

**PENGARUH KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL DAN KEPUASAN  
KOMPENSASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DENGAN KOMITMEN  
ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING**

**(Studi pada PT SWEET INDOLAMPUNG)**



**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat

Untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)

Pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis

Universitas Diponegoro

Disusun oleh :

**MUHAMMAD BULHANUDIN**

**NIM. 12010111140261**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS DIPONEGORO**

**SEMARANG**

**2018**

## **PERSETUJUAN SKRIPSI**

Nama Penyusun : Muhammad Bulhanudin  
Nomor Induk Mahasiswa : 12010111140261  
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen  
Judul Skripsi : **PENGARUH KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL DAN KEPUASAN  
KOMPENSASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DENGAN KOMITMEN  
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING (STUDI PADA PT  
SWEET INDOLAMPUNG)**  
Dosen Pembimbing : Dr. Ahyar Yuniawan, S.E., M.Si

Semarang, 16 Agustus 2018

Dosen Pembimbing,

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

NIP. 19700617 199802 1001

## **PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN**

Nama Penyusun : Muhammad Bulhanudin

Nomor Induk Mahasiswa : 12010111140261

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / S1 Manajemen

Judul Skripsi : **PENGARUH KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL DAN KEPUASAN  
KOMPENSASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DENGAN KOMITMEN  
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING (STUDI PADA PT  
SWEET INDOLAMPUNG)**

**Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 30 Agustus 2018**

Tim Penguji:

1. Dr. Ahyar Yuniawan, S.E., M.Si (.....)
2. Dra. Rini Nugraheni, MM (.....)
3. Dr. Hj. Indi Djastuti, MS (.....)

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya Muhammad Bulhanudin, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Sweet Indolampung)** adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

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

Semarang, 16 Agustus 2018

Yang membuat pernyataan,

(Muhammad Bulhanudin)

NIM: 12010111140261

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

*“Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Dan Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan “ (Q.S. Al-Insyrah 5-6)*

*“There is nothing noble in being superior to your fellow man. True nobility lies in being superior to your former self” (Ernest Hemingway)*

*“Barangkali sesuatu ditunda karena hendak disempurnakan; dibatalkan karena hendak diganti yang utama; ditolak karena dinanti yang lebih baik” (Salim A. Fillah)*

*Skripsi ini saya persembahkan kepada :*

*Kedua orang tua tercinta,*

*Kakak adikku tersayang,*

*Keluarga besar Tomo Miharjo*

*Sahabat serta teman-teman terbaik*

*Almamaterku Universitas Diponegoro*

## **ABSTRACT**

*Human resources play an important role in a company since human is the determiner of the company. Company's success is measured by the performance of employees. High employee performance makes the success of the company is also getting higher. The purpose of this study is to analyze the influence of transformational leadership and compensation satisfaction on organizational commitment and the effect on employee performance.*

*The population in this study were employees of PT Sweet Indolampung. This study was conducted by distributing questionnaires to a sample of 300 employee using simple random sampling techniques. Data analysis method used is multiple linear regression analysis. Mechanical testing data used this study include the path analysis and sobel test to test the effect of mediation.*

*The result showed that transformational leadership positive and significant influence to organizational commitment, compensation satisfaction positive and significant influence to organizational commitment, transformational leadership positive and significant influence to employee performance, compensation satisfaction positive and significant influence to employee performance, and organizational commitment positive and significant influence to employee performance,*

*Keywords: transformational leadership, Compensation Satisfaction, Turnover Intention, Employee Performance*

## ABSTRAK

Sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dalam sebuah perusahaan karena manusia merupakan penentu jalannya perusahaan tersebut. Keberhasilan perusahaan salah satunya diukur melalui kinerja karyawan. Semakin tinggi kinerja karyawan maka semakin tinggi pula keberhasilan yang dicapai perusahaan. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisa pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kompensasi terhadap komitmen organisasi serta dampaknya pada kinerja karyawan.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Sweet Indolampung. Penelitian ini dilakukan dengan penyebaran kuesioner dengan sampel 300 karyawan menggunakan metode *simple random sampling*. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Teknik pengujian data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji analisis jalur, dan uji sobel untuk menguji efek mediasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, kepuasan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

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

## KATA PENGANTAR

Assalammu'alaikum Wr. Wb.

Dengan nama Allah Yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang. Puji dan syukur kami panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Sweet Indolampung)”** sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan program studi S1 Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro. Tidak lupa sholawat serta salam semoga senantiasa dilimpahkan atas junjungan kita Nabi Muhammad Sallawhualaiwasalam.

Penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan serta dukungan yang sangat berarti dari berbagai pihak. Maka dalam kesempatan ini, penulis dengan kerendahan hati ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Allah SWT atas berkat rahmat serta nikmat kesempatan serta kesehatan dan karunia dikelilingi orang-orang yang baik sehingga skripsi ini dapat selesai.
2. Kedua orang tua tercinta Bapak Riyadi dan Tentrem, S.Pd yang telah memberikan doa restu, motivasi dan dukungan moral maupun material dalam penyusunan skripsi ini.

3. Bapak Dr. Suharnomo, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk dapat menuntut ilmu di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
4. Bapak Dr. Harjum Muharam, S.E., M.E. selaku Ketua Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah mengatur sistem perkuliahan di Departemen Manajemen.
5. Bapak Dr. Ahyar Yuniawan, S.E., M.Si selaku Dosen Pembimbing atas kesabaran dan waktu luang yang telah diberikan untuk membimbing serta memberikan arahan yang sangat bermanfaat sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
6. Bapak I Made Bayu Dirgantara, S.E., M.M selaku Dosen Wali yang telah memberikan nasihat dan arahan selama proses perwalian.
7. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis yang telah memberikan banyak ilmu pengetahuan kepada penulis selama menempuh studi, terima kasih atas dedikasinya.
8. Kakak dan adik tersayang yang selalu memberikan dukungan, doa, dan motivasi kepada penulis.
9. Keluarga besar Tomo Miharjo yang telah memberikan dukungan, doa, dan semangat kepada penulis.

10. Bapak Ir. Heru Sapto Handoko, selaku Administrasi Manager di PT. Sweet Indolampung yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk melakukan penelitian pada PT. Sweet Indolampung dan Bu Mutia selaku Kasubag Personalia yang telah memberi arahan dan membantu dalam proses penelitian.
11. Sahabat-sahabat Mc Charty kos yang selalu memberikan waktunya terima kasih untuk kebersamaan dan keceriaannya serta telah menjadi keluarga penulis selama kuliah.
12. Sahabat-sahabat pejuang skripsi Manajemen 2011 Rilo, Hapsoro Aji, Darmawan, Septian, Yuda, Yoshi, Danang, Anis, Ilham Altarom, Christian, Ananta, dll yang telah memberikan semangat untuk tidak menyerah sampai akhir kepada penulis.
13. Sahabat-sahabat Manajemen angkatan 2011 yang tidak bisa disebutkan satu per satu yang selalu memberikan waktunya dan supportnya terima kasih untuk kebersamaan dan keceriaannya serta telah menjadi keluarga penulis selama kuliah.
14. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah memberikan doa, dukungan dan bantuan dalam penulisan skripsi.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan, keterbatasan penulis dan jauh dari kesempurnaan dalam penulisan skripsi ini. Oleh sebab itu, saran serta kritik yang membangun sangat penulis harapkan agar dapat menyempurnakan penelitian ini

sehingga dapat lebih baik dan bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan bagi kita semua.

Semarang, 16 Agustus 2018

Penulis

Muhammad Bulhanudin

NIM : 1201011140261



2.3.4	Hubungan Kepuasan Kompensasi dengan Kinerja Karyawan.....	43
2.3.5	Hubungan Komitmen Organisasi dengan Kinerja Karyawan.....	44
2.4	Kerangka Pemikiran.....	46
2.5	Hipotesis.....	46
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>		<b>48</b>
3.1	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	48
3.1.1	Variabel Penelitian.....	48
3.1.2	Definisi Operasional.....	49
3.2	Populasi dan Sampel.....	51
3.2.1	Populasi.....	51
3.2.2	Sampel.....	52
3.3	Jenis dan Sumber Data.....	53
3.3.1	Data Primer.....	53
3.3.2	Data Sekunder.....	53
3.4	Metode Pengumpulan Data.....	54
3.5	Metode Analisis Data.....	55
3.5.1	Analisis Kualitatif.....	56
3.5.2	Analisis Kuantitatif.....	57
3.5.2.1	Uji Reliabilitas dan Validitas.....	57
3.5.2.1.1	Uji Reliabilitas.....	57
3.5.2.1.2	Uji Validitas.....	58
3.5.2.2	Uji Asumsi Klasik.....	59
3.5.2.2.1	Uji Normalitas.....	59
3.5.2.2.2	Uji Linearitas.....	60
3.5.2.2.3	Uji Multikolinearitas.....	60
3.5.2.3	Uji Model.....	61
3.5.2.3.1	Analisis Regresi Linier Berganda....	61
3.5.2.3.2	Uji F.....	62
3.5.2.3.3	Koefisien Determinasi Total ( $R^2m$ )...62	62
3.5.2.4	Uji Hipotesis (Uji t).....	63
3.5.2.5	Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	64
3.5.2.6	Uji Efek Mediasi (Uji Sobel).....	66
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>		<b>68</b>
4.1	Deskripsi Objek Penelitian.....	68
4.1.1	Gambaran Umum PT Sweet Indolampung.....	68
4.1.1.2	Visi dan Misi PT Sweet Indolampung .....	69
4.1.1.2.1	Visi.....	69
4.1.1.2.2	Misi.....	69
4.1.1.3	Alamat PT Sweet Indolampung .....	70
4.1.1.4	Struktur Organisasi PT Sweet Indolampung .....	72
4.1.2	Gambaran Umum Responden.....	73
4.1.2.1	Karakteristik Reponden menurut Jenis Kelamin,.....	73
4.1.2.2	Karakteristik Responden menurut Pendidikan.....	73

4.1.2.3	Karakteristik Responden menurut Usia .....	74
4.1.2.4	Karakteristik Responden menurut Masa Kerja.....	75
4.2	Analisis Deskripsi Variabel.....	76
4.2.1	Analisis Statistik Deskriptif.....	76
4.2.1.1	Analisis Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	78
4.2.1.2	Analisis Deskripsi Variabel Kepuasan Kompensasi..	79
4.2.1.3	Analisis Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi...	80
4.2.1.4	Analisis Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan.....	80
4.3	Analisis Data.....	81
4.3.1	Uji Kualitas Data.....	81
4.3.1.1	Uji Reliabilitas.....	81
4.3.1.2	Uji Validitas Analisis Faktor.....	82
4.3.2	Uji Asumsi Klasik.....	84
4.3.2.1	Uji Normalitas.....	84
4.3.2.2	Uji Linieritas.....	91
4.3.2.3	Uji Multikolinieritas.....	94
4.3.3	Uji Model.....	96
4.3.3.1	Analisis Regresi Linier Berganda.....	96
4.3.3.2	Koefisien Determinasi Total ( $R^2m$ ).....	97
4.3.3.3	Uji F.....	98
4.3.4	Uji Hipotesis (Uji t).....	100
4.3.5	Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	103
4.3.6	Uji Efek Mediasi (Uji Sobel).....	106
4.4	Pembahasan.....	109
4.4.1	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi .....	109
4.4.2	Pengaruh Kepuasan Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi .....	111
4.4.3	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan.....	112
4.4.4	Pengaruh Kepuasan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan.....	113
4.4.5	Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.....	114
4.4.6	Pengaruh Faktor Mediasi.....	115
<b>BAB V</b>	<b>PENUTUP.....</b>	<b>117</b>
5.1	Kesimpulan.....	117
5.2	Keterbatasan Penelitian.....	120
5.3	Saran Manajerial.....	121
5.4	Saran Penelitian Mendatang.....	122
DAFTAR	PUSTAKA.....	123
LAMPIRAN	- LAMPIRAN.....	126

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1	Analisis Riset GAP.....6
Tabel 1.2	Keluar Masuk Karyawan PT SWEET INDOLAMPUNG Periode 2012-2016.....10
Tabel 1.3	Data Jumlah Produksi Gula PT. SWEET INDOLAMPUNG (Periode 2012-2016).....11
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu..... 36
Tabel 4.1	Karakteristik Responden menurut Jenis Kelamin .....73
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Menurut Tingkat Pendidikan.....74
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Menurut Usia.....75
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja.....76
Tabel 4.5	Hasil Tanggapan Reponden atas Indikator Variabel Kepemimpinan Transformasional .....79
Tabel 4.6	Hasil Tanggapan Reponden atas Indikator Variabel Kepuasan Kompensasi .....80
Tabel 4.7	Hasil Tanggapan Responden atas Indikator Variabel Komitmen Organisasi .....80
Tabel 4.8	Hasil Tanggapan Responden atas Indikator Variabel Kinerja Karyawan .....81
Tabel 4.9	Uji Reliabilitas.....82
Tabel 4.10	Hasil Uji Validitas KMO dan <i>Barletts Test</i> .....83
Tabel 4.11	Hasil Rotasi Komponen Matriks.....84
Tabel 4.12	<i>Hasil Uji Kolmogrov-Smirnov dan Shapiro-Wilk</i> .....89
Tabel 4.13	Hasil Uji Normalitas Skewness dan Kurtosis residual I.....90
Tabel 4.14	Hasil Uji Normalitas Skewness dan Kurtosis residual II.....90
Tabel 4.15	Hasil Uji Linieritas X1 - Y1.....92
Tabel 4.16	Hasil Uji Linieritas X2 - Y1.....92
Tabel 4.17	Hasil Uji Linieritas X1 - Y2.....93
Tabel 4.18	Hasil Uji Linieritas X2 - Y2.....93
Tabel 4.19	Hasil Uji Linieritas Y1 - Y2.....94
Tabel 4.20	Hasil Uji Mutikolinieritas Persamaan I .....95
Tabel 4.21	Hasil Uji Multikolinieritas Persamaan II.....95
Tabel 4.22	Hasil Analisis Regresi Linier Berganda Persamaan I .....96
Tabel 4.23	Hasil Analisis Regresi Linier Berganda Persamaan II.....97
Tabel 4.24	Hasil Analisis Koefisien Determinasi $R^2$ .....97
Tabel 4.25	Hasil Uji F Persamaan I .....99
Tabel 4.26	Hasil Uji F Persamaan II .....100
Tabel 4.27	Hasil Uji t Persamaan I .....101
Tabel 4.28	Hasil Uji t Persamaan II .....102
Tabel 4.29	Hasil Uji Mediasi turnover intention pada Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan.....107
Tabel 4.30	Hasil Uji Mediasi komitmen organisasi pada kepuasan kompensasi terhadap kinerja karyawan.....108

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran.....44
Gambar 3.1	Model Analisis Jalur Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan dimediasi oleh Komitmen Organisasi .....65
Gambar 4.1	Struktur Organisasi PT Sweet Indolampung .....72
Gambar 4.2	Grafik Histogram Regresi Persamaan I .....85
Gambar 4.3	Grafik Histogram Regresi Persamaan II .....86
Gambar 4.4	Grafik Normal P-Plots Persamaan Regresi I.....87
Gambar 4.5	Grafik Normal P-Plots Persamaan Regresi II.....88
Gambar 4.6	Hasil Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....103

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
LAMPIRAN A Kuesioner.....	126
LAMPIRAN B Tabulasi Data Responden.....	132
LAMPIRAN C Output Hasil SPSS.....	153
LAMPIRAN D Surat Persetujuan Ijin Penelitian dari Perusahaan.....	170
LAMPIRAN E Struktur Organisasi PT Sweet Indolampung.....	171

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pada era globalisasi saat ini masyarakat dituntut untuk bersaing dalam sebuah organisasi yang menaungi banyak orang seperti perusahaan, karena dalam persaingan yang semakin ketat menuntut perusahaan untuk memiliki sumber daya manusia (SDM) yang handal dan berkualitas. Sumber daya manusia dipandang sebagai aset organisasi yang sangat penting, karena manusia merupakan sumber daya yang dinamis dan selalu dibutuhkan dalam proses produksi barang maupun jasa. Salah satu kunci yang sangat penting dalam meraih keunggulan kompetitif adalah pengelolaan sumber daya manusia yang efektif.

Persoalan yang terjadi pada sumber daya manusia salah satunya adalah kurangnya kinerja dalam melakukan pekerjaan. Pengertian kinerja menurut Moehirono (2014) merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan sebagai tolok ukur yang ditetapkan oleh organisasi.

Peningkatan kinerja bagi karyawan adalah suatu kemajuan dari organisasi, bila kinerja karyawan semakin memberikan perkembangan yang signifikan maka hal tersebut terjadi dengan adanya sistem kepemimpinan yang baik dan

kompensasi yang di berikan bisa membuat karyawan lebih bersemangat dan termotivasi dalam bekerja, dengan adanya hal tersebut maka karyawan akan mempunyai komitmen organisasi yang tinggi. Arifin (2012) menyatakan kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Darmanegara (2013) menyatakan bahwa kinerja kerja yang tinggi diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja dan kemajuan perusahaan, karena kinerja perusahaan merupakan sinergi dari seluruh karyawan dan kinerja seluruh tim/unit-unit usahanya. Menurut Wibowo (2013), kinerja suatu organisasi tergantung pada kompetensi sumber daya manusia di dalamnya, baik sebagai individu maupun tim. Kinerja karyawan juga dapat berjalan dengan baik dengan adanya komitmen dari karyawan.

Komitmen organisasi adalah perasaan keterkaitan atau keterikatan psikologis dan fisik pegawai terhadap organisasi tempatnya bekerja atau organisasi di mana dirinya menjadi anggotanya (Wirawan, 2013). Hasan (2012) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah keinginan untuk menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi. Komitmen karyawan terhadap organisasi akan terbentuk apabila organisasi mampu memuaskan harapan-harapan karyawan terhadap organisasi (Sabir, 2011).

Komitmen organisasi merupakan sikap kerja yang penting karena orang-orang yang memiliki komitmen diharapkan menunjukkan kesediaan untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki hasrat yang lebih besar untuk tetap bekerja di suatu perusahaan (Kreitner dan Kinicki,2014). Komitmen

organisasi yang kuat akan membuat anggota organisasi mempunyai keinginan kuat untuk menjadi anggota organisasi dan mempunyai keinginan yang kuat untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi. Menurut Robbins (2015) komitmen organisasi di definisikan sebagai keadaan dimana seorang karyawan memihak pada satu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat untuk memelihara keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Namun demikian komitmen organisasi tersebut akan susah di bangun jika anggota organisasi itu tidak memiliki keinginan yang kuat dalam mewujudkan keinginan organisasi. Dengan demikian bisa di lihat bahwa komitmen organisasi itu bisa menjadi negatif bila anggota organisasi tidak berusaha keras dalam mewujudkan keinginan organisasi. Dewi (2013) menyatakan karyawan yang memiliki komitmen organisasi adalah karyawan yang terlibat aktif di dalam organisasi serta aktif dalam mencapai tujuan organisasi.

Organisasi yang kuat mempunyai kepemimpinan yang baik, kuat, dan yang dapat memberikan motivasi dan memberikan arahan kepada karyawan untuk bekerja dengan baik, sesuai dengan peraturan yang ada, agar dapat menciptakan sumber daya manusia (SDM) yang handal dan mempunyai komitmen yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kinerja yang sesuai dengan visi misi organisasi. Kepemimpinan (leadership) merupakan sebuah proses pengaruh sosial yang dalam hal ini pengaruh yang disengaja di jalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi. Menurut Robbins (2015), kepemimpinan adalah “Kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian suatu visi

atau tujuan. Seorang pemimpin harus dapat mempengaruhi kelompoknya. Dengan adanya kepemimpinan di suatu organisasi maka akan muncul beberapa gejala di organisasi tersebut, seperti ada karyawan/anggota yang menerima ada juga yang bisa tidak menerima. Dengan sistem kepemimpinan yang baik organisasi akan berjalan dengan baik juga. Ada banyak macam sistem kepemimpinan yang dapat di terapkan untuk bisa membuat organisasi berjalan dengan baik. Bagaimana pemimpin menjalin hubungan dengan pekerjanya, bagaimana mereka memberi penghargaan terhadap pekerja yang berprestasi, bagaimana mereka mengembangkan dan memberdayakan pekerjanya, sangat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia yang menjadi bawahannya (Wibowo, 2013).

Kepemimpinan transformasional dianggap lebih cocok daripada model kepemimpinan yang lainnya. Kepemimpinan transformasional akan membuat para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan dari mereka (Yulk, 2010). Yunita (2008) menyatakan kepemimpinan transformasional menciptakan visi organisasi yang dinamis sehingga menciptakan suatu inovasi. Selain dari sistem kepemimpinan yang di terapkan untuk membuat karyawan menjadi lebih produktif di butuhkan juga kompensasi yang dapat lebih merangsang produktifitas karyawan. Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2014).

Setiap karyawan atau individu yang bekerja dalam suatu perusahaan mempunyai keinginan untuk mendapatkan gaji yang sesuai dan cocok dengan harapannya. Jika mereka mendapatkan gaji yang sesuai maka mereka akan lebih bersemangat dalam bekerja. Menurut Aritonang (2015) Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai kontribusi mereka kepada organisasi. Bila kompensasi tidak memadai, prestasi kerja, motivasi dan kinerja kerja karyawan akan turun secara drastis. Menurut teori Maslow tentang lima tingkat kebutuhan, kompensasi mendasari kelima tingkat kebutuhan manusia, dari mulai kebutuhan fisiologis hingga tingkat kebutuhan yang paling tinggi yaitu *self-actualization* (perwujudan diri). Tanpa adanya kompensasi, kebutuhan-kebutuhan lanjutan tidak dapat berfungsi sesuai kaidah Maslow bahwa kebutuhan yang lebih tinggi hanya dapat berfungsi jika kebutuhan yang lebih rendah telah terpenuhi. Sistem kompensasi tidak hanya untuk memuaskan kebutuhan fisik melainkan juga merupakan pengakuan dan rasa mencapai sesuatu.

Penelitian mengenai kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi, kepuasan kompensasi terhadap kinerja karyawan, kepuasan kompensasi terhadap komitmen organisasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan telah banyak dilakukan. Ada banyak perbedaan dalam setiap penelitian yang pernah dilakukan. Beberapa penelitian yang menjadi acuan untuk penelitian yang dilakukan peneliti adalah seperti yang dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 1.1**  
**Analisis Riset GAP**

Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Alat Analisis Penelitian	Objek Penelitian (Jumlah Responden)	Hasil Penelitian
Vijaya dan Sriati (2015)	Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Intervening	Regresi linear berganda	PT Agro Putra Abadi (95 Responden)	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
Febriani (2015)	Analisis Pengaruh Pelatihan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai variabel intervening	Analisis Path	PT Great Giant Pineapple (90 responden)	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen Organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasional.
Faiq Fakhri (2016)	Analisis Kepuasan Kompensasi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Regresi linear berganda	PT. Audio Sumitomo Technology (AST) Indonesia (80 responden)	Kepuasan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
Wirawan (2014)	Analisis Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan	Regresi berganda dengan persamaan kuadrat terkecil	PT Warna Alam Indonesia (85 responden)	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Kepuasan Kompensasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Fahrizal Akhmad (2017)	Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kompensasi, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan	Regresi linear berganda	PT. Jamu Jago (80 responden)	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen Organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
------------------------	---	-------------------------	------------------------------	---

Berdasarkan penelitian sebelumnya didapatkan bahwa adanya perbedaan penggunaan alat analisis, objek penelitian, dan hasil penelitian. Alat penelitian yang digunakan pada penelitian sebelumnya yaitu regresi linier berganda dan analisis jalur. Perbedaan penggunaan alat penelitian tersebut menghasilkan perbedaan pada hasil penelitian. Pada penelitian sebelumnya didapatkan bahwa responden tidak lebih dari 100 responden, sedangkan disini peneliti akan melakukan penelitian dengan responden lebih dari 100.

Perusahaan-perusahaan di seluruh dunia termasuk Indonesia pasti menginginkan karyawan yang dimilikinya bisa produktif dan optimal dalam bekerja. Akan tetapi hal tersebut tidak akan terjadi bila sistem kepemimpinannya buruk dan kompensasi yang di berikan tidak sesuai dengan yang karyawan harapkan. Dari hal itu akan memunculkan adanya ketidakpuasan kerja dari karyawan dan membuat komitmen karyawan terhadap organisasi goyah. Dibawah kepemimpinan yang baik dan berkompeten, kemudian pemberian kompensasi sesuai dengan harapan karyawan maka akan menghasilkan komitmen organisasi dan kinerja karyawan yang diinginkan perusahaan.

PT. Sweet Indolampung merupakan perusahaan gula yang memberikan prestasi yang tidak bisa di remehkan dan memiliki reputasi yang baik selama 2 dekade. Prestasi diantaranya adalah setiap tahunnya selalu tercapainya target TSH (*Ton Sugar/Hectar*) dengan produk unggulan yaitu “Gulaku”. Produk tersebut telah beredar di masyarakat luas dari warung-warung kecil hingga supermarket besar. Produk tersebut di minati dari banyak golongan karena dengan kemasan yang menarik dan dengan harga terjangkau produk “Gulaku” bisa terjangkau oleh semua golongan. PT. Sweet Indolampung telah mencapai prestasi tersebut tentunya dengan sistem manajemen yang baik dan tentu keuntungan yang di peroleh perusahaan tidak sedikit. Manajemen yang baik dapat tercapai bila karyawan mempunyai komitmen dalam berorganisasi dan juga kinerja yang baik dalam organisasi, untuk bisa mewujudkan itu semua sistem kepemimpinan yang baik dan pemberian kompensasi yang layak, akan membuat karyawan memberikan kinerja terbaiknya dan terus memperbaiki kinerjanya, namun hal tersebut menjadi berbeda setelah masuk tahun 2012.

Pada tahun 2012 PT Sweet Indolampung seperti telah mengalami perubahan dalam berbagai hal. Fluktuasi yang terjadi dapat dilihat pada jumlah keluar masuk karyawan dan dari hasil produksi tebu dan gula. Hal ini dapat dikatakan bahwa dari komitmen organisasional yang berkurang pada karyawan menyebabkan kinerja karyawan yang berkurang. Hal itu dipengaruhi berbagai hal termasuk didalamnya kepemimpinan yang ada pada perusahaan dan kepuasan kompensasi yang didapat oleh karyawan. Berikut dibawah ini data keluar masuk

karyawan yang keluar dikarenakan mengundurkan diri atau diberhentikan secara paksa oleh PT Sweet Indolampung

**Tabel 1.2**  
**Keluar Masuk Karyawan**  
**PT SWEET INDOLAMPUNG**  
**Periode 2012-2016**

Bulan	Jumlah Karyawan Awal Tahun	Keluar	Masuk	Jumlah Karyawan Akhir Tahun
2012	1230	10	3	1228
2013	1228	30	15	1213
2014	1213	15	5	1203
2015	1203	15	10	1198
2016	1198	9	11	1200

Sumber: Bagian administrasi PT. Sweet Indolampung, 2018

Pada tabel tersebut dapat dilihat bahwa setiap tahun karyawan yang keluar dari perusahaan lebih besar dari karyawan yang masuk. Hal tersebut dikarenakan komitmen organisasional yang dimiliki karyawan yang keluar tersebut kurang dan mempengaruhi kinerja dari perusahaan.

Target yang ditetapkan oleh perusahaan adalah bentuk dari hasil kinerja karyawan. Dimana jika kinerja karyawan baik maka target akan mudah tercapai, begitu sebaliknya jika kinerja karyawan tidak baik, maka target tidak akan mudah tercapai. Berdasarkan hasil yang dari data yang diperoleh ditemukan pada PT Sweet Indolampung sendiri mempunyai target jumlah produksi tebu setiap tahunnya sebesar 1.123.000 untuk bisa menghasilkan target jumlah produksi gula setiap tahun sebesar 125.000, tetapi pada tahun 2012 PT Sweet Indolampung mengalami penurunan kinerja karyawan yang mengakibatkan target jumlah

produksi tebu dan gula mengalami fluktuasi selama 5 tahun, hal tersebut dapat dilihat dari tahun 2012 sampai dengan 2016 pada tabel dibawah ini:

**Tabel 1.3**  
**Data Jumlah Produksi Gula PT. SWEET INDOLAMPUNG**  
**(Periode 2012-2016)**

Tahun	Jumlah Hasil Tebu Per Tahun (Ton)	Perubahan Jumlah Hasil Tebu Per Tahun (Ton)	Jumlah Produksi Gula Per Tahun (Ton)	Perubahan Jumlah Produksi Gula Per Tahun (Ton)
2012	1.112.234	-	119.345	-
2013	1.123.231	10.997	124.650	5.305
2014	1.120.324	-2.907	120.900	-3.750
2015	1.121.435	1.111	118.775	-2.125
2016	1.111.780	-9.655	114.786	-3.989

Sumber: Bagian Produksi PT. Sweet Indolampung, 2018

Dari tabel 1.1 di atas menunjukkan bahwa jumlah produksi tebu PT Sweet Indolampung mengalami fluktuasi setiap tahun. Pada tahun 2013 terjadi peningkatan jumlah produksi tebu sebanyak 10.997 ton, dan untuk peningkatan jumlah produksi gula sebanyak 5.305 ton. Pada tahun 2014 terjadi penurunan pada jumlah produksi tebu sebesar 2.907 ton, dan jumlah produksi gula juga menurun sebesar 3.750 ton. Pada tahun 2015 jumlah produksi tebu mengalami peningkatan sebesar 1.111 ton, dan untuk jumlah produksi gula menurun sebesar 2.125 ton. Pada tahun 2016 terjadi penurunan jumlah produksi tebu yang cukup besar sebanyak 9.655 ton, untuk jumlah produksi gula mengalami penurunan sebesar 3.989 ton. Selain itu, penurunan jumlah produksi tebu secara keseluruhan selama tahun 2012-2016 paling banyak terjadi pada tahun 2016 sebesar 9.655 ton, sedangkan untuk jumlah produksi gula paling banyak mengalami penurunan pada tahun 2016 sebesar 3.989 ton, dan untuk nilai kualitas tebu sendiri paling rendah pada tahun 2016. Fluktuasi yang terjadi pada jumlah produksi tebu, jumlah

produksi gula, dan nilai kualitas tebu ini mengindikasikan terhadap penurunan kinerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka penulis tertarik untuk membahas lebih lanjut mengenai **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPUASAAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada PT. SWEET INDOLAMPUNG)”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas dapat di lihat bahwa jumlah produksi gula PT. Sweet Indolampung mengalami fluktuasi setiap tahunnya. Penurunan jumlah produksi yang terjadi mengindikasikan terhadap menurunnya kinerja karyawan tersebut. Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan kepada beberapa karyawan di perusahaan, diperoleh hasil berupa faktor-faktor yang mengindikasikan penurunan kinerja karyawan yang menyebabkan jumlah produksi tebu dan gula mengalami fluktuasi, antara lain seperti karyawan tidak patuh terhadap atasan, kurang memperhatikan perintah atasan, komunikasi yang kurang baik, atasan kurang tanggap jika terjadi masalah karena menganggap masalah tersebut tidak berpengaruh besar terhadap perusahaan, kurang memperhatikan keluhan dan keadaan karyawan, kompensasi (gaji, bonus, dll) yang diterima karyawan dirasa kurang adil karena belum disesuaikan dengan masa kerja atau pengabdian, dan menimbulkan adanya kurangnya komitmen karyawan.

Selain berdasarkan fenomena gap berupa masalah yang terjadi di PT Sweet Indolampung juga masih terdapat perbedaan penelitian yaitu Penelitian menurut Wicaksono (2014) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dalam kinerja karyawan, namun penelitian tersebut tidak sejalan dengan Satrio Wahyu (2015) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil serupa juga ditemukan pada penelitian Nurul (2016) studi perbandingan kepuasan kompensasi terhadap kinerja karyawan yang menghasilkan bahwa kepuasan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, namun hal ini tidak seperti pada penelitian Mirza (2016) yang menyatakan bahwa kepuasan kompensasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian Sheila (2015) menjelaskan kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh negatif terhadap komitmen organisasi, tapi berbeda dengan penelitian Agusta (2016) menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Pada penelitian Arina (2014) dan Chen (2015) menyatakan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, namun sebaliknya Junnie (2016), Yeni (2016), dan Ranty (2017) menjelaskan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Adanya perbedaan dari penelitian-penelitian tersebut membuat adanya dugaan dari faktor kepemimpinan transformasional, kepuasan kompensasi, dan komitmen organisasi memiliki signifikansi terhadap faktor kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas dapat ditarik sebagai rumusan masalah yang akan di teliti sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional karyawan PT. Sweet Indolampung?
2. Bagaimana pengaruh kepuasan kompensasi terhadap komitmen organisasional karyawan PT. Sweet Indolampung?
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Sweet Indolampung?
4. Bagaimana pengaruh kepuasan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Sweet Indolampung?
5. Bagaimana pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan PT. Sweet Indolampung?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang hendak di capai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional karyawan PT. Sweet Indolampung.
2. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kompensasi terhadap komitmen organisasional karyawan PT. Sweet Indolampung.
3. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Sweet Indolampung.
4. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Sweet Indolampung.
5. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan PT. Sweet Indolampung.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

1. Bagi perusahaan, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan/informasi yang bermanfaat bagi perusahaan sehingga dapat dijadikan pertimbangan dalam kaitannya dengan peningkatan komitmen organisasional dan kepuasan karyawan.
2. Bagi pihak lain, sebagai bahan informasi dan pembanding dalam melakukan penelitian yang serupa di masa mendatang bagi peneliti lain dan sebagai implementasi dari pengaruh motivasi, komitmen organisasi, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.
3. Bagi peneliti, penelitian ini di harapkan dapat berguna untuk mengembangkan keilmuan dan praktek perilaku keorganisasian maupun MSDM.

#### **1.5 Sistematika Penelitian**

Sistematika penulisan yang digunakan untuk menyusun skripsi ini sebagai berikut:

##### **BAB I PENDAHULUAN**

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

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

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

### BAB III METODE PENELITIAN

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

### BAB IV HASIL DAN ANALISIS

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

### BAB V PENUTUP

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