kemampuan dan energinya untuk pekerjaan, dan menganggap pekerjaannya sebagai bagian utama dari kehidupannya

Komitmen organisasi karyawan menjadi hal yang penting bagi sebuah organisasi dalam menciptakan kelangsungan hidup sebuah organisasi apapun bentuk organisasinya. Komitmen menunjukkan hasrat karyawan sebuah

perusahaan untuk tetap tinggal dan bekerja serta mengabdikan diri bagi perusahaan. Komitmen seseorang terhadap organisasi atau perusahaan seringkali menjadi isu yang sangat penting. Karena pentingnya hal tersebut, beberapa organisasi memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang suatu jabatan atau posisi yang ditawarkan dalam iklan-iklan lowongan pekerjaan (Kuntjoro, 2002).

Komitmen organisasi secara umum dapat diartikan sebagai keterikatan karyawan pada organisasi dimana karyawan tersebut bekerja. Komitmen dibutuhkan oleh organisasi agar sumber daya manusia yang kompeten dalam organisasi dapat terjaga dan terpelihara dengan baik. Perusahaan selalu menginginkan pencapaian tujuan tanpa banyak mengalami kendala, diantaranya tujuan mencapai laba, memenangkan persaingan, memenuhi kepuasan pelanggan dan lain-lain. Namun permasalahan pencapaian tujuan ini tidak sesederhana yang dipikirkan pihak manajemen. Kendala-kendala utama yang dapat timbul terutama dapat berasal dari para karyawan sebagai anggota organisasi, seperti rendahnya komitmen karyawan untuk tetap bekerja dalam jangka waktu yang ditentukan oleh perusahaan.

Beberapa alasan mengapa organisasi harus melakukan berbagai usaha untuk meningkatkan derajat komitmen organisasi dalam diri karyawan. Pertama, semakin tinggi komitmen organisasi karyawan semakin tinggi pula usaha yang dikeluarkan karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya. Kedua, semakin tinggi komitmen karyawan semakin lama ia ingin tetap berada dalam organisasi dan

semakin tinggi pula produktivitasnya. Karyawan yang komitmen organisasinya tinggi, maka hal ini dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

Komitmen organisasi itu sendiri menarik untuk diteliti karena hal ini berpengaruh pada kelangsungan perusahaan memfokuskan diri pada komitmen organisasi karena komitmen organisasi berkaitan dengan keluaran organisasi, seperti absenteeisme, turn over, dan kemalasan. Pada situasi yang penuh dengan kompetisi dan tuntutan untuk lebih tanggap terhadap kebutuhan konsumen, klien ataupun pelanggan, membangun komitmen organisasi karyawan merupakan aspek yang penting, karena karyawan yang berkomitmen akan bekerja seakan-akan mereka memiliki organisasi atau perusahaan, sehingga hal ini memberikan organisasi kemampuan lebih dalam usaha mencapai tujuan tujuannya.

Permasalahan karyawan yang muncul pada perusahaan mempunyai komitmen yang rendah dapat membawa dampak negatif pada perusahaan seperti menurunnya produktivitas, kualitas kerja, kepuasan, tidak mengindahkan peraturan, absensi maupun turn over karyawan, sebaliknya adanya komitmen organisasi yang tinggi akan memberikan pengaruh positif, yaitu menimbulkan kepuasan kerja, semangat kerja, prestasi kerja yang baik dan keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan. Adanya komitmen organisasi yang tinggi, karyawan akan melibatkan diri untuk menyelesaikan semua tugas dan tanggung jawab sempurna. Membangun komitmen organisasi menjadi lebih bermanfaat, karena dapat menjadikan perusahaan sebagai tempat yang menyenangkan untuk bekerja.

Tingkat kesuksesan perusahaan bukan hanya diukur dari produktivitas kerja, namun juga mampu merealisasikan tujuan dari perusahaan yaitu mencapai keuntungan yang maksimal, mampu tumbuh dan berkembang, dan mampu mempertahankan kelangsungan hidupnya.

Menurut Greenberg & Baron (2000 dalam Widiandana 2003), bentuk-bentuk komitmen organisasi ialah *Affective Commitment* yaitu keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi. Misalnya karyawan selalu hadir tepat waktu. Kemudian *Continuance Commitment* maksudnya berkeinginan secara *continuance* untuk bekerja keras, disini karyawan memiliki kemampuan atau prestasi yang dapat dikembangkan demi kemajuan organisasi. Dan *Normative Commitment* keinginan karyawan dalam melanjutkan pekerjaannya. Dengan adanya Visi & Misi perusahaan mereka berusaha keras untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Zhen dan Anne Marie Francesco (2001) menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu juga penelitian yang dilakukan oleh Diana Sulianti yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari penelitian terdahulu, hubungan antara komitmen organisasional dan kinerja berbanding lurus, artinya bahwa semakin tinggi komitmen karyawan pada perusahaan maka kinerja yang dihasilkan juga tinggi.

PT. Pos Indonesia adalah merupakan sebuah badan usaha milik negara (BUMN) Indonesia yang bergerak di bidang layanan pos. Kantor pos pertama didirikan di Batavia (sekarang Jakarta) oleh Gubernur Jendral G.W Baron van Imhoff pada tanggal 26 Agustus 1746 dengan tujuan untuk lebih menjamin keamanan surat-surat penduduk, terutama bagi mereka yang berdagang dari kantor-kantor di luar Jawa dan bagi mereka yang datang dari dan pergi ke Negeri Belanda. Sejak itulah pelayanan pos telah lahir mengemban peran dan fungsi pelayanan kepada publik. Salah satu kantor cabang berada di kota Semarang tepatnya di Jl. Imam Barjo SH No. 3. Keberhasilan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi di PT. Pos Indonesia cabang Semarang akan sangat tergantung dari kinerja para pegawainya. Berikut ini adalah data absen karyawan kantor MPC (Mail Processing Center) PT. Pos Indonesia Cabang Semarang.

**Tabel 1.1**  
**Data absen Kantor MPC PT. Pos Indonesia Cabang Semarang**

BULAN	RATA-RATA KEHADIRAN (%)	KARYAWAN PULANG CEPAT	KARAWANDATANG TERLAMBAT
NOVEMBER	91,5	15 orang	23 orang
DESEMBER	92,9	23 orang	26 orang
JANUARI	92,2	17 orang	24 orang
FEBRUARI	90,7	28 orang	30 orang
MARET	93,9	21 orang	28 orang

Sumber : Bagian Personalia / SDM Kantor MPC PT. Pos Indonesia Semarang.

Dari Tabel 1.1 disimpulkan bahwa jumlah ketidak hadiran karyawan, karyawan yang pulang cepat, dan karyawan yang datang terlambat perbulan cukup tinggi. Berdasarkan peraturan yang mengatur hak cuti karyawan yang meninggalkan tugas tanpa keterangan/bukan dari hak cuti dianggap absen. Absensi dalam perusahaan merupakan masalah karena absensi berarti kerugian akibat terhambatnya penyelesaian pekerjaan dan penurunan kinerja. hal ini dapat menimbulkan kerugian pada perusahaan (Robbins, 2006). Selain itu karyawan yang datang terlambat dan pulang lebih cepatakan mengurangi jam kerja yang seharusnya mereka lakukan, dan hal tersebut berpengaruh juga terhadap waktu yang akan digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan. Situasi seperti tersebut diatas akan sangat mengganggu kelancaran tugas perusahaan.

Selain itu perusahaan juga melakukan evaluasi pada target kinerja yang telah ditentukan dengan target kinerja yang telah dicapai oleh para karyawan. Standar yang telah ditentukan oeh perusahaan adalah 80% – 85%. Berikut data perbandingannya:

**Tabel 1.2**  
**Target Kinerja Yang Telah Dicapai Karyawan**  
**(Rata-rata dalam %)**

<b>Tahun 2013</b>	<b>Bagian</b>						
	<b>Bulan</b>	Antaran Pool	Distribusi	Paket Pos	Pos Internasional	Surat Pos	SLPK
Januari	80,5%	82,3%	90,4%	91,4%	85,5%	84,8%	87,4%
Februari	85%	90,6%	82,4%	82,6%	83,4%	83,65	85,3%
Maret	85 %	88,9%	86,6%	85.6%	86,8%	89,7%	83,9%

**Lanjutan Tabel 1.2**  
**Target Kinerja Yang Telah Dicapai Karyawan**  
**(Rata-rata dalam %)**

April	87,8%	88,5%	87,3%	90,1%	88,7%	82,5%	82,5%
Mei	90,1%	87,4%	82,4%	88,5%	82,3%	90,6%	90,1%
Juni	88,3%	90,5%	90,65	90,5%	90,6%	83,8%	88,7%
Juli	82,5%	87,8%	82,3%	86,7%	88,95	91,4%	84,9%
Agustus	87,2%	85,1%	84,7%	84,5%	88,5%	82,8%	86,7%
September	89,7%	92,4%	85,5%	86,6%	86,55	86,4%	87,2%
Oktober	86,8%	80,3%	86,7%	82,5%	85,1%	90,3%	85,2%
November	85,9%	91,7%	89,7%	83,6%	91,8%	83,8%	84,3%
Desember	89,5%	86,5%	90,2%	84,8%	87,4%	90,8%	90,9%

Standar target kinerja perusahaan 80% - 85%. Sumber: Bagian Personalia / SDM Kantor MPC PT. Pos Indonesia Cabang Semarang.

Dari tabel 1.2 diatas dapat disimpulkan bahwa target yang telah dicapai oleh para karyawan per divisi pada tahun 2013 sudah cukup tinggi, meskipun masih terjadi kenaikan dan penurunan di setiap bulannya. Target yang telah dicapai oleh karyawan berhubungan dengan kinerja karyawan di dalam perusahaan, jika masih banyak target yang belum tercapai menandakan bahwa karyawan tidak bekerja secara maksimal atau dipengaruhi oleh faktor lain. Misalnya, seperti kompensasi atau pun sikap dari pimpinannya.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, diketahui bahwa karyawan kantor MPC PT. Pos Indonesia cabang Semarang memilikitingkat ketidakhadiran yang rendah, dilihat dari persentase kehadiran karyawan yang cukup tinggi di setiap bulannya.

Persentase terendah yaitu hanya sebesar 90,7% pada bulan Februari, dan persentase tertinggi ditunjukkan pada bulan Maret yaitu sebesar 93,9%. Tetapi disamping itu masih ada karyawan yang pulang cepat dan datang terlambat. Karyawan yang pulang cepat dan datang terlambat paling banyak terdapat pada bulan Februari, dan paling sedikit terdapat pada bulan November.

Dari uraian latar belakang diatas juga dapat disimpulkan bahwa karyawan perbagian sudah mencapai target kinerja dan ada yang melebihi standar yang telah ditentukan oleh perusahaan yaitu 80% - 85%, meskipun tingkat kehadiran dan pencapaian target kinerja masih tidak stabil dan cenderung lebih mengalami kenaikan dan penurunan. Fenomena ini tidak dapat dipungkiri oleh sebuah organisasi bahwa tingkat absensi dan tingkat pencapaian target kinerja karyawan yang terjadi di perusahaan kadang juga bisa dipengaruhi oleh adanya rasa puas karyawan terhadap kompensasi, dan kurangnya motivasi dari pemimpinnya yang secara tidak langsung dapat mempengaruhi komitmen karyawan pada perusahaan.

Berdasarkan hal tersebut permasalahan yang dikaji adalah bagaimana variabel kepemimpinan transformasional, kepuasan kompensasi, dan komitmen organisasional secara langsung mempengaruhi variabel kinerja karyawan.

Berdasarkan paparan di atas, maka dapat dirumuskan masalah yang akan diteliti adalah :

1. Apa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan kantor MPCPT. Pos Indonesia cabang Semarang ?

2. Apa pengaruh kepuasan kompensasi terhadap kinerja karyawan kantor MPC PT. Pos Indonesia cabang Semarang ?
3. Apa pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan kantor MPCPT. Pos Indonesiacabang Semarang?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan kantor MPC PT. Pos Indonesia cabang Semarang
2. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kompensasi terhadap kinerja karyawan kantor MPC PT. Pos Indonesia cabang Semarang
3. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan kantor MPCPT. Pos Indonesia cabang Semarang

### **1.4 Manfaat penelitian**

1. Bagi perusahaan, hasil penelitian ini merupakan informasi yang berguna dalam upaya pemberdayaan gaya kepemimpinan, komitmen organisasional, dan kepuasan kompensasi yang efektif kepada seluruh elemen organisasi khususnya SDM untuk dapat sama-sama meresapi dan menerapkan asas-asas yang terkandung dalam motivasi kerja dan lingkungan kerja untuk pencapaian kinerja maksimal.
2. Bagi pihak lain, hasil penelitian ini merupakan informasi, teori, dan implementasi dari pengaruh motivasi, komitmen organisasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

3. Bagi peneliti, penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk mengembangkan keilmuan dan praktek perilaku keorganisasian maupun MSDM.

### **1.5 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan yang digunakan untuk menyusun skripsi ini sebagai berikut :

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini membahas tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan.

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

Bab ini membahas tentang landasan teori yang digunakan penelitian terdahulu, hubungan antar variabel, kerangka pemikiran dan hipotesis.

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

Pada bab ini membahas variabel penelitian dan definisi operasionalnya, penentuan populasi dan sampel penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan metode analisis.

#### **BAB IV HASIL DAN ANALISIS**

Bab ini membahas hasil penelitian yang diuraikan secara singkat dan jelas mengenai deskripsi objek penelitian, serta analisis data, dan interpretasi hasil.

## BAB V PENUTUP

Sebagai bab terakhir, penutup berisi tentang kesimpulan hasil penelitian yang telah dilakukan, keterbatasan dalam penelitian, saran-saran yang diberikan kepada objek penelitian untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi tersebut, dan saran-saran penelitian yang akan datang.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

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

Sebuah organisasi memerlukan manusia sebagai sumber daya pendukung utama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. sumber daya manusia yang berkualitas akan turut memajukan organisasi sebagai suatu wadah peningkatan produktivitas kerja. Kedudukan strategis untuk meningkatkan produktivitas organisasi adalah karyawan, yaitu individu-individu yang bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan.

Kinerja merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja dengan standar kerja yang ditetapkan. Dengan demikian kinerja memfokuskan pada hasil kerjanya. Menurut Siagian (2003) kinerja adalah konsep yang bersifat universal yang merupakan efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan bagian karya berdasar standar dan kriteria yang ditetapkan. Kinerja merupakan perilaku manusia dalam suatu organisasi yang memenuhi standar perilaku yang ditetapkan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Menurut Robbins (2003) bahwa kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Dalam studi manajemen kinerja pekerja atau pegawai ada hal yang memerlukan pertimbangan yang penting sebab kinerja individual seorang pegawai dalam organisasi merupakan bagian dari kinerja

organisasi, dan dapat menentukan kinerja dari organisasi tersebut. Berhasil tidaknya kinerja karyawan yang telah dicapai organisasi tersebut akan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari karyawan secara individu maupun kelompok.

Kinerja merefleksikan seberapa baik dan seberapa tepat seseorang individu memenuhi permintaan pekerjaan. Berdasarkan definisi-definisi tersebut diatas, kinerja dipandang sebagai hasil yang bersifat kualitatif dan kuantitatif. Berhasil atau tidaknya kinerja yang telah dicapai oleh organisasi dipengaruhi oleh tingkat kinerja karyawan secara individu maupun kelompok, dimana kinerja diukur dengan instrument yang dikembangkan dalam studi yang tergantung dengan ukuran kinerja secara umum, kemudian diterjemahkan kedalam penilaian perilaku secara mendasar yang dapat meliputi berbagai hal yaitu : kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, pendapat atau pernyataan yang disampaikan, keputusan yang diambil dalam melakukan pekerjaan dan deskripsi pekerjaan.

## **2.1.2 Kepemimpinan Transformasional**

### **2.1.2.1 Kepemimpinan**

Kepemimpinan mempunyai arti yang berbeda pada orang-orang yang berbeda. Kata ini merupakan suatu kata yang diambil dari kamus umum dan dimasukkan ke dalam kamus teknis sebuah disiplin ilmiah tanpa didefinisikan dengan tepat. Para peneliti biasanya mendefinisikan kepemimpinan sesuai dengan perspektif-perspektif individual dan aspek dari fenomena yang paling menarik perhatian mereka. Setelah suatu tinjauan kembali yang menyeluruh mengenai

kepuustakaan tentang kepemimpinan, Stogdill (1974) dalam (Apriani, 2009) menyimpulkan bahwa terdapat hamper sama banyaknya definisi tentang kepemimpinan dengan jumlah orang yang telah mencoba mendefinisikan konsep tersebut. Kepemimpinan telah didefinisikan dalam kaitannya dengan ciri-ciri individual, perilaku, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan peran, tempatnya pada suatu posisi administratif, serta persepsi oleh orang lain mengenai keabsahan dari pengaruh dari kepemimpinan itu sendiri.

Beberapa definisi dari kepemimpinan :

1. Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (*share goal*). (Hemhill & Coons, 1957)
2. Kepemimpinan adalah pengaruh antarpribadi, yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi, ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. (Tannebaum, Weschler, & Massark, 1961)
3. Kepemimpinan adalah pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi. (Stogdill. 1974)
4. Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit pada, dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi. (Katz & Kahn, 1978)

5. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi kearah pencapaian tujuan. (Rauch & Behling, 1984)
6. Kepemimpinan adalah sebuah proses memberi arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran. (Jacobs & Jacques, 1990)
7. Para pemimpin adalah mereka yang secara konsisten memberi kontribusi yang efektif terhadap orde sosial, dan yang diharapkan dan dipersepsikan melakukannya. (Hosking, 1998)

Kebanyakan definisi mengenai kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang dalam hal ini pengaruh yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi.

Orang yang mempunyai paling banyak pengaruh di dalam kelompok tersebut dan yang diharapkan akan menjalankan peran kepemimpinan ditetapkan sebagai pemimpinnya. Para anggota lain disebut pengikut, meskipun beberapa diantaranya bisa menjadi pemimpin subkelompok, atau dapat membantu pemimpin utama tersebut dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya. Pandangan alternatif menyatakan bahwa kepemimpinan adalah sebuah proses pengaruh sosial yang

terjadi secara alamiah di dalam sebuah sistem sosial yang dirasakan bersama diantara berbagai anggota dari sistem tersebut.

### **2.1.2.2 Kepemimpinan Transformasional**

Pada tahun 1980-an, para peneliti manajemen menjadi tertarik kepada cara para pemimpin mengubah dan menghidupkan kembali organisasi-organisasi. Subjek tersebut khususnya relevan untuk suatu waktu ketika banyak perusahaan Amerika mendadak menyadari kebutuhan untuk mengubah cara-cara dari banyak hal yang dilakukan demi kelangsungan hidupnya dalam menghadapi persaingan ekonomi yang semakin meningkat dari perusahaan-perusahaan luar negeri. Kepemimpinan transformasional menunjuk kepada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan para pengikut untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Beberapa teori tentang kepemimpinan transformasional mempelajari juga bagaimana para pemimpin mengubah budaya dan struktur organisasi agar lebih konsisten dengan strategi-strategi manajemen untuk mencapai sasaran organisasional.

Konsepsi kepemimpinan transformasional pertama kali dikemukakan oleh James McGregor Burns, yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, ( dalam Stone et al, 2004) mengatakan sebagai berikut: *“Transformational leaders transform the personal values of followers to support the vision and goals of the organization by fostering an environment where relationships can be formed and by establishing a climate of trust in which visions can be shared”*. Selanjutnya, secara operasional Bernard Bass (dalam Gill et, 2010) memaknai kepemimpinan

transformatif sebagai berikut: *“Leadership and performance beyond expectations”*. Sedangkan Tracy and Hinkin (dalam Gill dkk, 2010) memaknai kepemimpinan transformatif sebagai berikut: *“The process of influencing major changes in the attitudes and assumptions of organization members and building commitment for the organization’s mission or objectives”*.

Dari beberapa pengertian tersebut kepemimpinan transformatif merupakan gaya kepemimpinan yang berupaya mentransformasikan nilai-nilai yang dianut oleh bawahan untuk mendukung visi dan tujuan organisasi. Melalui transformasi nilai-nilai tersebut, diharapkan hubungan baik antar anggota organisasi dapat dibangun sehingga muncul iklim saling percaya diantara anggota organisasi.

Kepemimpinan transformatif adalah kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan dan atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan. Sumber daya yang dimaksud yaitu sumber daya manusia seperti pimpinan, staf, bawahan, tenaga ahli, guru, dosen, peneliti, dan lain-lain. Selain itu, kepemimpinan transformatif diprediksikan mampu mendorong terciptanya efektifitas institusi pendidikan. Jenis kepemimpinan ini menggambarkan adanya tingkat kemampuan pemimpin untuk mengubah mentalitas dan perilaku bawahan menjadi lebih baik.

Kepemimpinan transformatif diprediksikan mampu mendorong terciptanya efektifitas institusi pendidikan. Jenis kepemimpinan ini

menggambarkan adanya tingkat kemampuan pemimpin untuk mengubah mentalitas dan perilaku pengikut menjadi lebih baik. Selain itu, kepemimpinan transformasional memiliki makna dan orientasi masa depan (*future oriented*) institusi pendidikan diantaranya kebutuhan menanamkan budaya inovasi dan kreatifitas dalam meningkatkan kreativitas dalam meningkatkan mutu dan eksistensi institusi pendidikan. Hal ini penting karena warga institusi pendidikan terutama peserta didik berharap banyak untuk terciptanya institusi pendidikan yang berkualitas, produktif serta profesional dalam menapaki masa depan dan segala tantangan yang ada.

Ciri pemimpin transformasional diantaranya :

- a. Mampu mendorong pengikut untuk menyadari pentingnya hasil pekerjaan.
- b. Mendorong pengikut untuk lebih mendahulukan kepentingan organisasi
- c. Mendorong untuk mencapai kebutuhan yang lebih tinggi.

Kepemimpinan transformasional menurut Bernard M. Bass (dalam Stone, 2004) memiliki karakteristik yang membedakan dengan gaya kepemimpinan yang lainnya diantaranya :

- a. Charisma

Memberikan visi dan misi yang masuk akal, menimbulkan kebanggaan, menimbulkan rasa hormat dan percaya.

- b. Inspiration

Mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya, mengekspresikan tujuan penting dengan cara yang sederhana.

c. Intellectual stimulation

Meningkatkan intelegensi, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara teliti.

d. Individualized consideration

Memberikan perhatian pribadi, melakukan pelatihan dan konsultasi kepada setiap bawahan secara individual

Pembicaraan mengenai organisasi tidak akan terlepas dari konsepsi kepemimpinan. Berdasarkan beberapa literatur dapat dikatakan bahwa esensi kepemimpinan adalah upaya seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar berperilaku sesuai dengan yang diinginkan olehnya. Dalam rangka mempengaruhi orang lain, seorang pemimpin mempunyai banyak pilihan gaya kepemimpinan yang akan digunakannya. Salah satu gaya kepemimpinan yang relatif populer adalah kepemimpinan transformasional.

Adapun, karakteristik kepemimpinan transformasional menurut Avolio dkk (dalam Stone, 2004) adalah sebagai berikut:

1. Idealized influence (or charismatic influence)

Idealized influence mempunyai makna bahwa seorang pemimpin transformasional harus kharisma yang mampu “menyihir” bawahan untuk bereaksi mengikuti pimpanan. Dalam bentuk konkrit, kharisma ini ditunjukkan melalui perilaku pemahaman terhadap visi dan misi organisasi, mempunyai

pendirian yang kukuh, komitmen dan konsisten terhadap setiap keputusan yang telah diambil, dan menghargai bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional menjadi role model yang dikagumi, dihargai, dan diikuti oleh bawahannya.

#### 2. Inspirational motivation

Inspirational motivation berarti karakter seorang pemimpin yang mampu menerapkan standar yang tinggi akan tetapi sekaligus mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut. Karakter seperti ini mampu membangkitkan optimisme dan antusiasme yang tinggi dari para bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional senantiasa memberikan inspirasi dan memotivasi bawahannya.

#### 3. Intellectual stimulation

Intellectual stimulation karakter seorang pemimpin transformasional yang mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional. Selain itu, karakter ini mendorong para bawahan untuk menemukan cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu mendorong (menstimulasi) bawahan untuk selalu kreatif dan inovatif.

#### 4. Individualized consideration

Individualized consideration berarti karakter seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para bawahannya. Dalam hal ini, pemimpin transformasional mau dan mampu untuk mendengar aspirasi, mendidik, dan

melatih bawahan. Selain itu, seorang pemimpin transformasional mampu melihat potensi prestasi dan kebutuhan berkembang para bawahan serta memfasilitasinya. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu memahami dan menghargai bawahan berdasarkan kebutuhan bawahan dan memperhatikan keinginan berprestasi dan berkembang para bawahan.

Gaya kepemimpinan transformasional diyakini oleh banyak pihak sebagai gaya kepemimpinan yang efektif dalam memotivasi para bawahan untuk berperilaku seperti yang diinginkan. Menurut Bernard Bass (NN, 2009), dalam rangka memotivasi pegawai, bagi pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, terdapat tiga cara sebagai berikut:

1. Mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha.
2. Mendorong karyawan untuk mendahulukan kepentingan kelompok.
3. Meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri.

Pemahaman akan pentingnya hasil usaha harus diterapkan kepada para pegawai. Dengan kata lain, orientasi proses mendapat prioritas dibandingkan dengan sekedar hasil. Kemudian, penekanan untuk mendahulukan kepentingan kelompok dibandingkan dengan kepentingan pribadi menjadi krusial mengingat hubungan yang baik dan iklim kerja yang kondusif menjadi perhatian utama dalam penerapan gaya kepemimpinan ini. Selanjutnya, mengingat kebutuhan

bawahan bukan hanya materi, maka seorang pimpinan harus mampu mendorong pegawai untuk mempunyai kebutuhan yang lebih tinggi sesuai dengan kapasitas mereka.

Seorang pemimpin yang ingin secara efektif menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, harus mampu melakukan beberapa hal sebagai berikut:

1. Memahami visi dan misi organisasi.
2. Memahami lingkungan organisasi melalui analisis lingkungan strategis (SWOT).
3. Merumuskan rencana strategis organisasi.
4. Menginternalisasikan visi, misi, kondisi lingkungan strategis, dan rencana strategis pada seluruh anggota organisasi.
5. Mengendalikan rencana strategis melalui manajemen pengawasan yang tepat.
6. Memahami kebutuhan para pegawai.
7. Memahami kapasitas para pegawai.
8. Mendistribusikan pekerjaan sesuai dengan kapasitas pegawai.
9. Mengapresiasi hasil pekerjaan pegawai.

### **2.1.3 Kepuasan Kompensasi**

Suatu cara manajemen meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja adalah melalui kompensasi. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Sebelum kompensasi diberikan

terlebih dahulu dilakukan proses kompensasi. Yaitu suatu jaringan berbagai sub-proses untuk memberikan balas jasa kepada karyawan untuk pelaksanaan pekerjaan dan untuk memotivasi mereka agar mencapai tingkat prestasi yang diinginkan.

Menurut Rabindra N dan Medonca (1998) dalam Harnanik (2005) kepuasan kompensasi adalah tingkat kepuasan terhadap semua bentuk return baik finansial maupun finansial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan. Menurut Michael dan Harold (1993) dalam Pantja Djati(2003) menyatakan bahwa kepuasan kompensasi adalah kepuasan karyawan terhadap kompensasi yang diterima dari perusahaan sebagai balas jasa atas kerja mereka. Sedangkan menurut Mobley (1982) dalam Sahid (2008) mendefinisikan kepuasan kompensasi sebagai keadaan dimana harapan akan kompensasi sesuai dengan kenyataan kompensasi yang diterima karyawan.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kompensasi adalah tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan terhadap kompensasi yang diberikan perusahaan baik dalam bentuk finansial maupun non finansial sebagai balas jasa perusahaan.

Menurut Mandy & Noe (1993) kompensasi atau balas jasa yang diterima karyawan dibagi atas dua jenis, yaitu kompensasi finansial dan non finansial. Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung. Kompensasi finansial langsung terdiri dari gaji, upah, bonus, dan komisi. Sedangkan kompensasi finansial tidak langsung

disebut juga dengan tunjangan, yakni meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung. Sedangkan kompensasi non finansial terdiri dari kepuasan yang diterima baik dari pekerjaan itu sendiri, seperti tanggung jawab, peluang akan pengakuan, peluang adanya promosi. Kompensasi non finansial dimaksudkan untuk mempertahankan karyawan dalam jangka panjang seperti penyelenggaraan program-program pelayanan bagi karyawan yang berupaya untuk menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan, seperti program rekreasi, cafeteria, dan tempat beribadah.

Dengan memperhatikan pengertian pengertian kompensasi dan uraian di atas, maka dapatlah dikemukakan adanya faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perumusan penetapan kompensasi tersebut. Faktor-faktor tersebut antara lain adalah sebagai berikut :

- a. Kebenaran dan Keadilan. Hal ini mengandung pengertian bahwa pemberian kompensasi kepada masing-masing karyawan atau kelompok karyawan harus sesuai dengan kemampuan, kecakapan, pendidikan dan jasa yang telah ditunjukkan kepada organisasi. Dengan demikian tiap karyawan merasakan bahwa organisasi telah menghargai telah menghargai jasanya kepada organisasi sesuai pandangannya.
- b. Dana Organisasi. Kemampuan organisasi untuk dapat melaksanakan kompensasi baik berupa finansial maupun non-finansial amat tergantung kepada dana yang terhimpun untuk keperluan tersebut. Terhimpunnya dana tersebut tentunya juga sebagai akibat prestasi-prestasi kerja yang

telah ditunjukkan oleh karyawan-karyawannya. Makin besar prestasi kerja, makin besar keuntungan organisasi/perusahaan, makin besar dana yang terhimpun untuk kompensasi, maka makin baik pelaksanaan kompensasi dan sebaliknya.

- c. Serikat Karyawan. Para karyawan yang tergabung dalam suatu serikat karyawan dapat juga mempengaruhi pelaksanaan ataupun penetapan kompensasi dalam organisasi, sebab suatu serikat karyawan sapat merupakan symbol kekuatan karyawan dalam menuntut perbaikan nasib, yang perlu mendapatkan perhatian atau perlu diperhitungkan oleh pihak manajemen/pimpinan organisasi.
- d. Produktivitas Kerja. Produktivitas kerja karyawan merupakan factor yang mempengaruhi penilaian atas prestasi kerja karyawan. Sedangkan prestasi kerja karyawan merupakan factor yang diperhitungkan dala penetapan kompensasi. Karena itu produktivitas kerja karyawan, ikut mempengaruhi pelaksanaan kompensasi tersebut.
- e. Biaya Hidup. Penyesuaian besarnya kopensasi, terutama yang berupa upah/gaji, dengan biaya hidup karyawan beserta keluarganya sehari-hari, harus mendapatkan perhatian pimpinan organisasi/perusahaan. Namun demikian cukup sulit pula dalam pelaksanaannya, karena biaya hidup seseorang sehari-hari sangat relatif sifatnya, karena taka da ukuran yang pasti seberapa besar hidup yang layak itu.

- f. Pemerintah. Fungsi pemerintah untuk melindungi warganya dari tindak sewenang-wenang majikan/pimpinan organisasi ataupun perusahaan, dalam pemberian balas jasa karyawan jelas berpengaruh terhadap penetapan kompensasi. Karena itu pemerintahlah yang ikut menentukan upah minimum ataupun jumlah jam kerja karyawan, baik karyawan pria ataupun wanita, dewasa ataupun anak-anak pada batas umur tertentu.

Dari uraian-uraian tersebut diatas makin jelas gambaran kita tentang betapa pentingnya pengaturan kompensasi yang benar dan adil bagi suatu organisasi. Untuk itu perlu diketahui apa fungsi pemberian kompensasi tersebut dalam suatu organisasi.

Fungsi-fungsi tersebut antara lain adalah sebagai berikut :

- a. Pengalokasian sumber daya manusia secara efisien. Fungsi ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang cukup baik pada karyawan yang berprestasi baik, akan mendorong para karyawan untuk bekerja dengan lebih baik dan ke arah pekerjaan-pekerjaan yang lebih produktif. Dengan kata lain, ada kecenderungan para karyawan dapat bergeser atau berpindah dari yang kompensasinya rendah ke tempat kerja yang kompensasinya tinggi dengan cara menunjukkan prestasi kerja yang lebih baik.
- b. Penggunaan sumber daya manusia secara lebih efisien dan efektif. Dengan pemberian kompensasi yang tinggi kepada seseorang karyawan mengandung implikasi bahwa organisasi akan menggunakan tenaga

karyawan tersebut dengan secara efisien dan seefektif mungkin. Sebab dengan cara demikian, organisasi yang bersangkutan akan memperoleh manfaat dan keuntungan semaksimal mungkin.

- c. Mendorong stabilisasi dan pertumbuhan ekonomi. Sebagai akibat alokasi dan penggunaan sumber daya manusia dalam organisasi yang bersangkutan secara efisien dan efektif tersebut, maka dapat diharapkan bahwa sistem pemberian kompensasi tersebut secara tidak langsung dapat membantu stabilisasi organisasi, dan secara tidak langsung ikut andil dalam mendorong stabilisasi dan pertumbuhan ekonomi negara secara keseluruhan.

Pemberian kompensasi dalam suatu organisasi, jelas mengandung tujuan-tujuan positif. Antara lain tujuan tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Pemenuhan Kebutuhan Ekonomi. Karyawan menerima kompensasi berupa upah, gaji atau bentuk lainnya adalah untuk dapat memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari atau dengan kata lain kebutuhan ekonominya. Dengan adanya kepastian menerima upah ataupun gaji tersebut secara periodic, berarti adanya jaminan economic security-nya beserta keluarga yang menjadi tanggungannya.
- b. Pengkaitan Kompensasi dengan Produktivitas Kerja. Dalam pemberian kompensasi yang makin baik akan mendorong karyawan bekerja dengan makin produktif. Dengan produktivitas kerja yang tinggi, ongkos karyawan per unit/produksi bahkan akan semakin rendah.

- c. Pengkaitan Kompensasi dengan Sukses Perusahaan. Makin berani suatu perusahaan/organisasi memberikan kompensasi yang tinggi, makin menunjukkan betapa makin suksesnya suatu perusahaan. Sebab pemberian kompensasi yang tinggi hanya mungkin apabila pendapatan perusahaan yang digunakan untuk itu makin besar.
- d. Pengkaitan Antara Keseimbangan Keadilan Pemberian Kompensasi. Ini berarti bahwa pemberian kompensasi yang tinggi harus dihubungkan atau diperbandingkan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh karyawan yang bersangkutan pada jabatan dan kompensasi yang tinggi tersebut. Sehingga ada keseimbangan antara input (syarat-syarat) dan output (tingginya kompensasi yang diberikan).

#### **2.1.4 Komitmen Organisasional**

Keberhasilan pengelolaan organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola SDM. Seberapa jauh komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja, sangatlah menentukan organisasi itu dalam mencapai tujuannya. Dalam dunia kerja, komitmen karyawan terhadap organisasi sangatlah penting. Mathis and Jackson (2004) dalam Harnanik (2005) menyatakan bahwa komitmen organisasional adalah tingkat sampai dimana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi tersebut. Berbagai studi penelitian menunjukkan bahwa orang-orang yang relative puas dengan pekerjaannya akan sedikit lebih berkomitmen terhadap organisasi.

Luthans (2006) menyatakan bahwa komitmen organisasional adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Terdapat tiga model komponen yang diajukan oleh Alen dan Meyer, ketiga dimensi tersebut adalah :

1. Komitmen afektif adalah keterkaitan 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 atau promosi atau benefit.
3. Komitmen normatif adalah perasaan wajib untuk berada dalam organisasi karena memang harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal yang benar harus dilakukan.

Komitmen organisasional menurut Gibson (1997) dalam Abdul Hakim (2006) adalah identifikasi rasa, keterlibatan loyalitas yang ditunjukkan oleh pekerja terhadap organisasinya atau unit organisasi. Komitmen organisasional ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan sebuah organisasi demi tercapainya tujuan organisasi. Komitmen terhadap organisasi melibatkan tiga sikap : (1) Identifikasi dengan tujuan organisasi, (2) Perasaan keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi, dan (3) Perasaan loyalitas terhadap organisasi.

Davis dan Newstrom (1998) dalam Kusjainah (2004) menyatakan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi adalah tingkat kemauan karyawan untuk mengidentifikasi dirinya pada organisasi dan keinginan untuk melanjutkan partisipasi aktif dalam organisasi tersebut. Lebih lanjut (Steers, 1985) menyatakan bahwa komitmen sebagai sifat hubungan seorang individu dengan organisasi yang memungkinkan seorang mempunyai komitmen tinggi memperlihatkan 3 ciri sebagai berikut :

1. Dorongan kuat tetap menjadi anggota organisasi.
2. Kesiediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi.
3. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi.

Jadi dapat disimpulkan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi adalah tingkat kemauan karyawan untuk mengidentifikasikan dirinya dan berpartisipasi aktif pada organisasi yang ditandai keinginan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi, kepercayaan dan penerimaan akan nilai-nilai dan tujuan organisasi, serta kesiediaan untuk bekerja semaksimal mungkin demi kepentingan organisasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional pertama karakteristik pribadi seperti masa jabatan, kebutuhan berprestasi, tingkat pendidikan, motivasi, tingkat pencapaian tujuan, dan keinginan bersaing. Kedua, karakteristik pekerjaan meliputi identifikasi tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja. Ketiga, karakteristik structural berhubungan dengan

formalisasi, ketergantungan fungsional, desentralisasi, partisipasi dan control organisasi. Dan keempat, pengalaman kerja termasuk didalamnya tingkat keterlibatan pegawai dalam organisasi (Kusjainah, 2004).

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

### **2.2.1 Penelitian yang dilakukan oleh Marnis Atmojo**

Sebagai bahan pertimbangan dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Marnis Atmojo (2012) dalam penelitian sebelumnya dengan judul *The Influence of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee Performance* PT. Perkebunan Nusantara V Riau (PTPN V). Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu hasil dari penelitian ini juga menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PTPN V Riau.

### **2.2.2 Penelitian yang dilakukan oleh H M Thamrin**

Penelitian yang dilakukan pada tahun 2012 dengan judul *The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance Shipping Companies* di Jakarta. Menyimpulkan bahwa variabel independen yaitu kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan.

### **2.2.3 Penelitian yang dilakukan oleh Zubair Aslam, Muhammad Arif, dan Khadim Jam**

Penelitian yang dilakukan pada tahun 2009 dengan judul *Impact of Selection, Training, Performance Appraisal and Compensation on Employee Performance A Case of Pakistani Telecom Sector*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.4 Penelitian yang dilakukan oleh Atreya Chakraborty, Shahbaz Sheikh, dan Narayanan Subramanian**

Dalam penelitian yang berjudul *The Relationship between Incentive Compensation and Performance Related CEO Turnover* yang dilakukan pada tahun 2007 ini, membuktikan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara kompensasi dan kinerja karyawan. Penelitiannya sesuai dengan penelitian Hadlock dan Lumer (1997), dalam penelitian tersebut menunjukkan bahwa kompensasi mendorong para karyawan untuk melakukan kerjanya dengan baik.

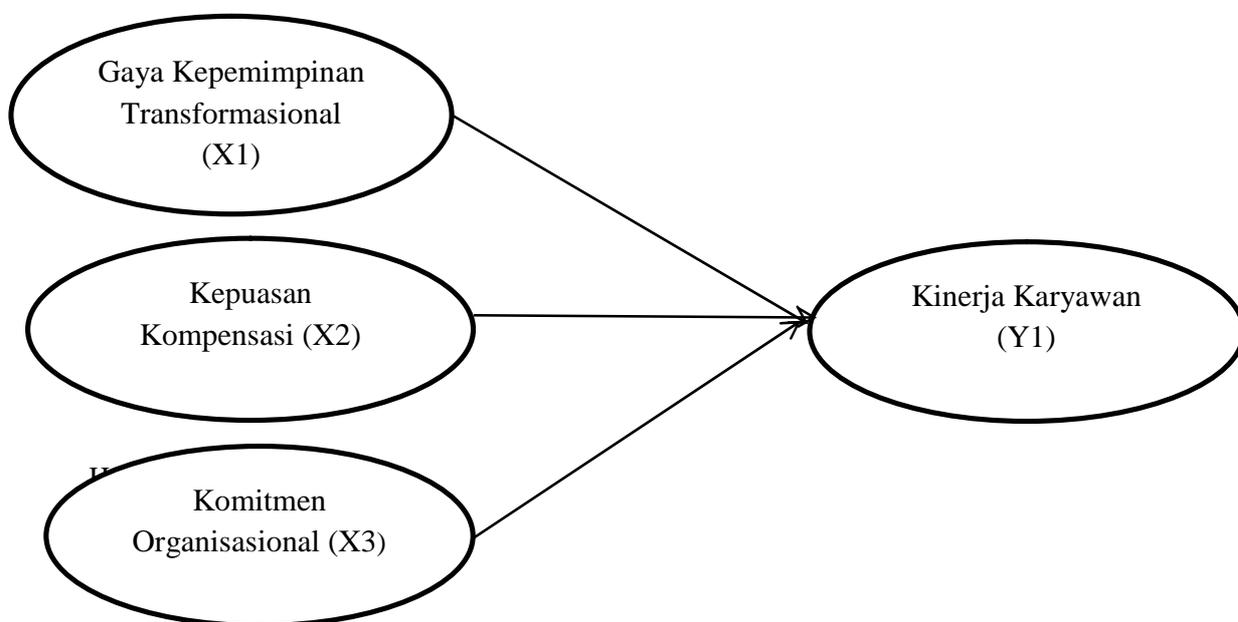
### **2.2.5 Penelitian yang dilakukan oleh S. Pantja Djati dan M. Khusaini**

Penelitian yang dilakukan pada tahun 2003 dengan judul *Kajian Terhadap Kepuasan Kompensasi, Komitmen Organisasi, dan Prestasi kerja PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Pasuruan*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemauan karyawan untuk bekerja keras. Menurut hasil yang sudah didapatkan, kemauan karyawan untuk bekerja keras sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan.

### 2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan tinjauan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun suatu kerangka pemikiran dalam penelitian ini seperti disajikan dalam gambar berikut ini :

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**



Gambar 2.1 . Model tersebut terdiri dari tiga variabel independen diantaranya gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kompensasi, dan komitmen organisasional serta satu variabel dependen yaitu kinerja karyawan.

## **2.4 Hipotesis**

### **2.4.1 Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Karyawan**

Kepemimpinan mengandung arti kemampuan mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang, untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Dengan demikian dari seorang pemimpin dapat berpengaruh terhadap kinerja.

Dalam hubungan kepemimpinan dengan kinerja karyawan atau pegawai dari hasil penelitian McNeese-Smith (1996) dalam Gill (2010) bahwa ada korelasi positif antara kepemimpinan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja. Hasil penelitian tersebut didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh: Bass dan Avolio (1993) dalam Stone dan Ogbonna (2004) yang menunjukkan pengaruh positif kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Dari uraian tersebut diajukan hipotesis sebagai berikut:

**H1: Peran Kepemimpinan Transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.**

### **2.4.2 Hubungan Kepuasan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Handoko (2000) kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka di antara karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Kemudian program kompensasi juga penting bagi perusahaan, karena hal itu mencerminkan upaya

organisasi untuk mempertahankan sumberdaya manusia atau dengan kata lain agar karyawan mempunyai loyalitas dan komitmen tinggi pada perusahaan.

Hasil penelitian Bilal Jamil dan Naintara Sarfaraz Raja (2011) menunjukkan bahwa peningkatan gaji/upah dan juga kompensasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap hasil kinerja karyawan.

Dari uraian tersebut diajukan hipotesis sebagai berikut:

**H2: Kepuasan Kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.**

#### **2.4.3 Hubungan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan**

Komitmen organisasional dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Individu akan berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam membantu organisasi mencapai tujuannya.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Diana Sulianti K.L Tobing (2009) menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh: Shore & Martin (1989) dan Cohen (1993), bahwa bentuk komitmen organisasional adalah sebagai prediktor terbaik bagi kinerja karyawan.

Dari uraian tersebut diajukan hipotesis sebagai berikut:

**H3: Komitmen Organisasional mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

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

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

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional (X1), kepuasan kompensasi (X2), komitmen organisasional (X3) sebagai variabel independen, dan kinerja karyawan (Y) sebagai variabel dependen. Variabel-variabel tersebut dapat dijelaskan dalam definisi operasional sebagai berikut:

##### **3.1.2 Definisi Operasional**

Definisi operasional adalah sesuatu yang melekat pada suatu variabel dengan cara menetapkan kegiatan atau tindakan yang perlu untuk mengukur variabel itu. Pengertian operasional variabel ini diuraikan menjadi indikator empiris meliputi:

###### **1. Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan dan atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan. Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, ketrampilan, dan sikap pemimpin dalam politik. Behling, Orlando dan James M. McFillen (1996) dalam Mas'ud (2004)

mengembangkan indikator gaya kepemimpinan transformasional yang terdiri dari dua macam. Antara lain:

- a) Kepercayaan Pengikut (*Follower Belief*), meliputi: (1)inspirasi, (2)kekaguman, dan (3)pemberdayaan.
- b) Kuesioner Atribut Perilaku Pemimpin (*Attributes of Leader Behavior*), meliputi: (1)menunjukkan empati, (2)menjelaskan misi dengan menarik, (3)menunjukkan keyakinan, (4)meningkatkan image, (5)memberikan peluang untuk sukses

## 2. Kepuasan Kompensasi

Kompensasi merupakan suatu bentuk biaya yang harus dikeluarkan perusahaan dengan harapan bahwa perusahaan akan memperoleh imbalan dalam bentuk prestasi kerja dari karyawannya.

Indikator yang digunakan untuk mengukur kompensasi tersebut menurut Simamora (2004) adalah:

### a) Gaji

Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan. Dalam penelitian ini menggunakan indikator gaji yang diberikan perusahaan kepada karyawan secara bulanan.

### b) Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.

c) Tunjangan

Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pension, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

d) Fasilitas

Contoh-contoh fasilitas adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus. Fasilitas dapat mewakili jumlah sustansial dari kompensasi, terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal.

3. Komitmen Organisasional

Mitchell (1992) dalam Djati (2003) memandang komitmen kerja sebagai suatu orientasi nilai terhadap kerja yang menunjukkan bahwa individu sangat memikirkan pekerjaannya, pekerjaan memberikan kepuasan hidup, dan pekerjaan memberikan status bagi individu.

Indikator komitmen organisasional menurut Ganesan, Shankar dan Barton A. Weitz (1996) dalam Fuad Mas'ud (2004) adalah sebagai berikut:

- a) Kesiediaan untuk bekerja keras
- b) Kesamaan nilai pegawai dan organisasi
- c) Kebanggaan terhadap organisasi
- d) Peduli organisasi
- e) Perasaan gembira pegawai

#### 4. Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Kinerja karyawan menurut Tsui (1997) dalam Mas'ud (2004) yang dibentuk oleh indikator sebagai berikut:

- a) Kualitas, adalah baik tidaknya hasil pekerjaan seseorang dalam mengerjakan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi.
- b) Kuantitas, adalah jumlah hasil pekerjaan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi.
- c) Kreatif, adalah bagaimana karyawan dalam menyelesaikan masalah-masalah dalam pekerjaan dengan kemampuannya, sehingga karyawan menyerah apabila menemukan suatu masalah dalam pekerjaan.
- d) Kemampuan, adalah pengetahuan karyawan dalam bidang yang sehubungan dengan pekerjaannya.

#### **3.2 Populasi dan Sampel**

Populasi menurut Ferdinand (2006), didefinisikan sebagai gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian. Dalam penelitian ini populasi yang dimaksud adalah seluruh karyawan yang ada di Kantor MPC PT. Pos Indonesia

cabang Semarang yang berjumlah 197 orang dengan proporsi perbagian sebagai berikut:

**Tabel 3.1**  
**Jumlah Karyawan Kantor MPC PT. Pos Indonesia Cabang Semarang**

Bagian	Jumlah Pegawai
Antaran Pool	99
Distribusi	25
Paket Pos	9
Pos Internasional	7
Surat Pos	31
SLPK	15
Umum	11
<b>Total Jumlah Pegawai</b>	<b>197</b>

Sumber: Bagian Personalia / SDM Kantor MPC PT. Pos Indonesia Semarang

Sampel masih menurut Ferdinand (2006). Didefinisikan sebagai subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi. Subset ini diambil karena dalam banyak kasus tidak mungkin kita meneliti seluruh anggota populasi, oleh karena itu kita mementuk sebuah perwakilan populasi yang disebut sampel.

Besaran sampel dalam penelitian ini ditentukan berdasarkan rumus sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{(1 + N(d)^2)}$$

Keterangan:

n :Jumlah Sampel

N :Jumlah Populasi

d : Tingkat ketepatan yang diinginkan (0,1)

Dari rumus diatas dengan jumlah populasi 197 karyawankantor MPC PT. Pos Indonesia cabang Semarang, maka sampel yang didapatkan sebesar 66 karyawan.

Dalam penelitian ini teknik sampling yang digunakan adalah *Proportional Random Sampling*, yaitu dengan cara pengambilan sampel dari tiap-tiap sub populasi dengan memperhitungkan besar kecilnya sub-sub populasi tersebut. Adapun besar atau jumlah pembagian sampel untuk masing-masing Kelurahan dengan menggunakan rumus menurut Sugiyono (2007).

$$n = \frac{x}{N} \times N_1$$

Keterangan:

n : Jumlah sampel yang diinginkan setiap bagian

N : Jumlah seluruh populasi

X : Jumlah populasi pada setiap bagian

$N_1$  : Sampel

Berdasarkan rumus, jumlah sampel dari masing-masing bagian yaitu:

1. Antaran pool =  $\frac{99}{197} \times 66 = 33,16 = 33$
2. Distribusi =  $\frac{25}{197} \times 66 = 8,37 = 8$
3. Paket Pos =  $\frac{9}{197} \times 66 = 3,01 = 3$
4. Pos Internasional =  $\frac{7}{197} \times 66 = 2,34 = 2$
5. Surat Pos =  $\frac{31}{197} \times 66 = 10,68 = 11$

$$6. \text{ SLPK} = \frac{15}{197} \times 66 = 5,02 = 5$$

$$7. \text{ Umum} = \frac{11}{197} \times 66 = 3,68 = 4$$

**Tabel 3.2**  
**Jumlah Sampel Masing-masing Bagian**

<b>Bagian</b>	<b>Jumlah sampel</b>
Antaran Pool	33
Distribusi	8
Paket Pos	3
Pos Internasional	2
Surat Pos	11
SLPK	5
Umum	4
<b>Total</b>	<b>66</b>

### 3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Data primer

Data primer adalah data yang berasal langsung dari objek penelitian, yaitu berupa kuesioner yang diberikan secara langsung kepada responden untuk memperoleh informasi tentang kinerja karyawan. Data yang diambil langsung diperoleh dari pengisian kuesioner dari karyawan kantor MPC PT. Pos Indonesia Cabang Semarang.

b. Data sekunder

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

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner secara personal. Teknik ini memberikan tanggung jawab kepada responden untuk membaca dan menjawab pertanyaan dan peneliti dapat memberikan penjelasan mengenai tujuan survey dan pertanyaan yang kurang dipahami oleh responden serta tanggapan atas kuesioner dapat langsung dikumpulkan oleh peneliti setelah diisi oleh responden. Kuesioner secara personal digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner dibentuk dengan menggunakan skala 1-5 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai.

### **3.5 Metode Analisis Data**

Agar data yang dikumpulkan dapat dimanfaatkan, maka terlebih dahulu data tersebut diolah dan dianalisis dahulu. Dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan kuantitatif.

#### **3.5.1 Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif digunakan untuk mendapatkan suatu gambaran mengenai responden dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini penulis akan membahas mengenai bentuk sebaran jawaban responden terhadap seluruh konsep yang diukur. Dari sebaran jawaban responden selanjutnya akan diperoleh satu kecenderungan atas jawaban responden tersebut. Untuk mendapatkan kecenderungan jawaban responden terhadap jawaban masing-masing variabel akan didasarkan pada skala nilai rata-rata jawaban yang selanjutnya akan dikategorikan pada jawaban:

1 : Sangat Tidak Setuju (STS)

2 : Tidak Setuju (TS)

3 : Netral (N)

4 : Setuju (S)

5 : Sangat Setuju (SS)

Untuk mengetahui frekuensi intensitas kondisi masing-masing variabel dapat diketahui dengan perkalian antara skor tertinggi dalam setiap variabel dengan jumlah item pertanyaan yang ada setiap variabel yang kemudian dibagi dengan 5 yaitu sangat baik, baik, sedang, tidak baik dan sangat tidak baik.

$$RS = \frac{m - n}{k}$$

$$RS = \frac{5 - 1}{5} = 0,80$$

Kategori jawaban responden dapat dijelaskan sebagaiberikut :

1,00 – 1,80 = Kategori sangat rendah atau sangat tidak baik yang menunjukkan kondisi variabel yang masih sangat rendah atau sangat kecil dimiliki oleh variabel penelitian

1,81 – 2,60 = Kategori rendah atau tidak baik yang menunjukkan kondisi variabel yang masih rendah atau kecil dimiliki oleh variabel penelitian

2,61 – 3,40 = Kategori sedang atau cukup yang menunjukkan kondisi variabel yang sedang atau cukup dimiliki oleh variabel penelitian

3,41 – 4,20 = Kategori tinggi atau baik yang menunjukkan kondisi variabel yang tinggi atau baik dimiliki oleh variabel penelitian

4,21 – 5,00 = Kategori sangat tinggi atau sangat baik yang menunjukkan kondisi variabel yang tinggi atau baik dimiliki oleh variabel penelitian

### **3.5.2 Analisis Kuantitatif**

Analisis kuantitatif merupakan suatu analisis data yang memerlukan pengujian secara matematis dan statistik. Analisis ini merupakan analisis dengan menggunakan angka-angka yang dapat diukur dan dihitung.

#### **3.5.2.1 Uji Validitas dan Uji Realibilitas**

##### **a. Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk menguji apakah kuesioner tersebut valid atau tidak. Uji validitas biasanya digunakan dengan menghitung korelasi antara setiap skor butir instrumen dengan skor total (Sugiyono, 2007). Validitas yang digunakan dalam penelitian ini menggambarkan kesesuaian sebuah pengukuran data dengan apa yang akan diukur (Ferdinand, 2006). Kriteria penilaian uji validitas adalah:

- Apabila  $r$  dihitung  $> r$  tabel, maka kuesioner tersebut valid
- Apabila  $r$  dihitung  $< r$  tabel, maka dapat dikatakan item kuesioner tidak valid

Dalam penelitian ini menggunakan analisis faktor sebagai uji validitasnya. Analisis faktor merupakan salah satu teknik statistik multivariat. Tujuannya adalah untuk mengelompokkan data menjadi beberapa kelompok sesuai dengan saling korelasi antar variabel. Pada aplikasi penelitian, analisis faktor dapat digunakan untuk mengetahui pengelompokan individu sesuai dengan karakteristiknya, maupun untuk menguji validitas konstruk.

#### **b. Uji Reliabilitas**

Reliabilitas adalah sebuah instrument dapat mengukur sesuatu yang diukur secara konsisten dari waktu ke waktu. Jadi kata kunci untuk syarat kualifikasi suatu instrument pengukuran adalah konsistensi atau tidak berubah (Sugiyono, 2007).

Dalam penelitian ini jawaban kuesioner yang diperoleh dari responden bersifat berjenjang atau tidak bersifat dikotomi (mempunyai 2 alternatif jawaban), sehingga akan digunakan teknik pengujian dengan metode *Alpha Cronbach* (Sugiyono, 2007). Perhitungan menggunakan *Alpha Cronbach* dapat menggunakan alat bantu program computer yaitu SPSS dengan model Alpha. Kuesioner dikatakan reliable apabila hasil uji statistic Alpha  $\alpha > 0,60$  (Ghozali, 2007).

#### **3.5.2.2 Uji Asumsi Klasik**

**a. Uji Normalitas**

Bertujuan untuk menguji salah satu asumsi dasar analisis regresi berganda, yaitu variabel-variabel independent dan dependent harus berdistribusi normal atau mendekati normal (Ghozali, 2006). Untuk menguji apakah data-data tersebut memenuhi asumsi normalitas, maka dilakukan proses uji normalitas, dimana:

- Jika data menyebar disekitar daerah diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- Jika data menebar jauh dari sekitar daerah diagonal dan atau tidak mengikuti garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

**b. Uji Heteroskedastisitas**

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance 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 yang tidak terjadi heteroskedastisitas. Salah satu cara mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas adalah melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel tidak bebas (ZPRED) dengan residualnya (SRESID), dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual ( $Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$ ) yang telah di- standardized (Ghozali, 2009).

**c. Uji Multikolinearitas**

Uji multikolinieritas dilakukan untuk melakukan pengujian terhadap model regresi, apakah model regresi tersebut memiliki hubungan antara variabel independent. Jika terjadi korelasi diantara variabel independent, maka terdapat problem multikolinieritas. Model regresi yang baik seharusnya tidak ada korelasi diantara variabel independen. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas pada model regresi adalah sebagai berikut:

- Multikolinieritas juga dapat dideteksi dari nilai tolerance dan lawannya serta *variance inflation factor* (VIF). Nilai cutoff yang umumnya dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah tolerance < 0,10 sama dengan nilai VIF > 10 (Ghozali, 2006).

### 3.5.2.3 Analisis Linier Regresi Berganda

Model regresi adalah model yang digunakan untuk menganalisis pengaruh dari berbagai variabel independen terhadap satu variabel dependen (Ferdinand, 2006). Formula untuk regresi linier berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana:

Y = Kinerja Karyawan

a = Konstanta dari persamaan regresi

b<sub>1</sub> = Koefisien regresi dari variabel X1

b<sub>2</sub> = Koefisien regresi dari variabel X2

b<sub>3</sub> = Koefisien regresi dari variabel X3

X<sub>1</sub> = Gaya Kepemimpinan Transformasional

$X_2$  = Kepuasan Kompensasi

$X_3$  = Komitmen Organisasional

e = Error

### 3.6 Pengujian Hipotesis

#### 3.6.1 Uji t

Pengujian ini bertujuan untuk menguji pengaruh variabel bebas (gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kompensasi, dan komitmen organisasional) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan) secara terpisah atau parsial.

Hipotesis yang digunakan dalam pengujian ini adalah sebagai berikut:

$H_0$  = variabel-variabel bebas tidak memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel terikat

$H_1$  = variabel-variabel bebas memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel terikat

Dengan pengambilan keputusan:

- a. Dengan membandingkan nilai t hitung dengan t tabel

Apabila  $t_{\text{tabel}} > t_{\text{hitung}}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak

Apabila  $t_{\text{tabel}} < t_{\text{hitung}}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima

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

- b. Dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi

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

### 3.6.2 Uji F Model

Hipotesis yang digunakan dalam pengujian ini adalah sebagai berikut:

$H_0$  = variabel-variabel bebas tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat

$H_1$  = variabel-variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat

Dengan pengambilan keputusan:

a. Dengan membandingkan nilai F hitung dengan F tabel

Apabila  $F_{\text{tabel}} > F_{\text{hitung}}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak

Apabila  $F_{\text{tabel}} < F_{\text{hitung}}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima

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

b. Dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi

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

### 3.6.3 Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel independen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol sampai satu. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2006).