

**ANALISIS PENGARUH GAYA
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
MOTIVASI KERJA DAN KOMITMEN
ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA
KARYAWAN**

**(Studi Pada Karyawan Staff PT TASPEN (PERSERO) Kantor
Cabang Utama Semarang)**



SKRIPSI

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

Disusun oleh:

APRIYANTO SETIAJI

NIM. 12010111140221

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2015**

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Apriyanto Setiaji

Nomor Induk Mahasiswa : 12010111140221

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH GAYA
KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL, MOTIVASI
KERJA DAN KOMITMEN
ORGANISASIONAL TERHADAP
KINERJA KARYAWAN (STUDI
PADA KARYAWAN STAFF PT
TASPEN (PERSERO) KANTOR
CABANG UTAMA SEMARANG)**

Dosen Pembimbing : Dr. Hj. Indi Djastuti, MS.

Semarang, 19 Agustus 2015

Dosen Pembimbing,

Dr. Hj. Indi Djastuti, MS.
NIP. 19570218 198403 2001

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Apriyanto Setiaji

Nomor Induk Mahasiswa : 12010111140221

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH GAYA
KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL, MOTIVASI
KERJA DAN KOMITMEN
ORGANISASIONAL TERHADAP
KINERJA KARYAWAN (STUDI
PADA KARYAWAN STAFF PT
TASPEN (PERSERO) KANTOR
CABANG UTAMA SEMARANG)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 3 September 2015

Tim Penguji :

1. Dr. Hj. Indi Djastuti, MS. (.....)
2. Drs. H. Mudji Rahardjo, SU. (.....)
3. Dr. Ahyar Yuniawan, SE., MSi. (.....)

PERNYATAAN ORISINILITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini saya, Apriyanto Setiaji, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MOTIVASI KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI PADA KARYAWAN STAFF PT TASPEN (PERSERO) KANTOR CABANG UTAMA SEMARANG)** adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagian tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

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

Semarang, 19 Agustus 2015
Yang membuat pernyataan,

Apriyanto Setiaji
NIM: 12010111140221

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“Sesungguhnya bersama kesukaran itu ada keringanan. Karena itu bila kau sudah selesai (mengerjakan yang lain) dan berharaplah kepada Tuhanmu”.

(Q.S Al Insyirah: 6-8)

“La ilaha illa anta subhanaka inni kuntu minaz zalimin”.

(Kalimah ini memiliki rahasia untuk menghilangkan segala kesusahan)

“Setiap kali kamu merasa beruntung, percayalah ketika itu doa Ibumu ada yang dikabulkan”.

(Unknown)

“Melalui kesabaran, seseorang dapat meraih lebih dari pada melalui kekuatan yang dimilikinya”.

(Edmund Burke)

Sebuah persembahan bagi kedua orang tua tercinta, Bapak Sugono dan Ibu Nuryati

Kakak yang selalu berjuang demi adik-adiknya, Ari Nova Pambudi

Adik yang selalu menyemangati, Budi Rahmanto

Dan seluruh teman-teman terbaik

ABSTRACT

Development of a service industry not only promote the quality, timeliness and quality of service, but also requires the management of human resource is appropriate. This can be improved by considering factors such as, transformational leadership style, work motivation and organizational commitment. This study aims to explain how the effect of transformational leadership style, work motivation and organizational commitment to employee performance at PT TASPEN (Persero) Main Branch Office in Semarang.

The population used in this study were all staff employees PT TASPEN (Persero) Main Branch Office in Semarang, amounting to 60 people. The sampling technique was conducted by sampling saturated. The analytical method used is multiple regression analysis. The results of research to get the regression equation as follows: $Employee\ Performance = -0,145X1 + 0,542X2 + 0,307X3$

Based on the test instrument, the indicators are valid and reliable. In the classical assumption, there are no symptoms multicollinearity, does not occur heteroskedasticity, and normal distribution of data. The coefficient of determination shows the figure of 0,439, which means that the variable of employee performance is influenced by variables of transformational leadership style, employee motivation and organizational commitment of 43.9%. The results showed that work motivation and organizational commitment positive and significant impact employees performance of PT TASPEN (Persero) Main Branch Office in Semarang either partially or simultaneously. While the results of research on transformational leadership style negative and not significant impact employees performance of PT TASPEN (Persero) Main Branch Office Semarang.

Keywords: *Transformational Leadership Style, Work Motivation And Organizational Commitment, Employee Performance*

ABSTRAK

Pengembangan suatu industri jasa di samping mengedepankan mutu, kualitas dan ketepatan waktu pelayanan, tetapi juga membutuhkan pengelolaan sumber daya manusia yang tepat. Hal tersebut dapat ditingkatkan dengan cara memperhatikan faktor-faktor seperti, gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasional. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan pada PT TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Utama Semarang.

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan staff PT TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Utama Semarang yang berjumlah 60 orang. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan metode *sampling* jenuh. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Hasil penelitian mendapatkan persamaan regresi sebagai berikut: Kinerja Karyawan = $-0,145X_1 + 0,542X_2 + 0,307X_3$

Berdasarkan uji instrumen, indikator-indikator bersifat valid dan reliabel. Pada uji asumsi klasik, tidak ada gejala multikolonieritas, tidak terjadi heterokedastisitas, dan data berdistribusi secara normal. Koefisien determinasi menunjukkan angka sebesar 0,439 yang artinya variabel kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasional sebesar 43,9%. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Utama Semarang baik secara parsial maupun secara simultan. Sedangkan hasil penelitian mengenai gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Utama Semarang berpengaruh negatif dan tidak signifikan.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasional, Kinerja Karyawan

KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala karunia, rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MOTIVASI KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI PADA KARYAWAN STAFF PT TASPEN (PERSERO) KANTOR CABANG UTAMA SEMARANG)**. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.

Dalam penyusunan dan penyelesaian skripsi ini penulis menyadari bahwa penelitian yang telah dilakukan tidak terlepas dari bantuan beberapa pihak yang terus memberikan dorongan, bimbingan dan saran. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan kesehatan dan pertolongan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Kedua orang tua tercinta, Bapak Sugono dan Ibu Nuryati serta seluruh keluarga besar atas cinta dan kasih sayang serta selalu memberikan semangat, pengorbanan dan doa yang tak pernah putus selama penulis menempuh pendidikan di jenjang perguruan tinggi.
3. Bapak Dr. Suharnomo, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.

4. Dr. Hj. Indi Djastuti, MS. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan banyak bimbingan dan masukan yang sangat bermanfaat kepada penulis selama menempuh pendidikan di perguruan tinggi dan pembuatan skripsi ini.
5. Dr. Ibnu Widiyanto, MA. PhD. selaku dosen wali yang telah memberikan waktunya untuk menjadi wali selama penulis menjadi mahasiswa S1 Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
6. Seluruh Dosen dan Staff Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat bagi penulis dan atas bantuan yang telah diberikan dalam bidang akademik dan pelayanan mahasiswa.
7. Bapak Moh. Soleh selaku Kasi SDM dan Mas Imam Maulana selaku Staff Kasi SDM PT TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Utama Semarang yang telah memberikan kesempatan dan mengizinkan kepada penulis untuk melakukan penelitian, serta seluruh karyawan Staff atas kesediaannya membantu dan meluangkan waktu untuk menjadi responden dalam penelitian ini.
8. Keluarga besar GMNI Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro (Yudha, Oweh, Pepin, Aca, Akbar Ban, Mas Jaya, Mas David, Noval, Warteg, Niko, Robi, Monic, Adit (Preketek), Fadli, Hanif dan seluruhnya yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu. Terima kasih atas kekeluargaannya, pengalamannya serta ilmu-ilmunya.
9. Fatin Dhia Nuzulia yang selalu memberikan motivasi dan kasih sayang.

10. Seluruh rekan-rekan mahasiswa jurusan Manajemen angkatan 2011,
Good luck. See you on top.
11. Rekan – rekan kerja BEM FEB UNDIP (Mas Anas, Mas Hafizh, Mba Indri, Mba Icha, Mas Hendi, Mas Aditya Dasha, Mas Adam, Mas Bowo, Asha, Akram, Izza, Sheyla, Ersya, Asmarasa (Pecel), Puspa, Putri, Ria, Ifel, Ajeng, Emma, Indra Laksamana, Indra Aryudanto, William Adam dan Sumangga dan lain-lain) yang senantiasa pernah memberikan pengalaman, nilai kekeluargaan dan kebersamaan yang hangat.
12. Teman-teman kosan Griyatama (Mas Dika, Mas wisnu, Mas Ventri, Bintang, Mas Dany, Mas iwang, Mas Yanuar, Rizal, Aan) yang senantiasa memberi dukungan dan semangat dalam keseharian selama menjalankan perkuliahan.
13. Teman-teman TIM I KKN UNDIP Desa Sekuro, Kec. Mlonggo, Kab. Jepara (Dhagat, Ega, Hasan, Reza, Yogi, Fajar, Inuk, Jordi, Aziz, Mbak Dita, Seny, Sindy dan Tata) yang telah memberikan pengalaman selama 35 hari. Semoga silaturahmi tetap terjaga selamanya.
14. Semua pihak yang tidak dapat saya disebutkan satu per satu yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Semoga amal dan budi baik yang telah diberikan kepada penulis mendapat imbalan yang berlipat dari Allah SWT. Penulis sadar bahwa dalam penyusunan skripsi masih banyak kekurangan yang disebabkan oleh keterbatasan pengetahuan serta pengalaman penulis. Skripsi ini masih jauh dari sempurna sehingga penulis sangat berharap atas kritik dan saran dari berbagai pihak untuk penyempurnaannya.

Semoga skripsi ini bermanfaat dan dapat digunakan sebagai tambahan informasi bagi semua pihak yang membutuhkan.

Semarang, 19 Agustus 2015

Penulis

Apriyanto Setiaji

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
ABSTRACT.....	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
BAB 1: PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	18
1.3 Tujuan Penelitian	19
1.3 Manfaat Penelitian	19
1.4 Sistematika Penulisan	20
BAB 2: TINJAUAN PUSTAKA.	22
2.1 Landasan Teori.....	22
2.1.1 Kinerja Karyawan.....	22
2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan	22
2.1.1.2 Penilaian Kinerja Karyawan	23
2.1.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	24
2.1.1.3 Indikator Kinerja Karyawan.....	25
2.1.2 Kepemimpinan Transformasional	26

2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan	26
2.1.2.2 Pengertian Gaya Kepemimpinan.....	27
2.1.2.3 Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional	29
2.1.2.4 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional	31
2.1.3. Motivasi Kerja	32
2.1.3.1 Pengertian Motivasi Kerja.....	32
2.1.3.2 Teori Motivasi.....	33
2.1.4. Komitmen Organisasional	35
2.1.4.1 Pengertian Komitmen Organisasional	35
2.1.4.2 Komponen-Komponen Komitmen Organisasional.....	36
2.2 Hubungan Antar Variabel	37
2.2.1 Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Karyawan.....	37
2.2.2 Hubungan antara Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan	38
2.2.3 Hubungan antara Komitmen Organisasional dengan Kinerja Karyawan.....	39
2.3 Penelitian Terdahulu	39
2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis	42
2.5 Hipotesis.....	44
BAB 3: METODE PENELITIAN.....	45
3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	45
3.1.1 Variabel Penelitian.	45
3.1.1.1 Variabel Terikat.....	46
3.1.1.2 Variabel Bebas	46
3.1.2 Definisi Operasional Variabel	46
3.2 Populasi dan Sampel	51
3.2.1 Populasi.....	51
3.2.2 Sampel.....	51
3.3 Jenis Data dan Sumber Data.....	52
3.3.1 Data Primer.....	52
3.3.2 Data Sekunder.	52

3.4 Metode Pengumpulan Data.....	52
3.4.1 Metode Pengumpulan Data Primer.....	52
3.4.2 Metode Pengumpulan Data Sekunder.....	54
3.5 Metode Analisis Data.....	54
3.5.1 Analisis Statistik Deskriptif.....	55
3.5.2 Uji Instrumen.....	56
3.5.2.1 Uji Validitas.....	56
3.5.2.2 Uji Reliabilitas.....	57
3.5.3 Uji Asumsi Klasik.....	58
3.5.3.1 Uji Multikolonieritas.....	58
3.5.3.2 Uji Heteroskedastisitas.....	59
3.5.3.3 Uji Normalitas.....	60
3.5.4 Analisis Regresi Berganda.....	61
3.5.5 Uji <i>Goodness Of Fit</i> Suatu Model.....	62
3.5.5.1 Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F).....	62
3.5.5.2 Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t).....	63
3.5.5.3 Koefisien Determinasi (R^2).....	64
BAB 4: HASIL DAN PEMBAHASAN.....	65
4.1 Deskripsi Objek Penelitian.....	65
4.1.1 Sejarah Berdirinya PT TASPEN (PERSERO).....	65
4.1.2 Bentuk dan Badan Usaha PT TASPEN (PERSERO).....	66
4.1.3 Visi dan Misi PT TASPEN (PERSERO).....	67
4.1.4 5 Nilai Utama PT TASPEN (PERSERO).....	67
4.1.5 Struktur Organisasi PT TASPEN (PERSERO) KCU Semarang.....	68
4.2 Gambaran Umum Responden.....	70
4.2.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	70
4.2.2 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin, Usia dan Masa Kerja.....	71
4.2.3 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin, Usia dan Pendidikan.....	73
4.3 Analisis Deskripsi Variabel Penelitian.....	75
4.3.1 Analisis Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	75
4.3.2 Analisis Deskripsi Variabel Motivasi Kerja.....	77

4.3.3 Analisis Deskripsi Variabel Komitmen Organisasional	79
4.3.4 Analisis Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan.....	81
4.4 Analisis Data	83
4.4.1 Uji Kualitas Data.....	83
4.4.1.1 Uji Reliablilitas	83
4.4.1.2 Uji Validitas	84
4.4.2 Uji Asumsi Klasik	85
4.4.2.1 Uji Normalitas	85
4.4.2.2 Uji Heteroskedastisitas	90
4.4.2.3 Uji Linearitas.....	91
4.4.2.4 Uji Multikolonieritas.....	93
4.4.3 Uji Regresi Linear Berganda.....	94
4.4.4 Uji <i>Goodness Of Fit</i> suatu Model	95
4.4.4.1 Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)	95
4.4.4.2 Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t)	96
4.4.5 Koefisien Determinasi (R^2)	98
4.5 Pembahasan.....	99
4.5.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan PT TASPEN (PERSERO) KCU Semarang.....	99
4.5.2 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT TASPEN (PERSERO) KCU Semarang	102
4.5.3 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan PT TASPEN (PERSERO) KCU Semarang	105
BAB 5: PENUTUP	109
5.1. Kesimpulan	109
5.2. Keterbatasan.....	110
5.3. Saran.....	111
DAFTAR PUSTAKA	113
LAMPIRAN.....	118

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	<i>Research Gap</i> Penelitian	10
Tabel 1.2	Data Absensi Karyawan PT TASPEN (PERSERO)	13
Tabel 4.1	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	71
Tabel 4.2	Responden Berdasarkan Usia, Masa Kerja dan Jenis Kelamin.....	72
Tabel 4.3	Responden Berdasarkan Usia, Pendidikan dan Jenis Kelamin	74
Tabel 4.4	Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Kepemimpinan Transformasional	76
Tabel 4.5	Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Motivasi Kerja	78
Tabel 4.6	Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Komitmen Organisasional	80
Tabel 4.7	Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Kinerja Karyawan	82
Tabel 4.8	Hasil Uji Reliabilitas	84
Tabel 4.9	Hasil Uji Validitas	85
Tabel 4.10	Uji Statistik <i>Kolmogorov-Smirnov</i> dan <i>Shapiro-Wilk</i>	88
Tabel 4.11	Uji Statistik <i>Zkewness</i> dan <i>Zkurtosis</i>	89
Tabel 4.12	Hasil Uji Linearitas X1 terhadap Y	91
Tabel 4.13	Hasil Uji Linearitas X2 terhadap Y	92
Tabel 4.14	Hasil Uji Linearitas X3 terhadap Y	92
Tabel 4.15	Hasil Uji Multikolonieritas.....	93
Tabel 4.16	Hasil Uji Regresi Linear Berganda	94
Tabel 4.17	Hasil Uji F	96
Tabel 4.18	Hasil Uji t	97
Tabel 4.19	Koefisien Determinasi	98

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Hierarki Kebutuhan Manusia Maslow	34
Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran Penelitian	43
Gambar 3.1 Model Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	47
Gambar 3.2 Model Variabel Motivasi Kerja.....	48
Gambar 3.3 Model Variabel Komitmen Organisasional.....	49
Gambar 3.4 Model Variabel Kinerja Karyawan	50
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT TASPEN (PERSERO) KCU Semarang	69
Gambar 4.2 Hasil Uji Normalitas dengan Grafik Histogram.....	86
Gambar 4.3 Hasil Uji Normalitas dengan Grafik Normal P-Plot.	87
Gambar 4.4 Hasil Uji Heteroskedastisitas dengan Grafik Scatterplots.....	90

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A	Surat Ijin Penelitian	118
Lampiran B	Surat Bukti Penelitian.....	119
Lampiran C	Kuesioner Penelitian.....	120
Lampiran D	Tabulasi Hasil Kuesioner	125
Lampiran E	Hasil Uji Reliabilitas dan Uji Validitas	127
Lampiran F	Hasil Uji Asumsi Klasik.....	129
Lampiran G	Hasil Analisis Regresi Linear Berganda.....	133
Lampiran H	Hasil Uji <i>Goodness Of Fit</i>	134
Lampiran I	Hasil Wawancara.....	136

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Keberadaan Perusahaan Perseroan (Persero) di Indonesia memberikan pengaruh yang sangat penting. Perusahaan Perseroan sebagai salah satu bentuk Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berperan penting dalam meningkatkan pendapatan nasional. Perusahaan Perseroan dijadikan sebagai salah satu penopang perekonomian nasional dengan mengupayakan kesejahteraan masyarakat berupa pelayanan publik yang memadai bagi masyarakat. Hal tersebut dilakukan melalui pengelolaan cabang-cabang produksi dan sumber-sumber ekonomi yang penting bagi pembangunan ekonomi nasional. PT TASPEN (PERSERO) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak pada bidang pelayanan jasa. Pada umumnya, jenis usaha jasa lebih banyak mengandalkan kualitas pelayanan sebagai upaya atau cara untuk memberikan kepuasan kepada pelanggannya. Dalam hal ini, PT TASPEN (PERSERO) sebagai perusahaan penyedia jasa harus lebih meningkatkan kualitas pelayanannya. Dengan menerapkan strategi yang berorientasi pada pelanggan, maka diharapkan akan mampu memberikan kualitas pelayanan sesuai yang diharapkan oleh pelanggan.

Untuk mewujudkan tujuan tersebut, perusahaan memerlukan berbagai sumber daya. Sumber daya tersebut antara lain sumber daya finansial, sumber daya ilmu pengetahuan dan teknologi serta sumber daya manusia. Dari berbagai sumber daya tersebut, sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting.

Simamora (2006:4) mendefinisikan sumber daya manusia merupakan hal yang sangatlah penting. Sumber daya manusia yang dikelola dengan baik akan mempermudah suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, sumber daya manusia dianggap sangat penting karena sumber daya manusia merupakan penggerak utama dan penentu jalannya suatu perusahaan dalam mencapai visi dan misinya. Sumber daya manusia dalam perusahaan juga harus dikelola sebaik mungkin agar memberikan kontribusi yang optimal bagi tercapainya tujuan perusahaan.

Sumber daya manusia dalam suatu perusahaan sangat mempengaruhi kinerja perusahaan tersebut, karena bila kinerja manusia atau karyawan itu baik maka, kinerja perusahaan pun akan baik. Sebaliknya jika kinerja manusia atau karyawan di dalam sebuah perusahaan itu menurun maka, kinerja perusahaannya juga akan ikut menurun. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan sangat berpengaruh penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

Mangkunegara (2009:9) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Bangun (2012:231) kinerja yaitu hasil pekerjaan yang dicapai karyawan berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Sedangkan menurut Diana Sulianti (2009:33) kinerja (*performance*) adalah catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama suatu periode waktu tertentu. Penilaian terhadap kinerja ini bertujuan untuk memberikan penghargaan dan memotivasi demi perbaikan kinerja diwaktu yang akan datang. Informasi-informasi

yang diperoleh dari penilaian kinerja ini dapat digunakan untuk kepentingan pemberian gaji, kenaikan gaji, promosi, pelatihan, dan penempatan pada tugas-tugas tertentu.

Selain itu, terdapat faktor lain yang mempengaruhi tingkat kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan. Faktor tersebut adalah peranan seorang pemimpin, karena pemimpin merupakan seseorang yang mengarahkan jalannya suatu perusahaan dan juga menjadi contoh bagi para karyawan. Menurut Mas'ud (2004:32) kepemimpinan sangat menentukan kemajuan dan kemunduran organisasi. Tidak ada organisasi yang dapat maju tanpa kepemimpinan yang baik. Keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya berhubungan dengan peranan seorang pemimpin. Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap bawahan/karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Tanpa kepemimpinan atau bimbingan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan perusahaan mungkin menjadi tidak searah. Sudah menjadi tugas bagi seorang pemimpin untuk mengetahui dan mengenal karakteristik karyawannya.

Gaya kepemimpinan dalam sebuah perusahaan memainkan peranan yang sangat penting karena gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap iklim kerja. Iklim kerja dalam suatu perusahaan akan mempengaruhi kondisi, motivasi dan semangat kerja karyawan. Menurut Robbins dan Judge (2008:49) kepemimpinan yaitu kemampuan untuk memengaruhi sebuah kelompok untuk mencapai suatu visi atau serangkaian tujuan tertentu. Maksudnya bahwa Pemimpin harus dapat menetapkan arah dengan mengembangkan suatu visi terhadap masa

depan kemudian mereka menyatukan orang dengan mengkomunikasikan visi ini dan mengilhami mereka untuk mengatasi rintangan-rintangan. Jika gaya kepemimpinan yang diterapkan sesuai dengan situasi yang dihadapi dalam perusahaan, maka akan membuat iklim kerja menjadi kondusif, dan pada akhirnya akan memberi motivasi tinggi bagi karyawan untuk memberikan kinerja terbaiknya dalam melakukan pekerjaan. Peran seorang pemimpin tidak hanya menunjukkan arah suatu perusahaan dalam mencapai visi dan misi, tetapi peran seorang pemimpin harus dapat mengambil bagian dalam menghadapi suatu perubahan yang terjadi secara terus menerus dan tidak menentu.

Kepemimpinan transformasional dianggap paling cocok dari sekian banyak model kepemimpinan yang ada karena pemimpin yang transformasional lebih mengerti apa yang menjadi kebutuhan bawahan yang harus dipenuhi sehingga dapat menunjang peningkatan kinerja bawahan. Konsep kepemimpinan transformasional pertama kali dikemukakan oleh James McGregor Burns, dan selanjutnya dikembangkan oleh Bernard Bass dan para pakar perilaku organisasi lainnya. Menurut Robbins dan Judge (2008:90) kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan memengaruhi yang luar biasa. Hal tersebut berarti bahwa pemimpin harus dapat mencurahkan perhatian dan mengetahui kebutuhan pengembangan dari pengikutnya atau bawahan. Pemimpin juga harus dapat merubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru. Pemimpin mampu menggairahkan, membangkitkan dan mengilhami para

pengikutnya untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai tujuan kelompok. Menurut Ivancevich et al, (2007:213) pemimpin transformasional yaitu pemimpin yang memotivasi para pengikutnya untuk bekerja mencapai sebuah tujuan, bukan untuk kepentingan pribadi jangka pendek, dan untuk mencapai prestasi aktualisasi diri, bukan demi perasaan aman. Sedangkan menurut Atmojo (2012:115) kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memelihara kebutuhan pengembangan pribadi pengikut, merangsang dan menginspirasi mereka untuk memberikan upaya terbaik mereka dalam mencapai tujuan organisasi.

Implementasi kepemimpinan transformasional ini bukan hanya tepat dilakukan di lingkungan birokrasi, tetapi juga diberbagai perusahaan yang memiliki banyak tenaga potensial dan berpendidikan. Budaya kerjasama dan profesionalitas dapat dibangun karena pemimpin transformasional akan memfasilitasi karyawannya untuk berdialog, berdiskusi, dan merencanakan pekerjaan bersama. Kerjasama yang terbentuk dari kegiatan ini akan memudahkan mereka untuk saling mengingatkan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehingga dengan sendirinya akan timbul hubungan emosional yang dekat antara karyawan.

Kepemimpinan transformasional selalu dimulai dengan menetapkan visi yang mengintegrasikan tujuan bersama. Kemudian visi tersebut dijelaskan kepada seluruh karyawan secara jelas dan sederhana sehingga karyawan tidak hanya melakukan pekerjaan, akan tetapi mereka menyadari pentingnya tugas dan nilai yang terkandung dalam pekerjaan mereka. Jika hal tersebut sudah mampu diterapkan pada karyawan, maka akan tercapai visi dan terpeliharanya komitmen yang telah dibangun bersama.

Atmojo (2012:116) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal tersebut dibuktikan bahwa seorang pemimpin harus membuat komitmen organisasi untuk pengikutnya atau bawahan dengan menciptakan kepercayaan pengikut. Menciptakan kepercayaan tersebut tidak hanya tergantung pada pemimpin yang ahli, tetapi dilihat juga konsistensi pemimpin dalam pernyataan dan sikapnya.

Dalam usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan dan kualitas kehidupan kerja, maka salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan adanya motivasi kerja. Menurut Robbins dan Coulter (2010:109) motivasi adalah proses dimana usaha seseorang diberi energi, diarahkan dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan. Sejalan dengan itu menurut Mas'ud (2004:39) motivasi adalah pendorong (penggerak) yang ada dalam diri seseorang untuk bertindak. Untuk dapat melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan baik membutuhkan motivasi. Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi akan dapat melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik dibanding dengan mereka yang tidak memiliki motivasi. Setiap orang mempunyai sesuatu yang dapat memicu (menggerakkan) baik itu berupa kebutuhan material, emosional, spiritual, maupun nilai-nilai atau keyakinan tertentu. Pemicu-pemicu tersebut membuat seseorang memiliki motivasi untuk bertindak.

Definisi tersebut diperkuat oleh Suwardi dan Joko Utomo (2011:78) motivasi kerja merupakan dorongan kerja yang timbul pada diri seorang pegawai untuk melakukan pekerjaan atau kegiatan tertentu, sehingga motivasi mempunyai peranan penting dalam organisasi. Motivasi kerja yang tepat akan mampu memajukan dan mengembangkan organisasi karena pegawai akan melaksanakan

tugas sesuai dengan bidangnya atas dasar kesadaran. Berarti dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan yang berlangsung secara sadar. Dalam hal ini tugas manajer adalah membuat lingkungan yang baik sedemikian rupa sehingga karyawan dalam organisasi termotivasi dengan sendirinya.

Setelah karyawan merasa memiliki motivasi kerja yang tinggi dan nyaman dengan kondisi kerja dalam perusahaan, maka karyawan akan memberikan ikatan atau timbal balik kepada perusahaan yang dikenal dengan istilah komitmen. Komitmen karyawan terhadap organisasi atau perusahaan sangat diperlukan karena sebagai salah satu indikator kinerja karyawan. Karyawan dengan komitmen yang tinggi diharapkan akan mampu memperlihatkan kinerja yang optimal. Komitmen yang dilakukan oleh karyawan terhadap organisasi atau perusahaan adalah sebuah bentuk refleksi perasaan seseorang terhadap perusahaannya, pengakuan tentang harga yang harus dibayar bila meninggalkan perusahaan dan tanggung jawab moral untuk tetap berada dalam perusahaan.

Seseorang yang bergabung dalam sebuah organisasi atau perusahaan dituntut adanya komitmen dalam dirinya. Menurut Luthans (2006:249) 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. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan menerima semua tugas atau pekerjaan dengan tanggung jawab. Karyawan juga merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi atau perusahaan. Sedangkan menurut Atmojo (2012:116)

komitmen dapat terbentuk pada awal ketika individu awalnya bergabung sebagai anggota organisasi, melalui sosialisasi yang dikembangkan dalam program orientasi. Pemahaman karyawan pada detail perusahaan, visi dan misi melalui sosialisasi dan orientasi program yang akan mempercepat penyatuan karyawan sebagai individu dalam organisasi. Hal tersebut juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh H.M. Thamrin (2012:567) komitmen organisasi adalah cara untuk mengidentifikasi dan melibatkan diri dalam sebuah organisasi dan ingin menjadi anggota tetap sebuah organisasi. Komitmen mengarahkan individu untuk bekerja sesuai dengan harapan perusahaan dan harapan individu yang mendorong kinerja yang lebih baik.

Hubungan antara komitmen dengan pekerjaan sangatlah erat dalam suatu organisasi atau perusahaan. Keterlibatan karyawan dalam pekerjaan sebagai suatu derajat kemauan untuk menyatukan dirinya dengan pekerjaan, menginvestasikan waktu, kemampuan dan energinya untuk pekerjaan, dan menganggap pekerjaannya sebagai bagian utama dari kehidupannya. Untuk membuat karyawan melakukan pekerjaan dengan sepenuh hati, maka dibutuhkan komitmen yang tinggi.

Komitmen karyawan menjadi hal yang penting bagi sebuah organisasi atau perusahaan dalam menciptakan kelangsungan hidupnya. Komitmen menunjukkan hasrat karyawan sebuah perusahaan untuk tetap tinggal dan bekerja serta mengabdikan diri kepada perusahaan. Komitmen seseorang terhadap organisasi atau perusahaan seringkali menjadi isu yang sangat penting, karena pentingnya hal tersebut, beberapa perusahaan memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu

syarat untuk memegang suatu jabatan atau posisi yang ditawarkan dalam iklan-iklan lowongan pekerjaan.

Komitmen terhadap organisasi atau perusahaan secara umum dapat diartikan sebagai keterikatan karyawan pada organisasi atau perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Komitmen dibutuhkan oleh perusahaan agar sumber daya manusia yang kompeten 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 dalam pencapaian tujuan ini tidak sesederhana yang dipikirkan pihak manajemen perusahaan.

Kendala utama yang sering muncul berasal dari para karyawan, seperti rendahnya komitmen karyawan untuk tetap bekerja dalam jangka waktu yang ditentukan oleh perusahaan. Oleh karena itu, terdapat beberapa alasan mengapa organisasi atau perusahaan harus melakukan berbagai usaha untuk meningkatkan derajat komitmen perusahaan dalam diri karyawan. Menurut Luthans (2006:249) karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan berkeinginan kuat untuk tetap berada sebagai anggota organisasi, berkeinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi dan penerimaan nilai-nilai serta tujuan organisasi.

Komitmen organisasi atau perusahaan itu sendiri menarik untuk diteliti karena hal ini berpengaruh pada kelangsungan organisasi atau perusahaan dalam memfokuskan diri pada komitmen organisasi karena komitmen organisasi berkaitan dengan keluaran organisasi, seperti *absenteeism*, *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 tersebut.

Penelitian ini membahas mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan adanya perbedaan dari hasil penelitian yang dilakukan. Oleh karena itu, penelitian ini dilatarbelakangi oleh beberapa penelitian terdahulu mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Berikut ini tabel *research gap* dari penelitian terdahulu.

Tabel 1.1
Research Gap Penelitian

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Analisis
1.	Munawaroh (2011:142)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Guru di SMP Katolik Wijana Jombang	Nilai signifikansi ($p=0,028 < 0,05$) yang berarti gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru
2.	I Putu Yudha Perdana Putra dan I Gusti Ayu Dewi Adnyani (2011:489)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Karoseri dan <i>Body Repair</i> PT Merpati Bali	Uji t kepemimpinan transformasional mendapatkan nilai t hitung $7,304 > t$ tabel $1,67$, maka H_0 ditolak ini berarti gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
3.	H.M. Thamrin (2012:569)	<i>The Influence of Transformational</i>	Nilai signifikansi ($p=0,004 < 0,05$) yang berarti gaya

		<i>Leadership, Organizational Commitmen on Job Satisfaction and Employee Performance</i>	kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan pengiriman di Jakarta
4.	Marline Merke Mamesah dan Amiartuti Kusmaningtyas (2009:365)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Adi Husada Undaan Wetan	Nilai Signifikansi ($p=0,898 > 0,05$) berarti tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan
5.	Anung Pramudyo (2010:9)	Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Dosen Negeri Yang Dipekerjakan Pada Kopertis Wilayah V Yogyakarta	Nilai signifikansi ($p=0.016 < 0.05$) dan Beta = 0.193, ini berarti motivasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja dosen negeri yang dipekerjakan pada Kopertis Wilayah V Yogyakarta
6.	Leonardo Agusta dan Eddy Madiono Sutanto (2013:7)	Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Cv Haragon Surabaya	Nilai signifikansi ($p= 0,037 < 0,05$) ini berarti motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
7.	Suwardi dan Joko Utomo (2011:82)	Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan di Setda Kabupaten Pati	Nilai signifikansi ($p= 0,007 < 0,05$) dan Beta 0,257, ini berarti motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
8.	Satria Alas Yuniapura (2013:15)	Analisis Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja Pelayanan	Nilai F hitung 0,316 < F tabel 1,674, ini berarti secara parsial pengaruh motivasi kerja terhadap

		pada Bank Mandiri Kantor Cabang Pembantu Samarinda Irian Kota Samarinda	kinerja karyawan relatif kecil dan tidak signifikan
9.	Suwardi dan Joko Utomo (2011:82)	Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan di Setda Kabupaten Pati	Nilai signifikansi ($p= 0,009 < 0,05$) dan Beta 0,393, ini berarti komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
10.	Marnis Atmojo (2012:124)	<i>The Influence Transformational Leadership on Job Satisfaction, Organizational Commitmen and Employee Performance in PTPN V Riau</i>	Nilai signifikansi ($p= 0,034 < 0,05$) dan Beta 0,968, ini berarti komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
11.	Wiwik Handayani (2008:74)	Dampak Komitmen Organisasional, <i>Self Efficacy</i> terhadap Konflik Peran dan Kinerja Karyawati di PT HM Sampoerna Surabaya	Nilai signifikansi ($p= 0,009 < 0,05$) dan Beta -3,710, ini berarti komitmen organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Penelitian ini dilakukan berdasarkan adanya masalah yang ditemukan di lapangan. Penelitian pada PT. TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Utama Semarang diperoleh informasi atau data yang menyatakan bahwa karyawan masih bermasalah terhadap absensi yang diberlakukan oleh perusahaan. Karyawan masih banyak yang melakukan pelanggaran-pelanggaran aturan kedisiplinan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan sebagai contoh, seringkali karyawan datang terlambat

dan pulang lebih awal. Pelanggaran tersebut tentunya dapat memberikan pengaruh pada penurunan kinerja karena bila seseorang sering datang terlambat dan pulang dari tempat kerja lebih awal, maka akan mengurangi waktu untuk melakukan pekerjaan. Berikut ini adalah tabel absensi karyawan tahun 2015.

Tabel 1.2
Data Absensi Karyawan PT. TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang
Utama Semarang
Bulan Januari s/d Juni Tahun 2015

Bulan	Jumlah Karyawan		Karyawan datang terlambat		Karyawan pulang cepat	
Januari	81	100%	21	25,92%	10	12,34%
Februari	81	100 %	16	19,75%	9	11,11%
Maret	81	100 %	20	24,69%	9	11,11%
April	81	100 %	16	19,75%	9	11,11%
Mei	81	100 %	16	19,75%	18	22,22%
Juni	81	100 %	20	24,69%	44	54,32%

Sumber: Bagian SDM PT. TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Utama Semarang.

Dari Tabel 1.1 di atas, disimpulkan bahwa jumlah karyawan yang pulang cepat, dan karyawan yang datang terlambat perbulan cukup tinggi. Jumlah keterlambatan karyawan paling tinggi yaitu pada bulan Januari sebesar 25,92% atau 21 orang sedangkan jumlah keterlambatan paling rendah yaitu pada bulan Februari, April dan Mei masing-masing sebesar 19,75% atau 16 orang. Jumlah karyawan pulang cepat paling tinggi yaitu pada bulan Juni sebesar 54,32% atau 44 orang

sedangkan jumlah paling rendah yaitu pada bulan Februari, Maret dan April 11,11% atau 9 orang.

Data di atas, merupakan data keterlambatan karyawan yang berada diluar batas toleransi keterlambatan. Berdasarkan wawancara dengan Kasie SDM Bapak Moh. Soleh menjelaskan bahwa batas toleransi keterlambatan karyawan yaitu 5 (lima) menit setelah jam kerja dimulai atau pukul 07.45 WIB. Karyawan yang datang sebelum batas waktu toleransi keterlambatan dinyatakan tidak terlambat. Karyawan mulai bekerja setelah waktu toleransi keterlambatan sampai batas waktu yang ditentukan atau pukul 16.30 WIB. Dalam hal ini, persiapan kerja karyawan dalam melakukan pekerjaan sudah terhitung dalam jam kerja karena untuk karyawan staff tidak membutuhkan persiapan kerja yang begitu lama. Untuk batas waktu selesai bekerja yaitu pukul 16.30 WIB. Semua karyawan diperbolehkan meninggalkan kantor setelah jam kerja selesai. Apabila karyawan meninggalkan kantor sebelum jam kerja selesai akan tercatat dalam absensi sebagai karyawan yang pulang cepat kecuali dengan ijin tertentu.

Dari data tersebut di atas, dapat dilihat bahwa masih terdapat pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan PT. TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Utama Semarang. Hal tersebut bila tidak segera diatasi dapat memberikan dampak negatif bagi perusahaan. Berdasarkan SK-21/DIR/2010 pasal 5 ayat 15 tentang Peraturan Disiplin Karyawan, yang berbunyi “karyawan harus menaati ketentuan jam kerja yang berlaku” sehingga Karyawan yang datang terlambat dan yang pulang cepat merupakan karyawan yang melakukan pelanggaran terhadap absensi dalam perusahaan. Pelanggaran tersebut merupakan masalah yang serius bagi perusahaan

karena mengakibatkan kerugian dan terhambatnya penyelesaian pekerjaan serta dampak yang paling parah yaitu dapat mengakibatkan penurunan kinerja karyawan. Selain itu, karyawan yang datang terlambat dan pulang lebih cepat juga akan mengurangi jam kerja yang seharusnya mereka lakukan dan hal tersebut berpengaruh juga terhadap waktu yang akan digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan.

Hal tersebut sejalan dengan Bangun (2012:234) dalam indikator mengukur kinerja karyawan, indikator pertama ketepatan waktu menjelaskan bahwa dibutuhkan dalam menyelesaikan pekerjaan karena setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan dengan pekerjaan yang lain. Jadi, bila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak diselesaikan tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan. Indikator kedua kehadiran menjelaskan bahwa suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakan sesuai waktu yang ditentukan.

Dari data absensi dan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa absensi suatu perusahaan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dibuktikan dengan semakin sering karyawan melanggar absensi, maka pekerjaannya akan terhambat. Tipe pekerjaan di PT TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Utama Semarang merupakan tipe pekerjaan yang sangat membutuhkan kerjasama karena antar pekerjaan satu dengan pekerjaan lainnya saling mempengaruhi. Apabila seorang karyawan menunda atau mengalami masalah

dalam melakukan pekerjaannya, maka berdampak dengan terhambatnya pekerjaan lain yang berkaitan dengan pekerjaan tersebut. Hal tersebut menyebabkan pekerjaannya selesai dengan waktu yang lebih lama dan apabila pekerjaan tersebut memiliki ketergantungan terhadap pekerjaan yang lain, maka sudah jelas pekerjaan yang lain juga akan tertunda. Untuk karyawan yang pulang cepat juga akan memberikan dampak bagi kinerjanya, meskipun karyawan tersebut sudah menyelesaikan pekerjaannya hari itu di kantor, bukan berarti sudah diperbolehkan pulang sebelum jam kerja usai. Namun waktu tersebut dapat digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan selanjutnya agar pekerjaan selesai lebih cepat, sehingga dapat dikatakan kinerja karyawan tersebut baik dan meningkat. Selain itu, karyawan juga harus hadir di tempat kerja untuk melakukan pekerjaannya karena tipe pekerjaan di PT TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Utama Semarang itu menuntut karyawan untuk hadir di kantor setiap hari kerja karena pekerjaan harus dilakukan di kantor, contoh seperti pelayanan konsumen itu harus dilakukan langsung dengan datang ke kantor.

Berdasarkan data absensi di atas, berpengaruh juga terhadap gaya kepemimpinan transformasional. Menurut Bangun (2012:340) menyebutkan bahwa kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting untuk menentukan perilaku individu dan kelompok dalam organisasi. Kesalahan dalam menentukan gaya kepemimpinan akan berdampak pada penurunan kinerja, tingginya tingkat absensi dan perputaran. Berdasarkan data absensi PT. TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Utama Semarang menunjukkan tingginya jumlah karyawan yang terlambat dan karyawan yang pulang cepat. Hal tersebut mengindikasikan bahwa gaya

kepemimpinan yang diterapkan dalam perusahaan tersebut belum sesuai sehingga masih terdapat pelanggaran dalam hal absensi. Dalam hal ini pengaruh kepemimpinan masih belum dapat dirasakan oleh karyawan sehingga banyak karyawan yang masih seenaknya sendiri.

Berdasarkan data absensi di atas, dapat dilihat pengaruhnya terhadap motivasi kerja. Seperti yang dijelaskan oleh Bangun (2012:312) menyimpulkan bahwa motivasi akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja, penurunan tingkat perputaran dan absensi kerja. Dari pendapat tersebut dapat diartikan bahwa karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi tidak akan bermasalah ataupun melanggar absensi yang sudah ditetapkan perusahaan. Data absensi di atas menunjukkan kondisi terbalik yaitu, tingginya jumlah karyawan yang terlambat dan karyawan yang pulang cepat. Hal tersebut mengindikasikan bahwa adanya motivasi kerja yang kurang dari karyawan PT. TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Utama Semarang.

Berdasarkan data absensi di atas, dapat dilihat pengaruhnya terhadap komitmen organisasional. Semakin meningkatnya jumlah karyawan yang terlambat dan karyawan yang pulang cepat mengindikasikan bahwa adanya komitmen organisasional yang rendah dari karyawan PT. TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Utama Semarang. Menurut Luthans (2006:250) menyebutkan tentang hasil komitmen organisasi bahwa komitmen organisasi berhubungan positif dengan hasil yang diinginkan seperti, kinerja tinggi, tingkat pergantian karyawan rendah dan tingkat kehadiran rendah. Dengan ini dapat dikatakan bahwa perusahaan PT. TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Utama Semarang perlu meningkatkan

komitmen karyawannya. Peningkatan komitmen organisasi terhadap karyawan harus dilakukan karena komitmen organisasi lah yang membawa karyawan menuju kinerja terbaiknya.

Berdasarkan dari *research gap* dan *research problem* yang telah diuraikan di atas, dapat dijadikan suatu permasalahan penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasional. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan fakta yang ada menunjukkan bahwa kinerja karyawan PT TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Utama Semarang mengalami penurunan. Berdasarkan hasil wawancara penurunan kinerja karyawan tersebut disebabkan karena karyawan tidak patuh terhadap atasan, kurang memperhatikan perintah atasan, komunikasi yang kurang baik, motivasi kerja dan komitmen terhadap organisasi yang masih rendah. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan menerapkan kepemimpinan transformasional, meningkatkan motivasi kerja dan komitmen organisasional. Penelitian ini dilakukan untuk melihat pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan pada PT TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Utama Semarang. Untuk memecahkan masalah tersebut dikembangkan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Utama Semarang ?
2. Apakah pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Utama Semarang ?
3. Apakah pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan PT. TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Utama Semarang ?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Utama Semarang ?
2. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Utama Semarang ?
3. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan PT. TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Utama Semarang ?

1.4 Manfaat penelitian

1. Bagi perusahaan, hasil penelitian ini memberikan informasi yang berguna dalam upaya perusahaan untuk menerapkan kepemimpinan transformasional dan meningkatkan komitmen organisasional sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja dan tercapainya kinerja yang optimal.
2. Bagi pihak lain, hasil penelitian ini memberikan informasi, teori, dan implementasi dari pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

3. Bagi peneliti, penelitian merupakan tambahan pengetahuan dari dunia praktisi yang sangat berharga untuk dihubungkan dengan pengetahuan teoritis yang diperoleh di bangku kuliah.

1.5 Sistematika Penulisan

Untuk memperoleh gambaran umum yang sistematis dalam penelitian ini, maka pembahasan dibagi menjadi lima bab dengan tahapan sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan mengenai uraian latar belakang masalah yang ingin diteliti oleh penulis terdiri dari ringkasan hasil-hasil penelitian terdahulu, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini mencakup landasan teori mengenai kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasional serta penelitian terdahulu yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti, kerangka pemikiran teoritis dan hipotesis untuk hasil atau jawaban sementara untuk menjawab pertanyaan penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

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

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini mencakup diantaranya mengenai deskripsi objek penelitian, analisis data, dan pembahasan. Pada bab ini membahas gambaran umum perusahaan yang

dijadikan objek dalam penelitian ini, yaitu karyawan Staff PT. TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Utama Semarang, analisis data primer yang diolah, serta interpretasi hasil penelitian analisis pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisikan kesimpulan dari hasil penelitian disertai dengan keterbatasan penelitian dan saran yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi PT. TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Utama Semarang dan peneliti selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Karyawan

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawa

Sumber daya manusia dalam sebuah organisasi merupakan hal yang sangat penting. Kinerja sebuah organisasi atau perusahaan akan sangat dipengaruhi oleh kinerja sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Oleh karena itu, sebuah organisasi memerlukan manusia sebagai sumber daya pendukung utama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Metode yang tepat untuk meningkatkan produktivitas organisasi adalah dengan mengoptimalkan kinerja karyawan.

Menurut Mangkunegara (2009:9) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Mas'ud (2004:40) kinerja karyawan adalah hasil pencapaian dari usaha yang telah dilakukan yang dapat diukur dengan indikator-indikator tertentu. Indikator kinerja individu/karyawan antara lain, produk atau jasa yang telah dihasilkan, penjualan yang telah dilakukan, sejumlah uang yang diperoleh, atau sejumlah sumber daya yang dihemat dan lain sebagainya. Sedangkan menurut Rivai, et al (2011:14) kinerja karyawan adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan

dengan berbagai kemungkinan, seperti standar kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditetapkan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Berdasarkan pengertian-pengertian kinerja dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja baik itu secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai pegawai, dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi. Hasil kerja tersebut disesuaikan dengan hasil kerja yang diharapkan organisasi melalui kriteria-kriteria atau standar kinerja pegawai yang berlaku dalam organisasi.

2.1.1.2 Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Simamora (2006:338) dalam suatu organisasi penilaian kinerja merupakan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan, dan standar kinerja, serta memotivasi kinerja individu secara berikutnya. Untuk mengetahui baik atau buruk kinerja seorang pegawai maka perlu dilakukan penilaian kinerja, yang pada dasarnya penilaian kinerja merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Menurut Mondy (2008:257) penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim. Sejalan dengan itu, menurut Dessler (2006:322) penilaian kinerja adalah mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan atau di masa lalu relatif terhadap standar prestasinya.

Pegawai menginginkan dan memerlukan umpan balik berkenaan dengan prestasi kerja mereka dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan umpan balik kepada mereka. Menurut Simamora (2006:338) Umpan balik penilaian

kinerja memungkinkan pegawai mengetahui seberapa baik mereka bekerja jika dibandingkan dengan standar organisasi.

2.1.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2004:67) terdapat dua faktor kinerja yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan dua faktor inilah yang hendaknya diperhatikan oleh pemimpin dan manajemen sehingga kinerja para karyawan dapat optimal, yaitu :

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan *reality* (*knowledge* dan *skill*). Artinya adalah karyawan akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan apabila karyawan tersebut memiliki pengetahuan dan keahlian yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahlian atau kemampuannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

2. Faktor Motivasi

Sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi) terbentuk karena pegawai memiliki “MODAL dan KREATIP”. Dimana MODAL tersebut merupakan singkatan dari M = Mengolah, O = Otak, D = Dengan, A = Aktif, L = Lincah, sedangkan KREATIP adalah singkatan dari K = Keinginan untuk maju, R = Rasa ingin tahu yang tinggi, E = Energik, A = Analisis sistematis, T = Terbuka dari kekurangan, I = Inisiatif yang tinggi, P = Pikiran yang luas. Faktor-faktor tersebut hendaknya diperhatikan oleh pemimpin dan manajer

sehingga kinerja karyawan dapat optimal. Apabila kinerja para karyawan dan individu optimal dan baik, maka diharapkan kinerja perusahaan akan baik pula.

2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2006:260) terdapat lima indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan, antara lain sebagai berikut:

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah sejumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan Waktu

Merupakan tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas orang lain.

4. Efektivitas

Merupakan tingkat pengguna sumber daya manusia dalam organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam pengguna sumber daya manusia.

5. Kemandirian

Merupakan tingkat dimana seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab dengan perusahaan.

2.1.2 Kepemimpinan Transformasional

2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan bagian penting dari manajemen. Menurut Rivai dan Mulyadi (2012:2) kepemimpinan secara luas meliputi proses memengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, memengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga, memengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerjasama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang diluar kelompok atau organisasi. Sedangkan Menurut Robbins dan Judge (2008:49) kepemimpinan yaitu kemampuan untuk memengaruhi sebuah kelompok untuk mencapai suatu visi atau serangkaian tujuan tertentu.

Berdasarkan definisi beberapa peneliti di atas, bahwa kepemimpinan dipahami sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan memengaruhi orang. Kepemimpinan sebagai sebuah alat, sarana atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela atau sukacita. kepemimpinan juga 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.

Para peneliti di atas, mendefinisikan kepemimpinan sesuai dengan perspektif-perspektif individual dan aspek dari fenomena yang paling menarik perhatian mereka. 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.

2.1.2.2 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Rivai dan Mulyadi (2012:42) mendefinisikan bahwa gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Gaya kepemimpinan disebut juga sebuah pola yang menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah keterampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya

kepemimpinan yang menunjukkan secara langsung ataupun tidak langsung tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya sehingga gaya kepemimpinan yang tepat adalah suatu gaya yang dapat mengoptimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi.

Robbins (2003:59) mengemukakan bahwa ada empat tipe kepemimpinan, yaitu :

1. Kepemimpinan kharismatik

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

2. Kepemimpinan transaksional

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

3. Kepemimpinan transformasional

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

4. Kepemimpinan visioner

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

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

2.1.2.3 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

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.

Kepemimpinan transformasional merupakan antitesis dari model kepemimpinan yang ingin mempertahankan *status quo*. Kepemimpinan transformasional memiliki kecenderungan untuk menciptakan inovasi dalam setiap kesempatan yang ada, hal ini berimplikasi pada *continuous improvement* bagi perusahaan. Menurut Khan et al (2012) “*Transformational in which the follower is granted more liberty, sense of ownership and responsibility which enables the followers to develop the leadership skills and ultimately climb up the ladder*”. Kepemimpinan transformasional dimana pengikut lebih diberikan kebebasan, rasa kepemilikan dan tanggung jawab yang memungkinkan para pengikut untuk mengembangkan kemampuan kepemimpinan dan tujuan akhirnya meningkat.

Menurut Robbins dan Judge (2008:90) kepemimpinan transformasional pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan memengaruhi yang luar

biasa. Hal tersebut berarti bahwa pemimpin harus dapat mencurahkan perhatian dan mengetahui kebutuhan pengembangan dari pengikutnya atau bawahan. Pemimpin juga harus dapat merubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru. Pemimpin mampu menggairahkan, membangkitkan dan mengilhami para pengikutnya untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai tujuan kelompok. Menurut Ivancevich et al, (2007:213) pemimpin transformasional yaitu pemimpin yang memotivasi para pengikutnya untuk bekerja mencapai sebuah tujuan, bukan untuk kepentingan pribadi jangka pendek, dan untuk mencapai prestasi aktualisasi diri, bukan demi perasaan aman. Sedangkan menurut Bass & Riggio (2006:3) pemimpin transformasional yaitu mereka menyelaraskan tujuan dan sasaran dari pengikut atau individu dan lebih besar organisasi serta memberikan dukungan, mentoring dan pembinaan pada pengikutnya.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berupaya mentransformasikan nilai-nilai yang dianut oleh atasan kepada bawahan untuk mendukung tercapainya 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. Pada akhirnya bawahan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat terhadap atasannya sehingga bawahan termotivasi untuk berbuat lebih banyak dari pada apa yang biasa dilakukan dan diharapkannya.

Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan dan atau melalui orang lain atau bawahannya untuk mentransformasikan nilai-nilai dan sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan. Sumber daya yang dimaksud yaitu sumber daya manusia seperti pimpinan, staf, bawahan, tenaga ahli, guru, dosen, peneliti, dan lain-lain. Jenis kepemimpinan ini menggambarkan adanya tingkat kemampuan pemimpin untuk mengubah mentalitas dan perilaku bawahan menjadi lebih baik. Selain itu, kepemimpinan transformasional memiliki makna dan orientasi masa depan (*future oriented*) bagi sebuah organisasi. Kepemimpinan ini akan mendorong untuk menanamkan budaya inovasi dan kreativitas dalam meningkatkan mutu dan eksistensi organisasi.

2.1.2.4 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Menurut Yukl (2010:305) merumuskan empat ciri yang dimiliki oleh seorang pemimpin sehingga memiliki kualitas transformasional, antara lain:

1. Pengaruh Ideal (*Idealized influence*) yaitu perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari para pengikut terhadap pemimpin.
2. Pertimbangan Individual (*Individualized consideration*) meliputi pemberian dukungan, dorongan, dan pelatihan bagi para pengikut.
3. Motivasi Inspirasional (*Inspirational motivation*) meliputi penyampaian visi yang menarik, dengan menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan.
4. Stimulasi Intelektual (*Intellectual stimulation*) yaitu perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru.

2.1.3 Motivasi Kerja

2.1.3.1 Pengertian Motivasi kerja

Motivasi membicarakan tentang bagaimana cara mendorong semangat kerja seseorang, agar orang tersebut bersedia bekerja dengan memberikan kemampuan dan keahliannya secara optimal guna mencapai tujuan organisasi. Motivasi menjadi penting karena dengan motivasi diharapkan setiap karyawan bersedia bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas yang tinggi. Menurut Robbins (2008:214) motivasi merupakan proses yang berperan pada intensitas, arah dan lamanya berlangsung upaya individu ke arah pencapaian sasaran. Sedangkan menurut Bangun (2012:312) motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong orang lain untuk dapat melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan fungsinya dalam organisasi. Sejalan dengan itu menurut Mas'ud (2004:39) motivasi adalah pendorong (penggerak) yang ada dalam diri seseorang untuk bertindak. Untuk dapat melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan baik membutuhkan motivasi. Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi akan dapat melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik dibanding dengan mereka yang tidak memiliki motivasi.

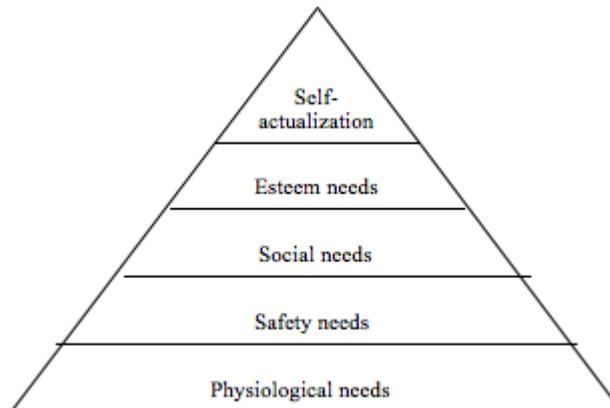
Dari ketigs definisi mengenai motivasi tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan pemberian dorongan atau arahan kepada seseorang agar seseorang tersebut bergerak dan melakukan kegiatan tertentu. Dapat disimpulkan lebih lanjut bahwa motivasi bukan hanya dilakukan terhadap seseorang atau pihak lain namun juga dapat dilakukan terhadap diri sendiri. Melalui dorongan ini diharapkan orang lain atau kita akan dapat bertindak ke arah tujuan yang diinginkan.

Motivasi didefinisikan sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan (Robbins dan Judge, 2012:222). Dalam definisi tersebut terdapat tiga elemen kunci, yaitu: intensitas, arah, dan ketekunan. Intensitas berkaitan dengan seberapa giat seseorang berusaha. Intensitas dapat menghasilkan kinerja yang memuaskan apabila dikaitkan dengan arah yang menguntungkan bagi organisasi. Upaya yang diarahkan dengan konsisten ke tujuan-tujuan organisasi merupakan jenis upaya yang seharusnya dilakukan. Kemudian elemen ketekunan merupakan ukuran mengenai berapa lama individu dapat mempertahankan usahanya tersebut.

2.1.3.2 Teori Motivasi

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Abraham Maslow, mungkin bisa dikatakan teori inilah yang paling populer bila dibandingkan dengan teori-teori motivasi lainnya. Teori ini menjelaskan bahwa setiap manusia mempunyai kebutuhan (*need*) yang munculnya sangat bergantung pada kepentingannya secara individu. Berdasarkan hal tersebut, Maslow membagi kebutuhan manusia menjadi lima tingkatan, sehingga teori motivasi ini disebut sebagai “*the five hierarchy need*” mulai dari kebutuhan pertama sampai tertinggi. Adapun kelima tingkatan tersebut menurut (Robbins, 2008:214) yaitu sebagai berikut:

Gambar 2.1
Hierarki Kebutuhan Manusia Maslow



Sumber : Perilaku Organisasi, Stephen P. Robbins 2008: 214.

1. Fisiologis: Antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks, dan kebutuhan jasmani lainnya.
2. Keamanan: antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
3. Sosial: mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima baik dan persahabatan.
4. Penghargaan: mencakup faktor penghormatan diri sebagai harga diri, otonomi dan prestasi serta penghormatan dari luar misalnya status, pengakuan dan perhatian.
5. Aktualisasi diri: dorongan untuk menjadi seseorang atau sesuatu sesuai ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi dan pemenuhan kebutuhan diri.

Sejalan dengan itu, Mitchell, Vance F. dalam Mas'ud (2004:264) mengemukakan lima tingkatan dalam hirarki kebutuhan sebagai berikut:

1. Kebutuhan keamanan, yaitu mengenai seberapa jauh seseorang mampu memprediksi jabatan atau kedudukannya dimasa depan.
2. Kebutuhan sosial, yaitu mengenai kesempatan seseorang untuk bercakap-cakap dan bertukar pikiran secara leluasa dengan orang lain.
3. Kebutuhan harga diri, yaitu mengenai pengakuan dan penghargaan yang diberikan dari rekan sekerja ketika Anda berhasil melaksanakan pekerjaan dengan baik.
4. Kebutuhan otonomi, yaitu mengenai kesempatan seseorang untuk bertindak dan berpikir secara mandiri.
5. Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu mengenai kesempatan seseorang untuk melakukan pengembangan dan pertumbuhan pribadi.

Begitu masing-masing kebutuhan ini terpenuhi secara substansial, maka kebutuhan berikutnya akan menjadi dominan. Dari sudut pandang motivasi teori ini mengatakan bahwa meskipun tidak ada kebutuhan yang dipenuhi secara sepenuhnya namun kebutuhan tertentu yang telah dipuaskan secara substansial tidak lagi menjadi pendorong motivasi. Menurut Maslow jika seorang manajer ingin memotivasi karyawannya, maka harus mengetahui terlebih dahulu sedang berada di anak tangga manakah karyawan tersebut.

2.1.4 Komitmen Organisasional

2.1.4.1 Pengertian Komitmen Organisasional

Keberhasilan dalam mengelola sebuah organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola sumber daya manusianya. Salah satu ciri keberhasilan dalam mengelola sumber daya manusia dapat dilihat dari seberapa

jauh komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Dalam dunia kerja, komitmen karyawan terhadap organisasi sangatlah dibutuhkan karena mempunyai pengaruh penting. Menurut Luthans (2006:249) komitmen organisasi sebagai (1) keinginan kuat untuk tetap berada sebagai anggota organisasi tertentu; (2) keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi; dan (3) keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan menerima semua tugas atau pekerjaan dengan penuh tanggung jawab. Sedangkan menurut Robbins (2008:94) komitmen organisasional adalah tingkat dimana karyawan mengikatkan dirinya ke organisasi tertentu dan sasaran-sasarannya serta berharap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut.

2.1.4.2 Komponen-Komponen Komitmen Organisasional

Menurut John P. Meyer dan Natalie J. Allen (1997:41) komitmen memiliki tiga komponen utama yang dinamakan sebagai berikut:

1. *Affective commitment* (komitmen afektif) dimana karyawan merasa ingin tetap tinggal atau ingin tetap bekerja di perusahaan. Komitmen afektif merupakan perasaan emosional (*emotional attachment*) atau psikologis terhadap organisasi.
2. *Continuance commitment* (komitmen berkelanjutan) dimana karyawan merasa membutuhkan untuk tetap tinggal atau tetap bekerja di perusahaan. Karyawan ini merasa terjerat dengan perusahaan karena kurang mempunyai keterampilan atau

skill, atau tidak ada kesempatan untuk pindah ke perusahaan lain, atau menerima gaji yang sangat tinggi, dan lain sebagainya. Mereka berfikir bahwa jika mereka meninggalkan perusahaan maka, akan sangat merugikan.

3. *Normative commitment* (komitmen normatif) dimana karyawan merasa seharusnya tetap tinggal atau tetap bekerja dalam perusahaan dan merasa mempunyai hubungan kewajiban yang seharusnya dilakukan.

2.2 Hubungan Antar Variabel

2.2.1 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 seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawannya. Menurut Luthans (2006:653) kepemimpinan transformasional membawa keadaan menuju kinerja tinggi pada organisasi yang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan. Dia mengatakan juga bahwa dengan membantu kepemimpinan transformasional melalui kebijakan rekrutmen, seleksi, promosi, pelatihan dan pengembangan akan menghasilkan kesehatan, kebahagiaan dan kinerja efektif pada organisasi masa kini.

Hal tersebut didukung oleh penelitian terdahulu oleh Verda Khan et al (2012) "*Transformational leadership style is more flexible increases employees creativity and autonomy hence the performance of employees increase*". Gaya kepemimpinan transformasional lebih fleksibel sehingga dapat meningkatkan kreativitas karyawan dan otonomi oleh karena itu, kinerja karyawan meningkat.

Penelitian tersebut diperkuat oleh Munawaroh (2011:143), I Putu Yudha Perdana Putra dan I Gusti Ayu Dewi (2011:489) dan H.M. Thamrin (2012:569) dengan hasil gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari uraian di atas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H1: Gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.2 Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan

Menurut Robbins dan Coulter (2010:109) motivasi adalah proses dimana usaha seseorang diberi energi, diarahkan dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan. Mas'ud (2004:39) mengemukakan bahwa motivasi adalah pendorong atau penggerak yang ada dalam diri seseorang untuk bertindak. Untuk dapat melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan baik dibutuhkan motivasi. Dengan kata lain, setiap pekerja memerlukan motivasi yang kuat agar mereka bersedia untuk melaksanakan pekerjaannya secara bersemangat, bergairah dan berdedikasi. Untuk itu kinerja yang dibutuhkan atau dicari oleh perusahaan dari seorang karyawan sangat tergantung pada kemampuan, motivasi dan dukungan yang karyawan tersebut terima.

Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Anung Pramudyo (2010:9), Leonardo Agusta dan Eddy Madiono Sutanto (2013:7) dan Suwardi dan Joko Utomo (2011:82) dengan hasil motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari uraian di atas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H2: Motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.3 Hubungan Komitmen Organisasional dengan Kinerja Karyawan

Menurut Luthans (2006:249) komitmen organisasi sebagai sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi akan menerima semua tugas atau pekerjaan dengan tanggung jawab. 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.

Hal tersebut sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh. H.M. Thamrin (2012:569), Suwardi dan Joko Utomo (2011:82) dan Marnis Atmojo (2012:124) dengan hasil komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari uraian di atas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H3: Komitmen organisasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya untuk mengetahui hasil yang telah

dilakukan oleh peneliti terdahulu. 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.

Penelitian yang dilakukan oleh H. M. Thamrin 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.

Penelitian yang dilakukan oleh Lamidi (2009) tentang Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen organisasional dengan variabel moderating Kepuasan Kerja Pegawai Rumah Sakit Swasta di PKU Muhammadiyah Surakarta. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa, kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasional dengan angka signifikansi 0,023.

Penelitian yang dilakukan oleh Verda Khan et al (2012) "*Relationship of Leadership Styles, Employees Commitment and Organization Performance (A*

study on Customer Support Representatives”). Hasil penelitian ini menyatakan bahwa, Gaya kepemimpinan transformasional lebih fleksibel meningkatkan kreativitas karyawan dan otonomi oleh karena itu kinerja karyawan meningkat. H4 juga didukung oleh data bahwa komitmen memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Anung Pramudyo (2010) tentang Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Dosen Dipekerjakan pada Kopertis Wilayah V Yogyakarta. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa, Motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dosen negeri dipekerjakan pada Kopertis Wilayah V Yogyakarta.

Penelitian yang dilakukan oleh Leonardo Agusta dan Eddy Madiono Sutanto (2013) tentang Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan CV Haragon Surabaya. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa, Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV Haragon Surabaya.

Penelitian yang dilakukan oleh Suwardi dan Joko Utomo (2011) tentang Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Setda Kabupaten Pati). Hasil penelitian ini menyatakan bahwa, variabel motivasi kerja terbukti secara signifikan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan variabel komitmen terbukti secara signifikan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Munawaroh (2011) tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Guru SMP

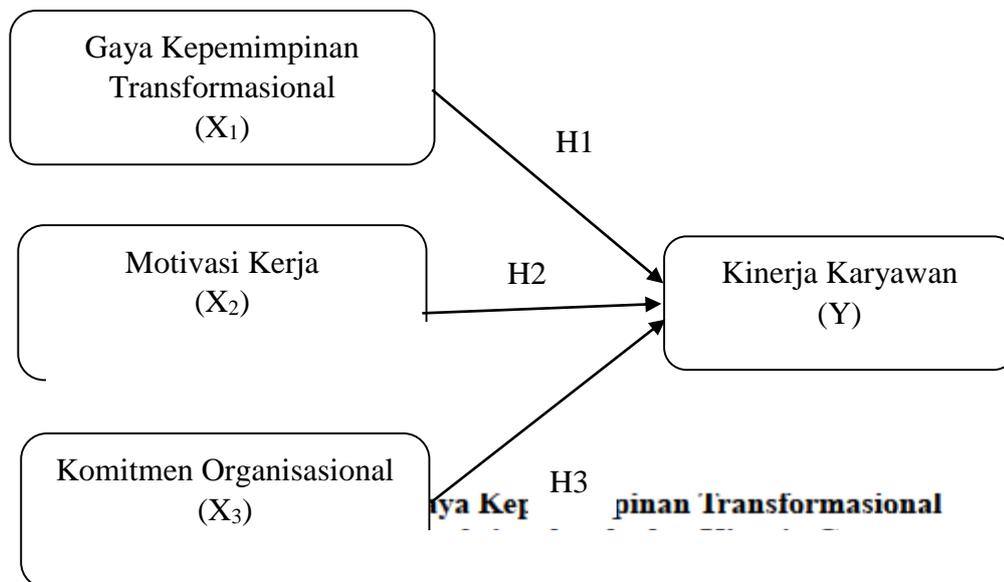
Katolik Wijana Jombang. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa, gaya kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMP Katolik Wijana Jombang.

Penelitian yang dilakukan oleh Flavia Cavazotte, Valter Moreno dan Jane Bernardo (2013) tentang *Transformational Leaders and Work Performance: The Mediating Roles of Identification and Self-efficacy*. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dikaitkan dengan tingkat yang lebih tinggi terhadap kinerja.

2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis

Ferdinand (2006:44) mendefinisikan kerangka kerja teoritis sebagai sebuah model konseptual mengenai hubungan berbagai variabel (faktor) penting yang digunakan untuk menjelaskan atau memecahkan masalah penelitian yang dimunculkan. Sedangkan menurut Uma Sekaran (2006:127) kerangka teoritis merupakan fondasi dimana seluruh proyek penelitian didasarkan. Kerangka pemikiran teoritis memiliki dasar-dasar dari sumber penelitian terdahulu yang relevan dan mendukung pelaksanaan sebuah penelitian yang ingin dilakukan. Dalam penelitian ini dilakukan pengukuran pengaruh variabel independen, yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Motivasi kerja (X2) dan Komitmen Organisasional (X3) terhadap variabel dependen, yaitu Kinerja Karyawan (Y). Berikut ini adalah gambar kerangka pemikiran teoritis:

Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran
Berdasarkan Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu



Sumber

- H1: M
- Ac
- H2: Ar
- da
- H3: Su

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif dan Transaksional terhadap Kinerja Guru

Munawaroh

STKIP PGRI Jombang, Telp/HP: (0321) 868343/08155040565, Email: munawarohw@yahoo.co.id

persamaan

Abstract: Transformational leadership is described as a leadership style that can motivate employees, so it can thrive and achieve at high levels of performance. Transactional leadership is described as a leadership that gives an explanation of what the responsibility of the subordinate and the reward they can expect if the specified standard is achieved. To improve the performance of teachers in SMP Katolik Wijana, Jombang needed a Principal who is able to apply transactional and transformational leadership style. This study aims to determine the effect of these two leadership styles on teacher performance. The method used in this research is survey method is by taking a sample of the population and using a questionnaire as a means of collecting data. After conducting research, the investigator obtain transactional and transformational leadership styles together to have a significant influence on the performance of teachers in SMP Katolik Wijana Jombang, transactional and transformational leadership styles partially have significant influence on the performance of teachers in SMP Katolik Wijana Jombang. Based on the reseach suggested that head of school and teacher are used transformational leadership that support the realization of optimal organizational performance.

Keywords: transformational, transactional, leadership, performance

Abstrak: Kepemimpinan transformatif digambarkan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat memotivasi karyawan, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi. Kepemimpinan transaksional digambarkan sebagai kepemimpinan yang memberikan penjelasan tentang apa yang menjadi tanggung jawab bawahan serta imbalan yang dapat mereka harapkan jika standar yang ditentukan tercapai. Untuk memperbaiki kinerja guru diperlukan seorang pimpinan yang dapat menerapkan gaya kepemimpinan transaksional dan transformatif. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kedua gaya kepemimpinan tersebut terhadap kinerja guru. Dengan menggunakan metode survey dan analisis regresi linier berganda, hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformatif dan transaksional secara parsial maupun secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru SMP Katolik Wijana Jombang. Sedangkan gaya kepemimpinan transformatif lebih dominan berpengaruh terhadap kinerja guru. Disarankan kepada kepala sekolah dan guru untuk menerapkan gaya kepemimpinan

b_3 = Koefisien regresi dari variabel X3

X1 = Gaya Kepemimpinan Transformasional

X2 = Motivasi Kerja

X3 = Komitmen Organisasional

e = Error

2.5 Hipotesis

Hipotesis adalah “*a testable statement*” yang didasarkan pada hubungan dua atau lebih variabel dari sebuah kerangka kerja teoretis yang dikembangkan (Ferdinand, 2006:44). Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, landasan teori, dan penelitian terdahulu yang telah diuraikan sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian ini, yaitu :

H1: Gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2: Motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3: Komitmen organisasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Menurut Ferdinand (2006:1) penelitian merupakan sebuah proses investigasi ilmiah terhadap sebuah masalah yang dilakukan secara terorganisir, sistematis, berdasarkan pada data yang terpercaya, bersifat kritis dan objektif yang mempunyai tujuan untuk menemukan jawaban atau pemecahan atas satu atau beberapa masalah yang diteliti. Dengan kata lain kegiatan tersebut dilakukan untuk mendapatkan kebenaran atau fakta, yang dilakukan dengan mengumpulkan dan menganalisis data secara teliti, jelas, serta sistematis, dan dapat dipertanggungjawabkan atau dapat diuji kebenarannya. Untuk itu dalam proses penelitian perlu menggunakan metode yang biasa disebut metode penelitian. Menurut Sugiyono (2004:1) metode penelitian adalah cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Cara ilmiah berarti kegiatan penelitian itu didasarkan pada ciri-ciri keilmuan, yaitu rasional, empiris dan sistematis. Pada bab ini akan dideskripsikan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan metode penelitian dalam penulisan skripsi ini.

3.1.1 Variabel Penelitian

Menurut Sugiyono (2004:31) variabel penelitian adalah sesuatu hal yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini diklasifikasikan menjadi variabel dependen dan variabel independen. Menurut Ferdinand (2006:26) variabel dependen adalah

variabel yang menjadi pusat perhatian peneliti sedangkan variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen, baik yang pengaruhnya positif maupun pengaruhnya negatif.

3.1.1.1 Variabel terikat (*Dependent Variable*)

Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah Kinerja Karyawan (Y).

3.1.1.2 Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1), Motivasi Kerja (X_2) dan Komitmen Organisasional (X_3).

3.1.2 Definisi Operasional Variabel

Setelah variabel diidentifikasi dan diklasifikasikan, maka perlu diberi definisi operasional. Menurut Indriantoro (2013:69) definisi operasional adalah penentuan *construct* sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Pengertian operasional variabel ini diuraikan menjadi indikator empiris seperti di bawah ini:

1. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan mengubah dan memotivasi bawahan untuk lebih menyadari pentingnya pekerjaan, membujuk untuk mementingkan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan pribadi dan memiliki kemampuan memengaruhi yang luar biasa. Variabel kepemimpinan transformasional ini, dikembangkan oleh Yukl (2010:305) dengan menggunakan Skala Likert 1-5 dan nilai reliabilitas $> 0,6$. Indikator-indikator variabel kepemimpinan

transformatif dalam penelitian ini mengadopsi dari Yukl (2010:305), sebagai berikut:

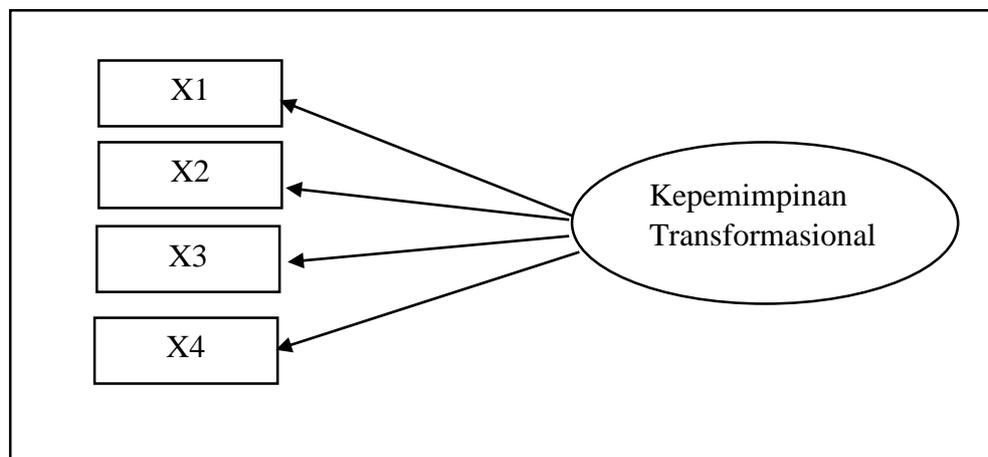
X1: Secara umum pimpinan memberikan pengaruh ideal kepada bawahan

X2: Secara umum pimpinan memberikan pertimbangan individu kepada bawahan

X3: Secara umum pimpinan memberikan motivasi inspirasional kepada bawahan

X4: Secara umum pimpinan memberikan stimulasi intelektual kepada bawahan

Gambar 3.1
Model Variabel Kepemimpinan Transformatif



Sumber: Yukl (2010:305)

2. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan pemberian dorongan atau arahan kepada seseorang agar seseorang tersebut bergerak dan melakukan kegiatan tertentu. Variabel motivasi kerja ini, dikembangkan oleh Mas'ud (2004:264) dengan menggunakan Skala Likert 1-5 dan nilai reliabilitas

0,705. Indikator-indikator variabel motivasi kerja dalam penelitian ini mengadopsi dari Mas'ud (2004:264), sebagai berikut:

X5: Secara umum saya dapat memprediksi posisi atau kedudukan saya di masa depan

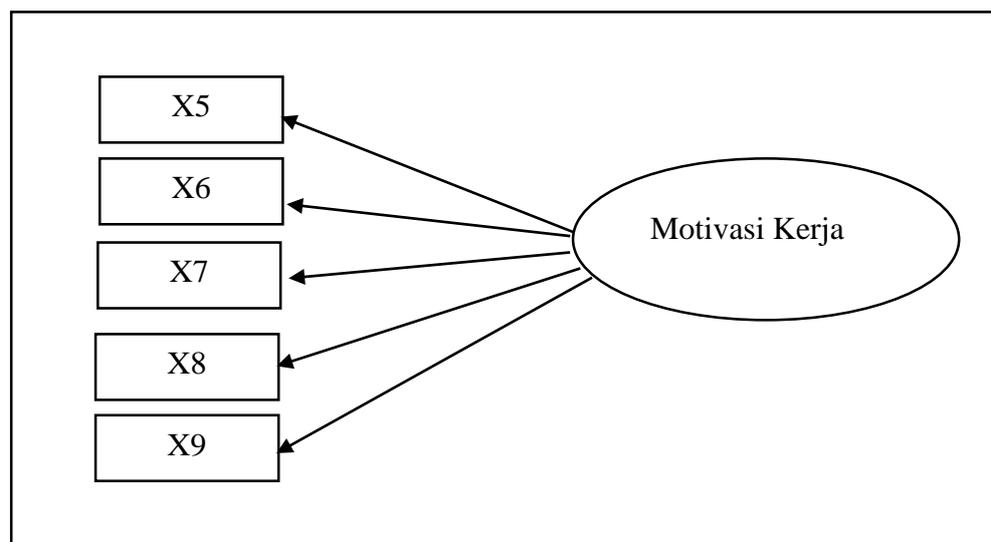
X6: Secara umum saya memiliki kesempatan untuk bercakap-cakap dan bertukar pikiran dengan rekan-rekan sekerja

X7: Secara umum saya mendapatkan pengakuan dan penghargaan dari rekan sekerja ketika berhasil melaksanakan pekerjaan dengan baik

X8: Secara umum saya memiliki kesempatan untuk bertindak dan berfikir secara mandiri

X9: Secara umum saya memiliki kesempatan untuk pengembangan dan pertumbuhan pribadi

Gambar 3.2
Model Variabel Motivasi Kerja



Sumber: Mas'ud (2004:264)

3. Komitmen Organisasional

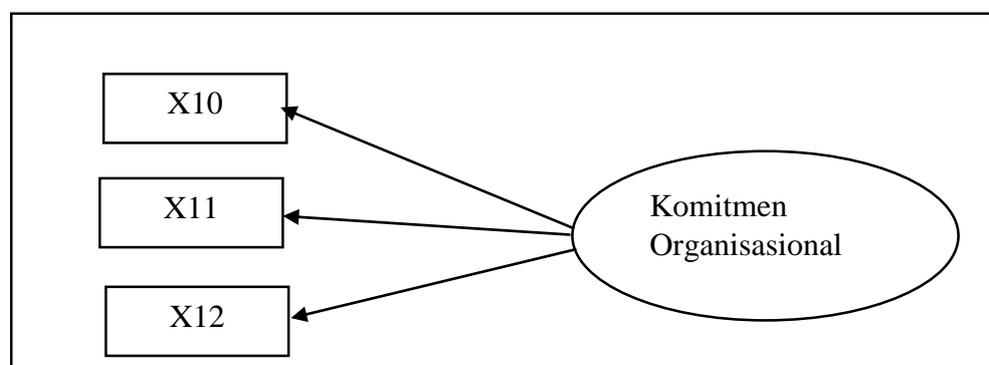
Komitmen organisasional merupakan sikap yang merefleksikan kesetiaan karyawan pada organisasi dan proses yang berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi untuk keberhasilan serta kemajuan suatu organisasi. Variabel komitmen organisasi ini, dikembangkan oleh John P. Meyer dan Natalie J. Allen (1997:41) dengan menggunakan Skala Likert 1-5 dan nilai reliabilitas 0,967. Indikator-indikator variabel komitmen organisasional dalam penelitian ini mengadopsi dari John P. Meyer dan Natalie J. Allen (1997:41), sebagai berikut:

X10: Secara umum saya akan sangat bahagia menghabiskan sisa karir saya di perusahaan ini

X11: Secara umum saat ini tetap bekerja di perusahaan ini merupakan kebutuhan sekaligus juga keinginan saya

X12: Secara umum saya dididik untuk percaya terhadap nilai dan tetap setia pada perusahaan

Gambar 3.3
Model Variabel Komitmen Organisasional



Sumber: John P. Meyer dan Natalie J. Allen (1997:41)

4. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan capaian atau hasil kerja baik itu secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai pegawai dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan organisasi. Variabel kinerja karyawan ini, dikembangkan oleh Robbins (2006:260) dengan menggunakan Skala Likert 1-5 dan nilai reliabilitas 0,856. Indikator-indikator variabel kinerja karyawan dalam penelitian ini mengadopsi dari Robbins (2006:260), sebagai berikut:

X13: Secara umum kualitas kerja saya jauh lebih baik dari pada karyawan lain

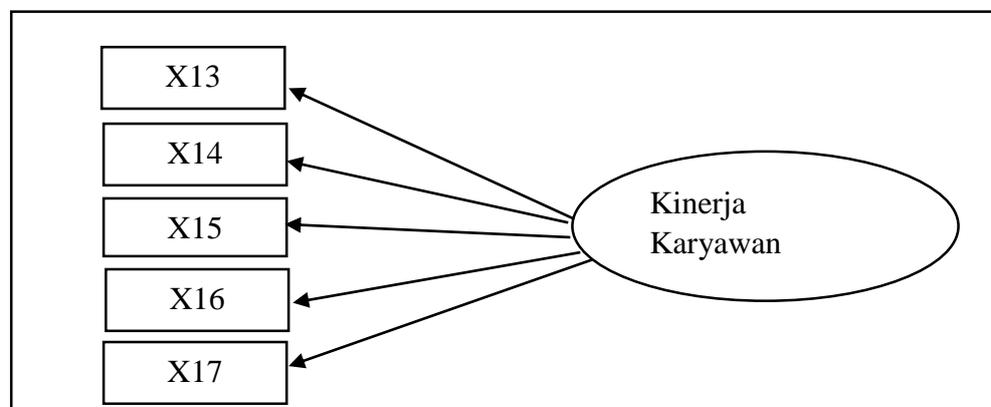
X14: Secara umum kuantitas kerja saya melebihi rata-rata karyawan lain

X15: Secara umum saya dapat melaksanakan pekerjaan tepat waktu

X16: Secara umum efektifitas kerja saya melebihi rata-rata karyawan lain

X17: Secara umum saya memberikan inisiatif dan kemandirian dalam bekerja

Gambar 3.4
Model Variabel Kinerja Karyawan



Sumber: Robbins (2006:260)

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Ferdinand (2006:223) mendefinisikan populasi 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. Sedangkan menurut Sugiyono (2004:72) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini populasi yang dimaksud adalah seluruh karyawan staff atau pelaksana yang ada di PT. TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Utama Semarang yang berjumlah 60 orang.

3.2.2 Sampel

Menurut Ferdinand (2006:223) sampel adalah 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 membentuk sebuah perwakilan populasi yang disebut sampel. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *sampling* jenuh, yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2004:78). Hal ini sering dilakukan apabila jumlah populasi relatif sedikit. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan staff atau pelaksana PT TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Utama Semarang yang berjumlah 60 karyawan.

3.3 Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Data Primer

Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli atau tidak melalui media perantara (Indriantoro, 2013:146). Data primer dalam penelitian ini adalah jawaban responden mengenai indikator-indikator dari variabel kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan.

3.3.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari berbagai pusat data yang ada antara lain pusat data di perusahaan, badan-badan penelitian dan sejenisnya yang memiliki pola data (Ferdinand, 2006:27). Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah profil perusahaan, struktur organisasi, jumlah karyawan, dan tingkat absensi.

3.4 Metode Pengumpulan Data

3.4.1 Metode Pengumpulan Data Primer

1. Wawancara

Menurut Ferdinand (2006:28) pada dasarnya terdapat dua jenis wawancara yaitu wawancara terstruktur dan wawancara tidak terstruktur. Wawancara terstruktur dilakukan bila peneliti tahu secara persis informasi apa yang akan dikumpulkan karena itu dapat mengajukan pertanyaan spesifik untuk mendapatkan data tersebut. Pertanyaan yang sama ditanyakan pada setiap responden. Wawancara tidak terstruktur yaitu dengan mengajukan pertanyaan yang lebih luas dan lebih terbuka. Dalam penelitian ini pengumpulan data primer hanya dilakukan dengan

wawancara secara terstruktur karena informasi yang dibutuhkan sudah spesifik sesuai dengan masalah dan judul penelitian.

2. Kuesioner

Menurut Ferdinand (2006:28) kuesioner adalah daftar pertanyaan yang mencakup semua pernyataan dan pertanyaan yang digunakan untuk mendapatkan data, baik yang dilakukan melalui telepon, surat atau tatap muka. Kuesioner yang baik akan dapat memberikan data atau informasi yang tepat sesuai dengan tujuan survei. Kuesioner dikembangkan berdasarkan konsep dan teori yang relevan sehingga kuesioner tersebut dapat mengukur variabel yang diriset (Mas'ud, 2004:57).

Dalam penelitian ini, kuesioner yang digunakan adalah kuesioner tertutup yaitu model pertanyaan dimana pertanyaan tersebut telah tersedia jawaban, sehingga responden hanya memilih dari alternatif jawaban yang sesuai dengan pendapat atau pilihannya. Pertanyaan-pertanyaan tertutup tersebut menerangkan tanggapan responden terhadap variabel gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Kuesioner tersebut diberikan kepada responden dan kemudian diharapkan masing-masing responden menjawab pertanyaan dalam kuesioner tersebut menurut pendapat dan persepsi sendiri.

Dalam penelitian ini jawaban dari pertanyaan tertutup akan diukur menggunakan skala *likert*. Menurut Sugiyono (2004:86) skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam skala *likert* variabel akan diukur dijabarkan

menjadi indikator variabel, kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan.

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

3.4.2 Metode Pengumpulan Data Sekunder

Metode pengumpulan data sekunder yaitu dengan metode dokumentasi. Metode dokumentasi dilakukan peneliti dengan cara mengumpulkan data-data atau arsip perusahaan.

3.5 Metode Analisis Data

Menurut Sugiyono (2008:206) analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang diajukan. Dengan demikian disimpulkan bahwa analisis data perlu dilakukan, sebagai langkah kongkrit selanjutnya setelah data dari lapangan terkumpul, serta bertujuan mengolah dan menginterpretasikan hasil pengolahan data berikut kesimpulannya.

3.5.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2008:206). Penelitian yang dilakukan pada populasi (tanpa diambil sampelnya) jelas akan menggunakan statistik dalam analisisnya tetapi jika diambil sampelnya dapat menggunakan statistik deskriptif maupun inferensial.

Menurut Ferdinand (2006:289), analisis deskriptif ini digunakan untuk memberikan gambaran atau deskripsi empiris atas data yang terkumpul dalam penelitian. Dalam penelitian ini digunakan deskripsi angka indeks. Menurut Ferdinand (2006:291) untuk mendapatkan gambaran mengenai derajat persepsi responden atas variabel yang akan diteliti dapat dikembangkan dengan angka indeks. Berdasarkan hasil pengumpulan data yang dilakukan, kemudian peneliti dapat menghitung nilai indeks para responden menggunakan rumus sebagai berikut:

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

Keterangan :

F1 adalah frekuensi responden menjawab 1

F2 adalah frekuensi responden menjawab 2

F3 adalah frekuensi responden menjawab 3

F4 adalah frekuensi responden menjawab 4

F5 adalah frekuensi responden menjawab 5

3.5.2 Uji Instrumen

Menurut Sugiyono (2004:97) instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Secara spesifik fenomena tersebut adalah variabel penelitian. Variabel dalam ilmu alam lebih mudah jika diuji dengan uji validitas dan reliabilitas dibandingkan dengan variabel dalam ilmu sosial, karena gejala sosial itu cepat berubah dan sulit dicari kesamaannya. Oleh karena itu, peneliti di bidang sosial instrumen penelitian yang digunakan sering disusun sendiri termasuk uji validitas dan reliabilitasnya.

3.5.2.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menguji apakah kuesioner tersebut valid atau tidak. Menurut Sugiyono (2004:109) hasil penelitian yang valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Sedangkan menurut Ghazali (2007:45) uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner tersebut. Untuk mengukur validitas dapat dilakukan dengan melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Uji validitas dilakukan dengan melakukan korelasi *bivariate* antara masing – masing skor indikator dengan total skor konstruk. Uji signifikansi dapat juga dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r table untuk *degree of freedom* (df) = $n - 2$ dalam hal ini n adalah jumlah sampel. Sedangkan untuk mengetahui skor masing-masing item pertanyaan valid atau tidak, maka ditetapkan kriteria statistik sebagai berikut :

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

Selanjutnya uji validitas juga dapat dilakukan dengan menggunakan *KMO and Bartlett's test of Sphericity* yaitu, untuk menguji apakah suatu konstruk mempunyai unidimensionalitas atau apakah indikator-indikator (X1a-X1d) yang digunakan dapat mengkonfirmasi suatu konstruk atau variabel X1. Jika masing-masing merupakan indikator pengukur konstruk, maka memiliki nilai *loading factor* yang tinggi atau $>$ 0,50.

3.5.2.2 Uji Reliabilitas

Menurut Ghazali (2007:41) reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Sedangkan menurut Ferdinand (2006:278) sebuah instrumen pengukur data dan data yang dihasilkan disebut reliabel atau terpercaya apabila instrumen itu secara konsisten memunculkan hasil yang sama setiap kali dilakukan pengukuran. Pengukuran reliabilitas menurut Ghazali (2013:48) dapat dilakukan dengan dua cara, sebagai berikut:

1. *Repeated Measure* atau pengukuran ulang, disini seseorang akan disodori pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda dan kemudian dilihat apakah ia tetap konsisten dengan jawabannya.
2. *One Shot* atau pengukuran sekali saja, disini pengukuran hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau

mengukur korelasi antara jawaban pertanyaan. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha*. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* $> 0,70$.

3.5.3 Uji Asumsi Klasik

3.5.3.1 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel independen (Ghozali, 2007:91). Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas pada model regresi adalah sebagai berikut:

1. Nilai R^2 yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel independen banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel dependen.
2. Menganalisis matriks korelasi variabel-variabel independen. Jika antar variabel independen terdapat korelasi yang cukup tinggi (umumnya di atas 0.09), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolonieritas. Tidak adanya korelasi yang tinggi antara variabel independen bukan berarti bebas dari multikolonieritas. Multikolonieritas disebabkan kombinasi dua atau lebih variabel independen.
3. Multikolinieritas juga dapat dideteksi dari nilai toleran dan lawannya serta *variance inflation factor* (VIF). Nilai *cut off* yang umumnya

dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah tolerance < 0,10 sama dengan nilai VIF > 10.

3.5.3.2 Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2007:105) uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah Homoskedastisitas atau tidak terjadi Heteroskedastisitas. Kebanyakan data *Crossection* mengandung situasi heteroskedastisitas karena data ini menghimpun data yang mewakili berbagai ukuran (kecil, sedang dan besar). 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 prediksi – Y sesungguhnya) yang telah di- standardized. Dasar analisisnya adalah sebagai berikut:

1. Apabila terdapat pola tertentu, seperti titik yang ada membentuk pola tertentu (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
2. Apabila tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.5.3.3 Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2013:160) uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t dan uji f mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Kalau sampai asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil. Ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan analisis statistik.

a. Analisis Grafik

Salah satu cara termudah untuk melihat normalitas residual adalah dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Namun demikian hanya dengan melihat histogram akan hal ini dapat menyesatkan khususnya untuk jumlah sampel yang kecil. Metode yang lebih handal adalah dengan melihat normal *probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dengan distribusi normal. Berikut cara untuk membaca normal *probability plot*.

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

pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

b. Analisis Statistik

Uji normalitas dengan grafik dapat menyesatkan kalau tidak hati-hati secara visual kelihatan normal, padahal secara statistik bisa sebaliknya. Oleh karena itu, perlu dilakukan uji statistik yaitu dengan menggunakan uji statistik non-parametrik Kolmogorov-Smirnov. Uji K-S dilakukan dengan membuat hipotesis:

H₀: Data residual berdistribusi normal

H_A: Data residual tidak berdistribusi normal

3.5.4 Analisis Linier Regresi Berganda

Menurut Ferdinand (2006) model regresi adalah model yang digunakan untuk menganalisis pengaruh dari berbagai variabel independen terhadap satu variabel dependen. 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

b₁ = Koefisien regresi dari variabel X₁

b₂ = Koefisien regresi dari variabel X₂

b₃ = Koefisien regresi dari variabel X₃

X₁ = Gaya Kepemimpinan Transformasional

X₂ = Motivasi Kerja

$X_3 = \text{Komitmen Organisasional}$

$e = \text{Error}$

3.5.5 Menilai Goodness of Fit Suatu Model

Ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksirkan nilai aktual dapat diukur dari *Goodness of Fit* (Ghozali, 2013:97). Secara statistik, setidaknya ini dapat diukur dari nilai koefisien determinasi, nilai statistik F dan nilai statistik t. Perhitungan disebut signifikan secara statistik apabila nilai uji statistiknya berada dalam daerah kritis (daerah dimana H_0 ditolak). Sebaliknya disebut tidak signifikan jika nilai uji statistiknya berada dalam daerah dimana H_0 diterima.

3.5.5.1 Uji F (Uji Signifikansi Secara Simultan)

Uji F pada dasarnya digunakan untuk menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan kedalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen (Ghozali, 2013:98). Dalam penelitian ini pengujian hipotesis secara simultan dimaksudkan untuk mengukur besarnya variabel bebas (gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasional) secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya, yaitu kinerja karyawan. Berikut adalah hipotesis yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah :

$$1. H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$$

Artinya, variabel-variabel bebas (gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasional) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya (kinerja karyawan).

$$2. H_a : \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq 0$$

Artinya, variabel-variabel bebas (gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasional) mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya (kinerja karyawan).

Adapun kriteria pengambilan keputusan menurut Ghazali (2013:98) :

1. Apabila probabilitas signifikansi > 0.05 , maka H_0 diterima dan H_a ditolak.
2. Apabila probabilitas signifikansi < 0.05 , maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

3.5.5.2 Uji t (Uji Signifikansi Secara Parsial)

Menurut Ghazali (2013:98) uji statistik t pada dasarnya adalah uji statistik yang dapat menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel bebas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat. Adapun menurut Ghazali (2013:99) cara melakukan uji statistik t adalah sebagai berikut :

1. *Quick look*, dilakukan apabila jumlah *degree of freedom* (df) adalah 20 atau lebih, dan derajat kepercayaan sebesar 0.05, maka H_0 yang menyatakan $\beta_i = 0$ dapat ditolak bila nilai t lebih besar dari 2 (dalam nilai absolut). Dengan kata lain hipotesis alternatif diterima, yang menyatakan bahwa suatu variabel bebas secara individual mempengaruhi variabel terikat.

2. Membandingkan nilai statistik t dengan titik kritis menurut tabel. Apabila nilai statistik t hasil perhitungan lebih tinggi dibandingkan dengan nilai t tabel, hipotesis alternatif diterima. Dengan kata lain bahwa suatu variabel bebas secara parsial atau individual mempengaruhi variabel terikat.

3.5.5.3 Koefisien Determinasi (R²)

Menurut Ghazali (2013:97) koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam suatu penelitian dapat menerangkan variasi variabel terikat. Nilai untuk R² adalah antara nol dan satu. Nilai koefisien determinasi yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas dan nilai koefisien determinasi yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen sebagian besar mampu menerangkan variasi variabel dependen.