



**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,  
PELATIHAN, DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN PT BNI (PERSERO) TBK  
KANTOR CABANG PROBOLINGGO**

*THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, TRAINING, AND  
ORGANIZATIONAL COMMITMENT TO EMPLOYEE PERFORMANCE  
OF PT BNI (PERSERO) TBK BRANCH OFFICE PROBOLINGGO*

**SKRIPSI**

Oleh:

**Asmaul Husna**

**NIM. 160810201027**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER**

**2020**



**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,  
PELATIHAN, DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN PT BNI (PERSERO) TBK  
KANTOR CABANG PROBOLINGGO**

*THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, TRAINING, AND  
ORGANIZATIONAL COMMITMENT TO EMPLOYEE PERFORMANCE  
OF PT BNI (PERSERO) TBK BRANCH OFFICE PROBOLINGGO*

**SKRIPSI**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Oleh:

Asmaul Husna

NIM. 160810201027

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER**

**2020**

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN**  
**UNIVERSITAS JEMBER - FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**SURAT PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Asmaul Husna

NIM : 160810201027

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Judul : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan, Dan  
Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT BNI  
(Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang telah saya buat adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali apabila terdapat kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun, serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, 12 Maret 2020

Yang menyatakan,

Asmaul Husna

NIM. 160810201027

**TANDA PERSETUJUAN**

Judul Skripsi : PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,  
PELATIHAN, DAN KOMITMEN ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT BNI (PERSERO)  
TBK KANTOR CABANG PROBOLINGGO

Nama Mahasiswa : Asmaul Husna

NIM : 160810201027

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Disetujui Tanggal : 12 Maret 2020

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Dr. Sri Wahyu Lelly Hana S., S.E., M.Si.

NIP. 19740502 200003 2 001

Drs. Budi Nurhardjo, M.Si.

NIP. 19570310 198403 1 003

Mengetahui,  
Koordinator Program Studi S-1 Manajemen

Dr. Ika Barokah Suryaningsih, S.E., M.M.

NIP. 19780525 200312 2 002

**JUDUL SKRIPSI**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, PELATIHAN,  
DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PT BNI (PERSERO) TBK KANTOR CABANG PROBOLINGGO**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

**Nama Mahasiswa : Asmaul Husna**

**NIM : 160810201027**

**Jurusan : Manajemen**

telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

**26 Maret 2020**

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

**SUSUNAN TIM PENGUJI**

**Ketua : Dr. Diana Sulianti K. Tobing, S.E., M.Si.**

**NIP. 19741212 200012 2 001 : ( ..... )**

**Sekretaris : Dra. Sudarsih, M.Si.**

**NIP. 19621212 199201 2 001 : ( ..... )**

**Anggota : Ema Desia Prajitiasari, S.E., M.Si.**

**NIP. 19791221 200812 2 002 : ( ..... )**



Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Jember

**Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak., CA.**

**NIP. 19710727 199512 1 001**

## PERSEMBAHAN

Alhamdulillah puji syukur kehadirat Allah SWT atas segala nikmat, hidayah, dan karunia-Nya serta sholawat dan salam kepada Nabi Muhammad SAW. Skripsi ini saya persembahkan sebagai bentuk tanggung jawab, bakti, dan ungkapan terima kasih yang tidak terkira kepada:

1. Kedua orang tua tercinta Bapak Sukarno dan Ibu Tatik, yang tidak pernah berhenti mendukung saya, berjuang, berkorban, dan memberikan kasih sayang serta selalu mendoakan kehidupan saya sehingga dapat menyelesaikan perkuliahan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
2. Kakak tersayang Ya'kub Hamdani, yang telah memberikan semangat, motivasi, dan bantuannya untukku selama ini, serta dukungan doa hingga aku mampu menyelesaikan skripsi ini.
3. Keluarga besarku yang selalu memberikan nasihat dan semangat, serta mendoakanku, terkhusus kakek Sugi Slamet dan nenek Arsumi tercinta.
4. Aldo Dwiky Adha dengan cinta dan kasih sayangnya yang selalu mendoakan, mendukung, dan membantuku selama penelitian sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.
5. Para guru dan dosen sejak Taman Kanak-kanak hingga Perguruan Tinggi, yang telah memberikan ilmu dan membimbing saya dengan penuh kasih sayang dan kesabaran.
6. Almamater yang saya banggakan UNIVERSITAS JEMBER.

## MOTTO

Allah tidak akan membebani seseorang  
melainkan sesuai dengan kesanggupannya.

(QS. Al-Baqarah (2) : 286)

Sesibuk apapun aktivitas kita sempatkanlah untuk pulang karena  
di rumah ada keluarga terutama orang tua yang selalu mengharap  
kehadiran kita untuk menemani di usia senjanya.

(Penulis)

Ketika shalat menjadi kebiasaan maka sukses akan menjadi kepastian,

Atas izin Allah SWT.

(Abu Mahira)

Jangan pernah menyimpan dendam ketika ada yang menghina dan  
merendahkanmu, tapi jadikanlah hinaan itu sebagai tantangan  
dan motivasi untuk membangkitkan semangat dalam meraih  
kesuksesan sehingga hinaan itu berubah menjadi pujian.

(Penulis)

## RINGKASAN

**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo;** Asmaul Husna; 160810201027; 2020; 158 Halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Perbankan memegang peranan yang sangat penting dalam peningkatan pembangunan atau pertumbuhan perekonomian negara. Banyak pihak yang sangat berjasa sehingga perbankan dapat memegang peranan tersebut, salah satunya adalah karyawan bank itu sendiri. Kinerja karyawan bank yang bagus akan membuat perbankan tersebut maju sehingga dipercaya oleh pemerintah dalam peningkatan pembangunan atau pertumbuhan perekonomian negara.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh dari kepemimpinan transformasional, pelatihan, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo. Variabel yang digunakan yaitu Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ), Pelatihan ( $X_2$ ), Komitmen Organisasi ( $X_3$ ), dan Kinerja Karyawan ( $Y$ ). Objek penelitian ini yaitu PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo yang berjumlah 150 orang. Teknik *sampling* yang digunakan adalah teknik *purposive sampling* yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan atau kriteria tertentu sehingga diperoleh sampel penelitian sebanyak 44 responden. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan hasil uji  $t$  sebesar 3,899 lebih besar dari  $t_{tabel}$  2,02108 sehingga hipotesis diterima, pelatihan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan hasil uji  $t$  sebesar 5,638 lebih besar dari  $t_{tabel}$  2,02108 sehingga hipotesis diterima, komitmen organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan hasil uji  $t$  sebesar 2,439 lebih besar dari  $t_{tabel}$  2,02108 sehingga hipotesis diterima. Secara simultan kepemimpinan transformasional, pelatihan, dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan hasil uji  $F$  sebesar 62,653 lebih besar dari  $F_{tabel}$  3,23 sehingga hipotesis diterima dengan kontribusi ketiga variabel tersebut sebesar 82,5% dalam memengaruhi kinerja karyawan, dan sisanya 17,5% dipengaruhi oleh faktor atau variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional, pelatihan, dan komitmen organisasi secara parsial dan simultan dapat memengaruhi kinerja karyawan PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo.

**Kata kunci:** kepemimpinan transformasional, pelatihan, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan



## SUMMARY

**The Effect Of Transformational Leadership, Training, And Organizational Commitment To Employee Performance Of PT BNI (Persero) Tbk Branch Office Probolinggo;** Asmaul Husna; 160810201027; 2020; 158 Pages; Department of Management, Faculty of Economics and Business, University of Jember.

Banking holds a very important role in increasing the development or growth of the country's economy. Many parties are very meritorious so that banking can hold that role, one of which is the bank employees themselves. A good bank employee performance will make the banking industry progress so that it is trusted by the government in increasing the development or economic growth of the country.

This study aims to determine and analyze the effect of transformational leadership, training, and organizational commitment to employee performance of PT BNI (Persero) Tbk Branch Office Probolinggo. The variables used are Transformational Leadership ( $X_1$ ), Training ( $X_2$ ), Organizational Commitment ( $X_3$ ), and Employee Performance ( $Y$ ). The object of this research is PT BNI (Persero) Tbk Branch Office Probolinggo. The population in this study were all employees of PT BNI (Persero) Tbk Branch Office Probolinggo, amounting to 150 people. The sampling technique used was purposive sampling technique which is the technique of determining the sample with certain considerations or criteria so that the research sample was obtained as many as 44 respondents. The analytical tool used is multiple linear regression analysis.

The results showed that transformational leadership partially had a positive and significant effect on employee performance with t test results of 3,899 greater than  $t_{table}$  2,02108 so that the hypothesis was accepted, training partially had a positive and significant effect on employee performance with t test results of 5,638 greater from  $t_{table}$  2,02108 so that the hypothesis is accepted, organizational commitment partially has a positive and significant effect on employee performance with the results of the t test of 2,439 greater than the  $t_{table}$  2,02108 so that the hypothesis is accepted. Simultaneously transformational leadership, training, and organizational commitment have a positive and significant effect on employee performance with an F test result of 62,653 greater than  $F_{table}$  3.23 so that the hypothesis is accepted with the contribution of these three variables by 82,5% in influencing employee performance, and the rest 17,5% is influenced by factors or other variables not included in this study. Based on the results of the study it can be concluded that transformational leadership, training, and organizational commitment partially and simultaneously can affect the performance of employees of PT BNI (Persero) Tbk Branch Office Probolinggo.

**Keywords:** transformational leadership, training, organizational commitment, and employee performance

## PRAKATA

Puji syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmat, hidayah, dan karunia-Nya yang telah diberikan sehingga penulis mampu menyelesaikan penelitian dan penulisan skripsi yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan program studi Strata Satu (S1) pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih memiliki banyak kekurangan, baik karena keterbatasan ilmu yang dimiliki maupun kemampuan penulis, tetapi berkat pertolongan Allah SWT serta dorongan semangat dari semua pihak, akhirnya penulisan skripsi ini mampu terselesaikan. Dalam penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, oleh karena itu saya selaku penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada:

1. Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak., CA., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
2. Dr. Novi Puspitasari, S.E., M.M., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
3. Dr. Ika Barokah Suryaningsih, S.E., M.M., selaku Koordinator Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
4. Dr. Sri Wahyu Lelly Hana S., S.E., M.Si., selaku Dosen Pembimbing Utama dan Drs. Budi Nurhardjo, M.Si., selaku Dosen Pembimbing Anggota yang selalu memberikan saran, pikiran, dan motivasi, serta selalu meluangkan waktunya untuk membimbing saya dengan kesabaran yang penuh selama proses penelitian dan penyusunan skripsi ini.
5. Dr. Diana Sulianti K. Tobing, S.E., M.Si., selaku Dosen Penguji Utama, Dra. Sudarsih, M.Si., selaku Dosen Sekretaris Penguji, dan Ema Desia Prajitiyasari, S.E., M.M., selaku Dosen Penguji Anggota yang telah memberikan saran

serta masukan yang sangat berguna untuk memperbaiki dan menyempurnakan penyusunan skripsi ini.

6. Drs. Ketut Indraningrat, M.Si., selaku Dosen Pembimbing Akademik selama proses belajar di Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
7. Teristimewa untuk kedua orang tua tercinta Bapak Sukarno dan Ibu Tatik, terima kasih atas dukungan, perjuangan, pengorbanan, perhatian, kasih sayang, nasihat, semangat, motivasi, kesabaran, dan doa yang selalu menyertai hidupku dari kecil sampai saat ini hingga dapat terselesaikannya penyusunan skripsi dan studi ini.
8. Kakak-kakakku tersayang Ya'kub Hamdani dan Bahlia serta si kecil Abdul Muhith Hamdani, terima kasih atas kasih sayang, semangat, perhatian, motivasi, dan bantuan yang telah diberikan untukku selama ini, serta dukungan doa hingga aku mampu menyelesaikan skripsi ini.
9. Keluarga besarku yang selalu menasihati dan memberikan semangat, serta mendoakanku, terkhusus kakek Sugi Slamet dan nenek Arsumi tercinta.
10. Aldo Dwiky Adha, terima kasih atas cinta dan kasih sayangnya yang selalu mendoakan, mendukung, memberikan perhatian, dan membantuku dari awal perkuliahan hingga kuliah tingkat akhir saat ini.
11. Para guru dan dosen sejak Taman Kanak-kanak hingga Perguruan Tinggi, yang telah memberikan ilmu dan membimbing saya dengan penuh kasih sayang dan kesabaran.
12. Seluruh staf Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang telah memberikan bantuannya kepada saya sampai akhirnya dapat menyelesaikan studi.
13. Sahabat seperjuangan Bety Jannaty Saadaty, Kholidatus Sya'addah, dan Ana Nida Zulfa yang selalu menemani, memberikan semangat, motivasi, dan memberikan bantuannya serta keceriaannya selama di bangku perkuliahan.
14. Teman terbaik sejak SMA Robiatul Adawiyah dan Qonitah Nur Aini, teman terbaik sejak MTs Siti Fatimah dan Umi Hanik, terima kasih atas kebersamaannya selama ini.

15. Teman kost terbaik Nur Maulida yang memberikan perhatian selama di kost sekaligus menjadi Ibu ketika saya sakit.
16. Keluarga HMJM 2017 yang telah memberikan banyak pengalaman dan kebahagiaan.
17. Seluruh teman-teman jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember angkatan 2016, terima kasih atas kebersamaannya selama kuliah.
18. Teman-teman KKN 236 Desa Sogaan yang telah memberikan semangat dan keceriaan selama 45 hari bersama.
19. Seluruh karyawan PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo terutama bagian umum (bapak Antok, ibu Yola, mas Verdi, mas Jati, mbak Ipe, bapak Donny, dan bapak Supri) yang telah banyak membantu dalam proses penelitian skripsi ini.
20. Seluruh pihak yang telah memberikan bantuan baik secara langsung maupun tidak langsung yang tidak dapat disebutkan satu persatu. Terima kasih atas saran dan dukungannya sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

Semoga Allah SWT selalu memberikan rahmat dan hidayah-Nya kepada semua pihak yang telah membantu sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Penulis menerima segala kritik dan saran demi kesempurnaan skripsi ini. Penulis juga berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan memberikan tambahan pengetahuan bagi yang membacanya.

Jember, 12 Maret 2020

Penulis

**DAFTAR ISI**

	Halaman
<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>v</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	<b>vi</b>
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	<b>vii</b>
<b>RINGKASAN</b> .....	<b>viii</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>ix</b>
<b>PRAKATA</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xvii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xviii</b>
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Latar Belakang</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 Rumusan Masalah</b> .....	<b>8</b>
<b>1.3 Tujuan Penelitian</b> .....	<b>9</b>
<b>1.4 Manfaat Penelitian</b> .....	<b>9</b>
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>11</b>
<b>2.1 Landasan Teori</b> .....	<b>11</b>
2.1.1 Gaya Kepemimpinan.....	11
2.1.2 Kepemimpinan Transformasional.....	15
2.1.3 Pelatihan.....	20
2.1.4 Komitmen Organisasi.....	31
2.1.5 Kinerja.....	38
<b>2.2 Penelitian Terdahulu</b> .....	<b>40</b>
<b>2.3 Kerangka Konseptual</b> .....	<b>52</b>

<b>2.4 Hipotesis Penelitian .....</b>	<b>52</b>
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN.....</b>	<b>56</b>
<b>3.1 Rancangan Penelitian.....</b>	<b>56</b>
<b>3.2 Populasi dan Sampel .....</b>	<b>56</b>
3.2.1 Populasi .....	56
3.2.2 Sampel.....	56
<b>3.3 Jenis dan Sumber Data .....</b>	<b>57</b>
3.3.1 Jenis Data .....	57
3.3.2 Sumber Data.....	57
<b>3.4 Metode Pengumpulan Data .....</b>	<b>58</b>
<b>3.5 Identifikasi Variabel.....</b>	<b>58</b>
3.5.1 Variabel Bebas ( <i>Independent</i> ).....	58
3.5.2 Variabel Terikat ( <i>Dependent</i> ).....	59
<b>3.6 Definisi Operasional Variabel .....</b>	<b>59</b>
3.6.1 Variabel Bebas (X).....	59
3.6.2 Variabel Terikat (Y) .....	62
<b>3.7 Skala Pengukuran Variabel.....</b>	<b>62</b>
<b>3.8 Metode Analisis Data .....</b>	<b>63</b>
3.8.1 Uji Instrumen.....	63
3.8.2 Uji Normalitas Data .....	65
3.8.3 Analisis Regresi Linier Berganda .....	65
3.8.4 Uji Asumsi Klasik .....	67
3.8.5 Uji Hipotesis.....	68
<b>3.9 Kerangka Pemecahan Masalah.....</b>	<b>72</b>
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>74</b>
<b>4.1 Hasil Penelitian .....</b>	<b>74</b>
4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian .....	74
4.1.2 Deskripsi Statistik Data.....	89
<b>4.2 Hasil Analisis Data .....</b>	<b>98</b>
4.2.1 Uji Instrumen.....	98
4.2.2 Uji Normalitas Data .....	100

4.2.3 Analisis Regresi Linier Berganda .....	101
4.2.4 Uji Asumsi Klasik .....	104
4.2.5 Uji Hipotesis.....	106
<b>4.3 Pembahasan .....</b>	<b>108</b>
4.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan .....	108
4.3.2 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan.....	112
4.3.3 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan .....	114
4.3.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan .....	116
<b>4.4 Keterbatasan Penelitian .....</b>	<b>120</b>
<b>BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>121</b>
<b>5.1 Kesimpulan .....</b>	<b>121</b>
<b>5.2 Saran.....</b>	<b>122</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>124</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>128</b>

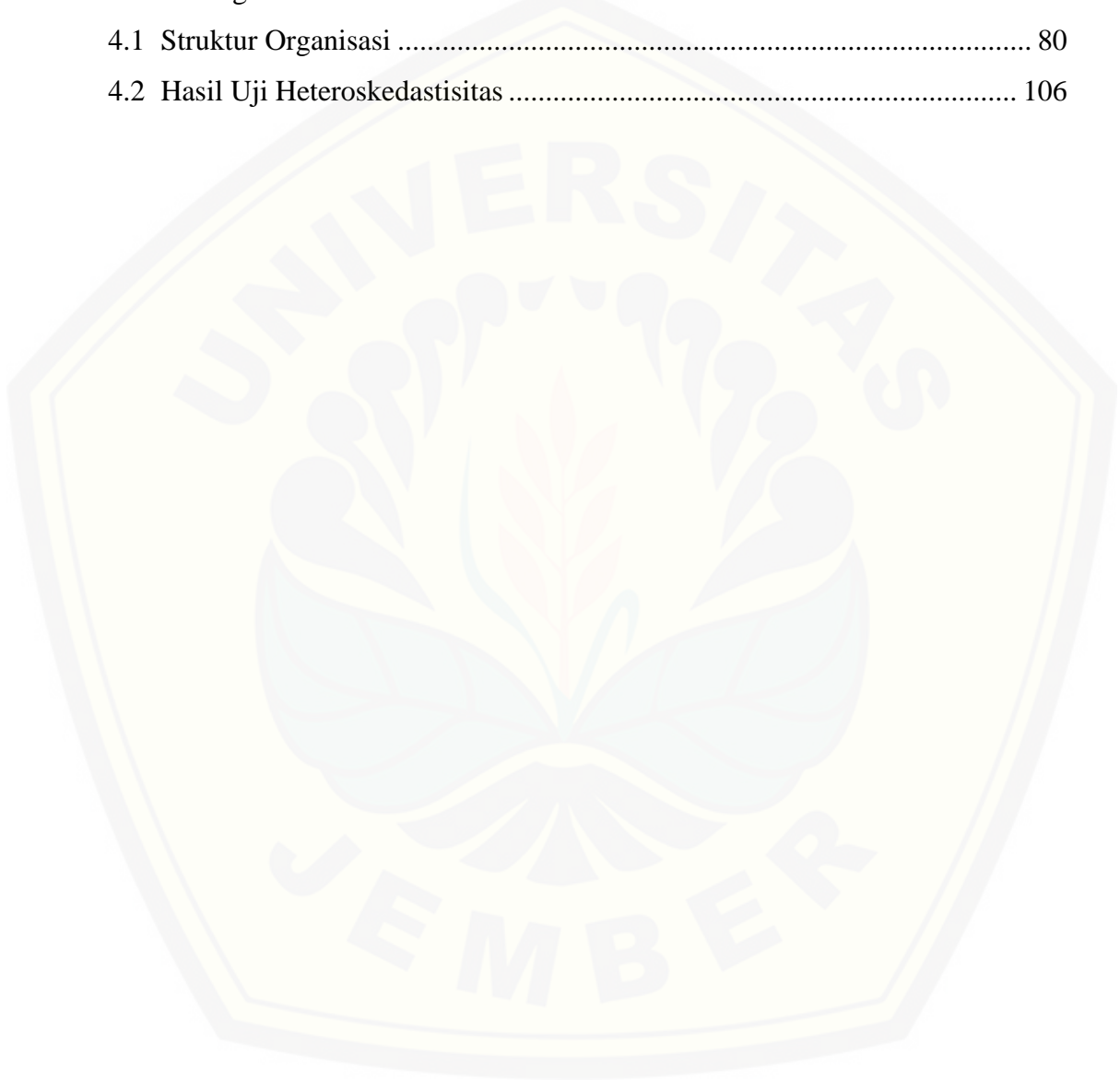
**DAFTAR TABEL**

	Halaman
2.1 Penelitian Terdahulu .....	46
3.1 Kategori Nilai Persentase Sumbangan Efektif.....	67
4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	90
4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	91
4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	92
4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	92
4.5 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	94
4.6 Deskripsi Variabel Pelatihan.....	95
4.7 Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi .....	96
4.8 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan .....	97
4.9 Hasil Uji Validitas.....	98
4.10 Hasil Uji Reliabilitas.....	100
4.11 Hasil Uji Normalitas Data .....	101
4.12 Hasil Uji Analisis Regresi Linier Berganda .....	102
4.13 Kategori Nilai Persentase Sumbangan Efektif .....	103
4.14 Hasil Uji Multikolinieritas.....	105
4.15 Hasil Uji t.....	107
4.16 Hasil Uji F .....	108



**DAFTAR GAMBAR**

	Halaman
2.1 Kerangka Konseptual.....	52
3.1 Kerangka Pemecahan Masalah .....	72
4.1 Struktur Organisasi .....	80
4.2 Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	106



**DAFTAR LAMPIRAN**

	Halaman
<b>Lampiran 1.</b> Kuesioner Penelitian.....	128
<b>Lampiran 2.</b> Rekapitulasi Data Kuesioner .....	133
<b>Lampiran 3.</b> Hasil Jawaban Responden .....	138
<b>Lampiran 4.</b> Uji Instrumen.....	144
<b>Lampiran 5.</b> Uji Normalitas Data.....	150
<b>Lampiran 6.</b> Analisis Regresi Linier Berganda.....	151
<b>Lampiran 7.</b> Uji Asumsi Klasik .....	153
<b>Lampiran 8.</b> R Tabel .....	154
<b>Lampiran 9.</b> T Tabel.....	155
<b>Lampiran 10.</b> F Tabel.....	156
<b>Lampiran 11.</b> Surat Keterangan Telah Melaksanakan Penelitian .....	157
<b>Lampiran 12.</b> Dokumentasi.....	158

## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Perusahaan milik negara maupun swasta merupakan bagian dari ekonomi yang tidak lepas dari kondisi globalisasi. Perekonomian yang terus berkembang saat ini memiliki dampak dalam suatu persaingan termasuk persaingan dalam dunia bisnis sektor perbankan. Perbankan menurut Hasibuan (2005:2) adalah badan usaha yang kekayaannya terutama dalam bentuk aset keuangan (*financial assets*) dengan bermotif *profit* dan juga sosial, jadi bukan hanya mencari keuntungan saja. Kasmir (2013:25) berpendapat bahwa perbankan merupakan lembaga keuangan yang kegiatannya menghimpun dana (*funding*) dari masyarakat dalam bentuk simpanan kemudian menyalurkan (*lending*) kembali ke masyarakat, serta memberikan jasa-jasa bank lainnya. Jadi dapat disimpulkan, perbankan adalah usaha yang berbentuk lembaga keuangan yang menghimpun dana dari masyarakat yang memiliki kelebihan dana (*surplus of fund*) dan menyalurkannya kembali kepada masyarakat yang kekurangan dana (*lack of fund*), serta memberikan jasa-jasa bank lainnya untuk motif *profit* juga sosial demi meningkatkan taraf hidup rakyat banyak.

Perbankan memegang peranan yang sangat penting dalam peningkatan pembangunan atau pertumbuhan perekonomian negara. Salah satu perbankan yang cukup berperan dalam perekonomian negara yaitu PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk atau yang biasa dikenal dengan sebutan bank BNI. PT BNI (Persero) Tbk merupakan bank komersial tertua dalam sejarah Republik Indonesia yang didirikan pada tanggal 5 Juli 1946 dan merupakan bank BUMN (Badan Usaha Milik Negara) pertama yang menjadi perusahaan publik setelah mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya pada tahun 1996. PT BNI (Persero) Tbk berperan sebagai bank yang diberi mandat untuk memperbaiki ekonomi rakyat dan berpartisipasi dalam pembangunan nasional yang kemudian dikukuhkan oleh UU No. 17 tahun 1968 tentang Bank Negara Indonesia 1946.

PT BNI (Persero) Tbk merupakan bank BUMN dengan jaringan internasional terbesar. Hingga akhir 2018, PT BNI (Persero) Tbk tercatat memiliki 2.262 jaringan kantor yang terdiri dari kantor pusat, kantor wilayah, kantor cabang, kantor cabang pembantu, kantor kas, dan jaringan kantor lainnya, serta memiliki 6 kantor cabang di luar negeri yakni di London, New York Amerika Serikat, Tokyo Jepang, Singapura, Hong Kong, Seoul Korea Selatan, dan 2 kantor cabang pembantu di Osaka Jepang dan Yangon Myanmar. Saat ini, 60% saham-saham PT BNI (Persero) Tbk dimiliki oleh Pemerintah Republik Indonesia, sedangkan 40% sisanya dimiliki oleh masyarakat baik individu maupun institusi, domestik, dan asing. PT BNI (Persero) Tbk kini tercatat sebagai bank nasional terbesar ke-4 di Indonesia, dilihat dari total aset, total kredit, maupun total dana pihak ketiga.

Di Kota Probolinggo terdapat salah satu cabang PT BNI (Persero) Tbk yang berperan penting bagi perekonomian masyarakat Probolinggo, yaitu PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo. PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo terletak di Jl. Suroyo No. 6, Kelurahan Tisnonegaran, Kecamatan Kanigaran, Kota Probolinggo. PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo merupakan salah satu perbankan yang banyak diminati dan dipercaya oleh masyarakat Probolinggo untuk mengelola ekonomi mereka. Kepercayaan masyarakat itu juga dikarenakan oleh kinerja karyawan PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo yang selalu memberikan yang terbaik untuk perusahaan dan para nasabahnya sesuai dengan salah satu misi PT BNI (Persero) Tbk yaitu memberikan layanan prima dan solusi yang bernilai tambah kepada seluruh nasabah, dan selaku mitra pilihan utama.

Kepercayaan dari masyarakat itu juga tidak terlepas dari hasil usaha dan kinerja para karyawan PT BNI (Persero) Tbk yang berkualitas dalam melaksanakan tugas dan fungsi dalam memajukan bisnis perbankan tersebut. PT BNI (Persero) Tbk selalu percaya bahwa karyawan merupakan salah satu aset paling berharga bagi organisasi dan perusahaan manapun. Keberlanjutan dan keberhasilan tidak akan mungkin dicapai tanpa andil dari karyawan. PT

BNI (Persero) Tbk pun berusaha menciptakan kondisi dan pengalaman bekerja terbaik untuk seluruh karyawan. PT BNI (Persero) Tbk menginginkan setiap karyawan merasa bangga menjadi bagian dari keluarga PT BNI (Persero) Tbk serta dapat berkarya dan menorehkan prestasi bersama. Tentunya, tanpa dedikasi dan kerja keras seluruh karyawan, PT BNI (Persero) Tbk tidak akan mungkin tumbuh dengan baik dan mencapai keberhasilan.

Menurut Notoatmodjo (2009:161), keberhasilan suatu organisasi atau institusi kerja ditentukan oleh dua faktor utama, yakni faktor sumber daya manusia (karyawan atau pegawai), dan sarana-prasarana atau fasilitasnya. Oleh karena itu hendaknya organisasi memberikan arahan yang positif demi tercapainya tujuan organisasi. Sumber daya yang dimiliki organisasi tidak akan memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimum.

Menurut Sedarmayanti (2014:147), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja karyawan yang baik dapat membawa pengaruh baik bagi perusahaan yakni menimbulkan kemajuan dan keberhasilan bagi perusahaan. Keberhasilan sebuah perusahaan dalam melaksanakan kegiatan operasionalnya, juga tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusianya yang sangat berperan penting dalam suatu organisasi. Salah satu sasaran penting dalam manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi adalah peran seorang pemimpin. Peranan seorang pimpinan dalam suatu organisasi sangat dominan, akan tetapi walaupun demikian seorang pemimpin tidak boleh mengabaikan juga pentingnya peranan para tenaga kerja yaitu karyawan.

Kepemimpinan yang efektif sangat penting untuk kelangsungan hidup dan keberhasilan sebuah organisasi. As'ad (2000:46) menyatakan kriteria kepemimpinan yang efektif yaitu hasil dari kerja sama atau prestasi kelompok yang dipimpin atau unit bagiannya. Seorang pimpinan yang efektif tidak

hanya bisa memengaruhi bawahan-bawahannya, tetapi juga bisa menjamin bahwa para karyawannya tersebut dapat bekerja dengan seluruh kemampuan yang mereka miliki. Hal ini dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan orang yang mempunyai jabatan yang berhak memberikan pengaruh, pendapat, pengarahan, dan meminta orang lain terutama bawahannya agar mereka bekerja dengan semangat dan keyakinan yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, untuk mencapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan perlu adanya gaya kepemimpinan. Menurut Kartono (2003:55), gaya kepemimpinan merupakan pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Pada saat pimpinan mampu menerapkan gaya kepemimpinannya dengan baik, maka akan memberikan semangat kerja yang pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu kepemimpinan yang diyakini dapat mengimbangi pola pikir manusia pada era globalisasi saat ini. Menurut Robbins dan Judge (2017:285), pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi, memberikan perhatian yang baik terhadap karyawan, dan mampu memiliki pengaruh yang luar biasa untuk merubah kesadaran karyawannya dalam melihat permasalahan lama dengan cara yang baru. Sejalan dengan pendapat tersebut, pemimpin PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo juga memberikan perhatian yang baik terhadap karyawannya, menginspirasi dan memotivasi para karyawannya supaya karyawannya memiliki semangat kerja tinggi yang tetap terjaga. Selain itu, pemimpin juga memantau, mengarahkan, serta memastikan karyawannya untuk melaksanakan tugas sesuai dengan target yang telah ditentukan bahkan pemimpin juga selalu memotivasi karyawan untuk melaksanakan tugas melebihi target yang telah ditentukan. Di sisi lain, pemimpin PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo juga mengadakan beberapa kegiatan seperti *family gathering*, rekreasi yang

diimbangi dengan studi banding, dan mengarahkan para karyawannya untuk mengikuti *event* pameran yang dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan.

Kegiatan *family gathering* dan rekreasi dilakukan dengan tujuan untuk menghilangkan rasa jenuh karyawan terhadap pekerjaannya serta menjaga rasa kebersamaan dan kekeluargaan antarkaryawan karena pemimpin memiliki pemikiran bahwa antara pekerjaan dan keluarga harus seimbang. Untuk *event* pameran sendiri bertujuan agar karyawan memiliki suasana dan pengalaman baru dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini biasanya dilaksanakan di luar ruangan atau ruangan terbuka, sehingga karyawan tidak selalu bekerja di dalam ruangan dingin dengan AC. Oleh karena itu, karyawan harus selalu siap siaga untuk bekerja jika *event-event* pameran tersebut dilaksanakan pada saat *weekend*. Hal itu dapat meningkatkan kinerja karyawan PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo.

Fenomena yang terjadi pada PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo yaitu kurang begitu diterapkannya kepemimpinan transformasional dalam mendorong karyawannya untuk menemukan ide-ide baru dalam memecahkan masalah. Atasan hanya memerintahkan karyawannya untuk mencari ide-ide baru dan melakukan inovasi dalam mengerjakan segala hal, namun atasan tidak memberikan contoh atau mempraktikkan langsung kepada karyawannya sehingga karyawan merasa bingung dan tidak mengerti apa yang harus dia lakukan, bagaimana cara mendapatkan ide-ide baru, serta ide baru seperti apa yang harus dia temukan. Kurangnya pemahaman karyawan mengenai cara menemukan ide-ide baru serta pekerjaan karyawan yang banyak juga membuat karyawan lupa dan tidak mempunyai waktu untuk memikirkan ide-ide baru. Penelitian yang dilakukan Akbar *et al.* (2015), Putri dan Iskandar (2016), dan Ulfah (2017) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain gaya kepemimpinan, pelatihan juga dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pelatihan merupakan sarana penting dalam pengembangan

sumber daya manusia dalam organisasi yang mampu merespon berbagai tantangan di masa mendatang dengan bergerak secara cepat dan tanggap. Pelatihan ini dinilai cukup baik untuk meningkatkan kompetensi yang dimiliki karyawan perusahaan sehingga menjadi bekal keterampilan agar dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya serta mampu mendukung daya saing perusahaan tersebut secara berkesinambungan.

Menurut Simamora (2006:3), pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan. Melalui pelatihan, manajemen suatu organisasi akan mendapatkan masukan penting dalam menghadapi tantangan di era persaingan mendatang, yaitu para karyawan akan memiliki kemampuan dan keterampilan yang unggul serta unik untuk dapat menyelesaikan pekerjaan yang dilaksanakannya. Di PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo sering kali diadakan pelatihan. Pengisi materi pelatihan pun sudah ada divisinya sendiri dari PT BNI (Persero) Tbk. Salah satu pelatihan di PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo yang sering dilakukan adalah pelatihan keahlian dan dilaksanakan secara berkelanjutan. Jadi tidak hanya ketika menjadi karyawan baru yang diwajibkan mengikuti pelatihan tetapi karyawan lama pun yang mungkin sudah bertahun-tahun namun belum menguasai di bidang pekerjaannya misalnya mengalami rotasi jabatan juga diwajibkan untuk mengikuti pelatihan agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Uniknya pelatihan di PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo ini tidak selalu dilaksanakan secara kelompok atau bersama-sama, namun bisa juga dilaksanakan secara individu jika ada salah satu karyawan yang belum menguasai bidangnya atau bisa disebut dengan *private*. Penelitian yang dilakukan oleh Muntu *et al.* (2017), Pranata *et al.* (2018), dan Dyastuti (2018) menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.



Tidak cukup dengan pemberian pelatihan saja, komitmen organisasi juga diperlukan untuk terus meningkatkan kinerja karyawan. Steers dalam Sopiah (2008:155) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Rendahnya komitmen mencerminkan kurangnya tanggung jawab seseorang dalam menjalankan tugasnya. Dalam konsep ini pimpinan dihadapkan pada komitmen untuk mempercayakan tugas dan tanggung jawab kepada bawahan. Sebaliknya, bawahan perlu memiliki komitmen untuk meningkatkan kompetensi diri dan hal ini dapat dilihat bahwa komitmen organisasi adalah salah satu faktor yang sangat berpengaruh positif dalam meningkatkan kinerja karyawan. Di PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo komitmen yang dimiliki karyawannya cukup kuat. Karyawan yang *resign* dari PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo sangat rendah atau bahkan tidak ada sama sekali. Walaupun ada karyawan yang *resign* itu karena faktor pribadi (misal keluarga) bukan karena mempunyai masalah dengan perusahaannya, misalnya karyawan perempuan yang statusnya sebagai istri dilarang oleh suaminya untuk bekerja atau harus mengikuti suaminya yang pindah tugas kerja ke luar kota. Jadi, dapat disimpulkan bahwa karyawan PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo memiliki komitmen yang kuat terhadap perusahaannya sehingga dengan adanya komitmen ini karyawan akan memiliki semangat kerja yang tinggi yang pastinya akan meningkatkan kinerjanya. Penelitian yang dilakukan oleh Maulana *et al.* (2015), Fauzan (2015), dan Yamin (2017) menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo merupakan salah satu bank terbesar di Probolinggo. Perusahaan tersebut memiliki banyak keunggulan, seperti jumlah mesin ATM terbanyak di Probolinggo, adanya BNI layanan gerak, produk yang ditawarkan juga lebih unggul dan lebih menguntungkan bagi nasabah, teknologi digitalnya juga lebih canggih sehingga dapat memudahkan para nasabah dalam melakukan transaksi, dan masih banyak lagi keunggulan yang lainnya. Dengan keunggulan-keunggulan yang dimiliki tersebut PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo dengan mudah mendapatkan kepercayaan masyarakat Probolinggo untuk menggunakan jasa PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo dalam mengelola perekonomian mereka. Selain itu, PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo juga sering kali bekerja sama dengan pihak-pihak lain seperti Pemerintah Desa dan sebagainya. Hal itu tentunya tidak lepas dari kerja keras karyawan. Karyawan selalu dituntut untuk bekerja secara optimal dalam melaksanakan tugasnya.

Berdasarkan uraian di atas maka akan dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai kinerja karyawan PT BNI (Persero) Tbk. Objek penelitian ini adalah PT BNI (Persero) Tbk yang ada di Probolinggo. Variabel yang digunakan yaitu variabel kepemimpinan transformasional, pelatihan, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka dapat disimpulkan rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo?

- b. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo?
- c. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo?
- d. Apakah kepemimpinan transformasional, pelatihan, dan komitmen organisasi berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka tujuan dilakukannya penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo.
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo.
- d. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, pelatihan, dan komitmen organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Bagi Perusahaan

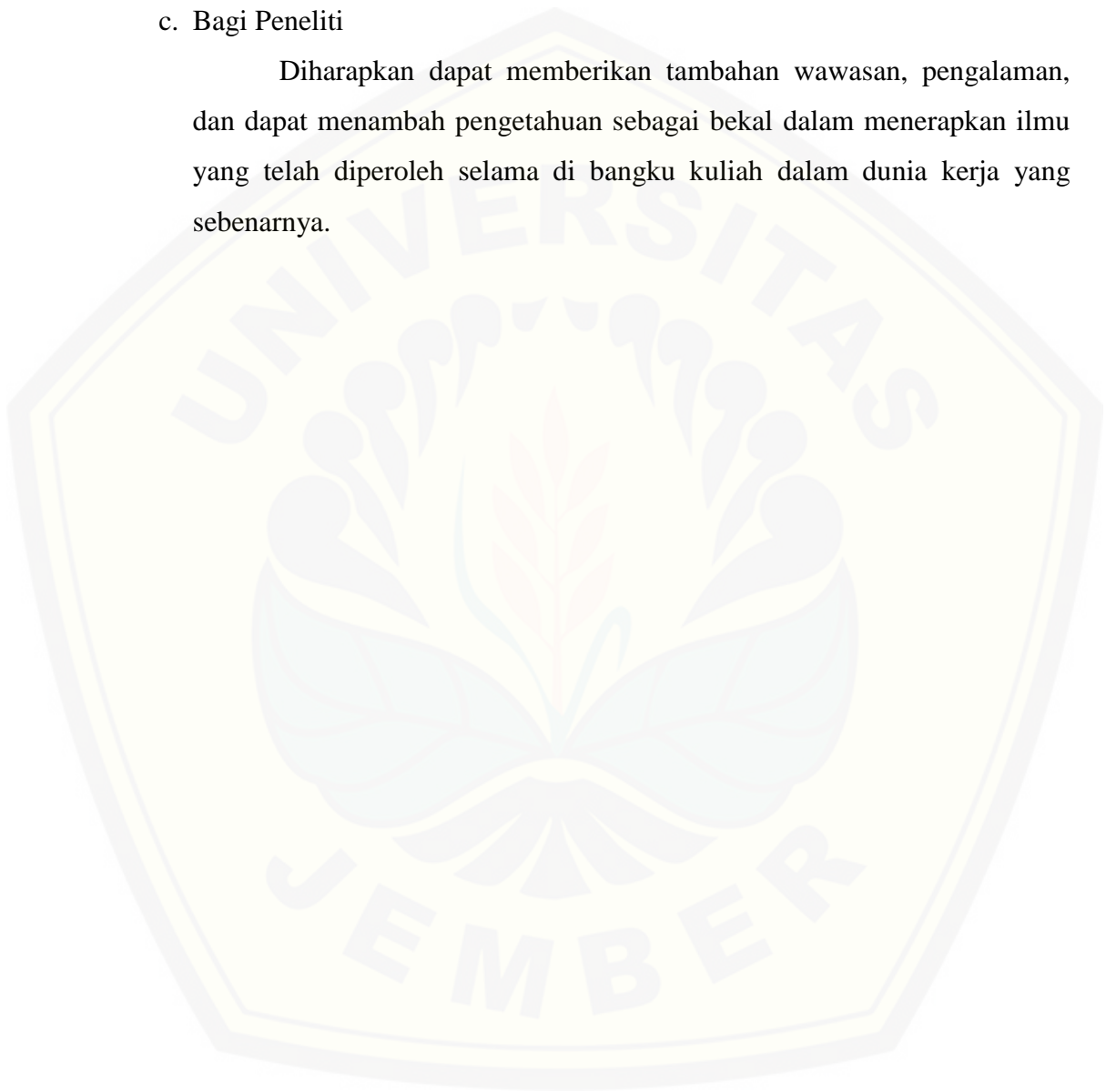
Diharapkan dapat memberikan informasi bagi pihak manajemen yang dapat membantu sebagai sumbangan pemikiran untuk bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan penerapan kepemimpinan transformasional, pelatihan, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan.

b. Bagi Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi serta menjadi sumber informasi bagi yang akan melakukan penelitian dengan topik yang sama.

c. Bagi Peneliti

Diharapkan dapat memberikan tambahan wawasan, pengalaman, dan dapat menambah pengetahuan sebagai bekal dalam menerapkan ilmu yang telah diperoleh selama di bangku kuliah dalam dunia kerja yang sebenarnya.



## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Landasan Teori

#### 2.1.1 Gaya Kepemimpinan

##### a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan faktor yang menentukan dalam suatu perusahaan. Berhasil atau gagalnya perusahaan dalam mencapai suatu tujuan dipengaruhi oleh cara seseorang memimpin. Sosok pemimpin dalam perusahaan dapat menjadi efektif apabila pemimpin tersebut mampu mengelola perusahaannya dan memengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dalam mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Hasibuan (2007:170), gaya kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin memengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan mengendalikan perilaku bawahan dengan cara tertentu sehingga bawahan mau bekerja sama dan dapat menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Rivai (2014:42) menyatakan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai juga sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

##### b. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Menurut Danim (2004:75-77), ada 3 macam gaya kepemimpinan, terdiri atas:

###### 1) Kepemimpinan Otokratik

Gaya kepemimpinan ini diartikan sebagai tindakan menurut kemauan sendiri dan keras kepala. Gaya kepemimpinan yang satu ini sangat dominan dalam setiap pengambilan keputusan dan setiap kebijakan, peraturan, serta prosedur diambil dari idenya sendiri dan tidak memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengemukakan pendapat. Komunikasi hanya berjalan satu arah dan

semua perintahnya harus dilaksanakan. Pengaruh gaya kepemimpinan yang seperti ini akan membuat karyawan merasa tidak dihargai. Namun, ada dampak positif yang diberikan yaitu pola pekerja sesuai dengan rencana. Dampak negatifnya dapat menimbulkan protes karena karyawan tidak diberi kebebasan untuk bersuara.

## 2) Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis ini selalu melibatkan anggota yang lain dalam proses pemecahan masalah dan mengambil keputusan serta tidak memaksakan kehendaknya. Setiap karyawan diberikan kebebasan untuk mengeluarkan aspirasinya demi kesuksesan bersama. Atasan yang menggunakan gaya ini, pengelolaan kinerjanya akan sangat mudah karena koordinasi tercipta dengan sendirinya. Namun, dari segi pengawasan lemah sebab semua karyawan dianggap memiliki kedudukan yang sama.

## 3) Kepemimpinan Permisif

Kepemimpinan permisif merupakan pemimpin yang tidak mempunyai pendirian yang kuat, sikapnya serba boleh. Pemimpin memberikan kebebasan kepada bawahannya, sehingga bawahan tidak mempunyai pegangan yang kuat terhadap suatu permasalahan. Pemimpin yang seperti ini cenderung tidak konsisten terhadap apa yang dilakukan.

Pendapat lain menurut Robbins dan Judge (2017:287), ada 4 macam gaya kepemimpinan, antara lain:

### 1) Kepemimpinan Karismatik

Kepemimpinan ini membuat para pengikut terpicu oleh kemampuan pemimpin yang heroik atau luar biasa ketika mereka mengamati perilaku tertentu pemimpin. Para pengikut cenderung mengikuti pemimpin karismatik karena kagum dan secara emosional percaya dan ingin berkontribusi bersama dengan pemimpinnya. Pemimpin jenis ini biasanya bisa mengendalikan anak buahnya dengan mudah yaitu dengan menggunakan wibawa dan juga pesona

yang dimilikinya dalam meyakinkan setiap anggotanya untuk mengikuti setiap arahan yang dia inginkan. Karyawan yang bekerja kepada pemimpin karismatik termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik mungkin dan semaksimal mungkin karena hal tersebut menjadi kepuasan tersendiri bagi mereka sebab karyawan menyukai pemimpinnya.

#### 2) Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional yakni pemimpin yang menginspirasi pengikut untuk melakukan hal yang melebihi kepentingan pribadi mereka demi kepentingan perusahaan dan mampu memberikan dampak mendalam dan luar biasa kepada para karyawan. Kepemimpinan transformasional dapat mengubah pola pikir karyawan dari pola pikir yang menyelesaikan masalah dengan cara lama diubah menjadi penyelesaian masalah dengan cara baru yang lebih baik. Pemimpin cenderung memiliki semangat yang positif untuk para bawahannya sehingga semangatnya tersebut dapat berpengaruh pada para anggotanya untuk lebih energik. Pemimpin akan sangat mementingkan kesejahteraan dan kemajuan setiap anak buahnya.

#### 3) Kepemimpinan Transaksional

Pemimpin jenis ini memotivasi pengikut mereka untuk menuju kesasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Kepemimpinan jenis ini cenderung terdapat aksi transaksi antara pemimpin dan bawahan di mana pemimpin akan memberikan *reward* ketika bawahan berhasil melaksanakan tugas yang telah diselesaikan sesuai kesepakatan. Pemimpin dan bawahan memiliki tujuan, kebutuhan, dan kepentingan masing-masing.

#### 4) Kepemimpinan Visioner

Pemimpin ini memiliki 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. Visi dapat menjadikan sebuah lompatan

besar ke masa depan dengan cara membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya. Visi memberikan gairah yang baru mengenai masa depan yang lebih baik, memberikan inspirasi, memberikan komitmen ke tempat kerja, dan dapat menghasilkan kualitas organisasi yang lebih unggul.

c. Fungsi Kepemimpinan

Menurut Rivai (2012:34), ada 5 fungsi pokok kepemimpinan yang terdiri atas:

1) Fungsi Instruksi

Fungsi intruksi bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan di mana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

2) Fungsi Konsultasi

Fungsi konsultasi bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pemimpin pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan, konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feedback*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi ini dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.



### 3) Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi partisipatif pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi bukan berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

### 4) Fungsi Delegasi

Fungsi delegasi dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

### 5) Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian berarti kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

## 2.1.2 Kepemimpinan Transformasional

### a. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan merupakan faktor yang menentukan dalam suatu perusahaan. Berhasil atau gagalnya perusahaan dalam mencapai suatu tujuan dipengaruhi oleh cara seseorang memimpin. Sosok pemimpin dalam perusahaan dapat menjadi efektif apabila pemimpin tersebut mampu mengelola perusahaannya dan memengaruhi perilaku bawahan

agar mau bekerja sama dalam mencapai tujuan perusahaan. Menurut Robbins dan Judge (2017:285), kepemimpinan transformasional yakni pemimpin yang menginspirasi pengikut untuk melakukan hal yang melebihi kepentingan pribadi mereka demi kepentingan perusahaan dan mampu memberikan dampak mendalam dan luar biasa kepada para karyawan. Kepemimpinan transformasional dapat mengubah pola pikir karyawan dari pola pikir yang menyelesaikan masalah dengan cara lama diubah menjadi penyelesaian masalah dengan cara baru yang lebih baik. Pemimpin cenderung memiliki semangat yang positif untuk para bawahannya sehingga semangatnya tersebut dapat berpengaruh pada para anggotanya untuk lebih energik. Pemimpin akan sangat mepedulikan kesejahteraan dan kemajuan setiap anak buahnya.

Menurut Yukl (2015:313), kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan di mana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka. Menurut Danim (2004:54), kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan dan/atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan.

Munandar (2001:379) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai kesamaan dengan konsep kepemimpinan Ki Hajar Dewantara yaitu seorang pemimpin harus mampu berada di depan menjadi tauladan (*ing ngarso sung tulodo*), berada di tengah-tengah pengikutnya menghimpun kekuatan bersama (*ing madya mangun karsa*), dan berada di belakang untuk selalu memotivasi pengikutnya dan mengarahkan ke tujuan yang tepat (*tut wuri handayani*). Wutun (2001:351) menyatakan bahwa pemimpin transformasional cenderung berusaha untuk memanusiakan manusia melalui berbagai cara seperti

memotivasi dan memberdayakan fungsi dan peran karyawan untuk mengembangkan organisasi dan pengembangan diri menuju aktualisasi diri yang nyata.

Edison *et al.* (2017:96) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional menginspirasi pengikut mereka tidak hanya untuk mempercayai dirinya secara pribadi, tetapi juga mempercayai potensi mereka sendiri untuk membayangkan dan menciptakan masa depan organisasi yang lebih baik. Seorang pemimpin dikatakan bergaya transformasional apabila dapat mengubah situasi, mengubah apa yang biasa dilakukan, bicara tentang tujuan yang luhur, memiliki acuan nilai kebebasan, keadilan, dan kesamaan. Oleh sebab itu pemimpin transformasional harus mampu menciptakan perubahan besar, baik dalam diri bawahan maupun organisasi mereka. Locke (1997) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasi inilah yang sebenarnya diartikan sebagai kepemimpinan sejati, karena kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih atau dilakukan sebelumnya.

#### b. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Menurut Edison *et al.* (2017:96), ada 5 karakteristik yang dimiliki oleh pemimpin transformasional, antara lain:

##### 1) Memiliki Strategi yang Jelas

Pemimpin melakukan dan/atau memiliki rencana perubahan besar dan terarah terhadap visi, misi, dan strategi organisasi serta dikomunikasikan dengan baik kepada anggotanya.

##### 2) Kepedulian

Pemimpin memiliki kepedulian terhadap setiap permasalahan yang dihadapi oleh para anggota dan memotivasinya, serta kepeduliannya terhadap lingkungan dan kenyamanan kerja.

##### 3) Merangsang Anggota

Pemimpin merangsang dan membantu anggota untuk tujuan-tujuan positif dan mengajarkannya untuk menghindari hal-hal yang tidak

produktif dengan pendekatan yang menyenangkan, serta anggota menerima dan menyadari manfaatnya bagi pribadi dan organisasi.

4) Menjaga Kekompakan Tim

Pemimpin selalu menjaga kekompakan tim dan tidak ingin terjebak dalam pemikiran anggota yang ingin mencari simpati pribadi dengan menyudutkan yang lain. Peluang untuk itu tidak ditoleransi. Potensi keretakan tim ia satukan dan sinergikan menjadi kekuatan yang luar biasa dan harmonis.

5) Menghargai Perbedaan dan Keyakinan

Pemimpin menghargai setiap perbedaan pendapat untuk tujuan ke arah yang lebih baik, dan mengajak seluruh anggotanya untuk menghormati perbedaan dan keyakinan.

c. Metode Kepemimpinan Transformasional

Menurut Dubrin (2005:143-145), ada 6 metode yang digunakan pemimpin transformasi untuk melahirkan perubahan, yaitu:

1) Mengubah Kultur Organisasi

Tindakan paling luas yang dilakukan pemimpin transformasional adalah mengubah kultur organisasi. Ini berarti bahwa nilai, sikap, dan bahkan atmosfer organisasi diubah. Perubahan paling umum adalah mengubah kultur dari kultur birokratis, kaku, dan sedikit mengambil risiko menjadi kultur di mana orang bisa lebih bergerak dan tidak terlalu dibatasi oleh aturan dan regulasi.

2) Meningkatkan Kesadaran Karyawan tentang Imbalan

Pemimpin transformasional membuat anggota kelompok sadar akan arti penting imbalan tertentu dan bagaimana cara mendapatkannya. Dia mungkin menyebutkan kebanggaan yang akan dirasakan karyawan jika perusahaan menjadi nomor satu dibidangnya.

3) Membantu Karyawan tidak Sekedar Mengejar Kepentingan Diri

Pemimpin transformasional membantu anggota kelompok untuk melihat pada gambaran yang lebih besar demi kebaikan tim dan organisasi. Sedikit demi sedikit pemimpin membuat pekerja

menyadari bahwa tindakan mereka memberi kontribusi pada tujuan yang lebih luas ketimbang sekedar memenuhi kepentingan diri sendiri.

4) Membantu Karyawan Mencari Pemenuhan Diri

Pemimpin transformasional membantu orang lain untuk tidak sekedar berfokus pada kesuksesan kecil-kecilan, tetapi juga pada usaha mencari pemenuhan diri.

5) Memberi Pemahaman kepada Karyawan tentang Keadaan *Urgent*

Untuk menciptakan transformasi, pemimpin mengumpulkan para manajer kritis dan karyawan lainnya dan melibatkan mereka dalam diskusi urgensi perubahan.

6) Mengejar Kejayaan

Tindakan transformasional tertinggi adalah membuat orang lain bersemangat untuk melakukan kerja keras demi kebesaran dan kejayaan organisasi.

d. Indikator Kepemimpinan Transformasional

Menurut Robbins dan Judge (2017:298), ada 4 indikator kepemimpinan transformasional, yaitu:

1) Karisma (*Charisma*)

Pemimpin diidentifikasi dengan dijadikan sebagai panutan karena karismanya oleh bawahan, dipercaya, dihormati, dan mempunyai visi dan misi yang jelas menurut persepsi bawahan dapat diwujudkan. Pemimpin mendapatkan standar yang tinggi dan sasaran yang menantang bagi bawahan. Kepercayaan pemimpin tersebut didelegasikan terhadap bawahannya sebagai salah satu perhatian yang ditunjukkan pemimpin terhadap bawahannya.

2) Motivasi Inspiratif (*Inspirational Motivation*)

Pemimpin bertindak dengan cara memotivasi dan menginspirasi bawahan yang berarti mampu mengkomunikasikan harapan-harapan yang tinggi dari bawahannya, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan semangat bawahan, dan mengekspresikan tujuan dengan cara sederhana. Pemimpin memotivasi bawahan akan

arti penting visi dan misi organisasi sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama. Kesamaan visi ini memacu bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis. Sehingga pemimpin tidak saja membangkitkan semangat individu tetapi juga semangat tim.

### 3) Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Pemimpin mampu mendorong karyawan untuk memecahkan masalah lama dengan cara yang baru. Pemimpin selalu berupaya untuk mencari ide-ide baru dan cara-cara baru dalam mengerjakan segala sesuatu. Pemimpin berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpin kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif baru.

### 4) Perhatian yang Individual (*Individualized Consideration*)

Pemimpin selalu memperhatikan karyawannya, memperlakukan karyawan secara individual, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan, mendidik, dan melatih bawahan. Sehingga pemimpin seperti ini memberikan perhatian personal terhadap bawahannya yang melihat bawahan sebagai individual dan menawarkan perhatian khusus untuk mengembangkan kelebihan pribadi bawahan demi kinerja yang bagus. Pimpinan memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya, seperti memperlakukan mereka sebagai pribadi yang utuh dan menghargai sikap peduli mereka terhadap organisasi.

## 2.1.3 Pelatihan

### a. Pengertian Pelatihan

Bangun (2012:201) menyatakan bahwa pelatihan adalah proses untuk mempertahankan atau memperbaiki keterampilan karyawan untuk menghasilkan pekerjaan yang efektif dan pelatihan ditekankan pada

peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang spesifik pada saat ini. Panggabean (2004:41) juga menjelaskan bahwa pelatihan sebagai suatu cara yang digunakan untuk memberikan atau meningkatkan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaannya sekarang.

Pendapat lain juga dijelaskan oleh Mangkunegara (2011:44) bahwa pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir di mana karyawan *non managerial* mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. Menurut Captureasia (2009:210), pelatihan adalah suatu proses belajar mengenai sebuah wacana pengetahuan dan keterampilan yang ditujukan untuk penerapan hasil belajar yang sesuai dengan tuntutan tertentu. Pelatihan yang baik memiliki ciri-ciri antara lain:

- 1) Mengembangkan pemahaman, pengetahuan, dan keterampilan.
- 2) Diberikan secara instruksional.
- 3) Obyeknya seseorang atau sekelompok orang.
- 4) Prosesnya mempelajari dan mempraktikkan dengan menuruti prosedur sehingga menjadi kebiasaan.
- 5) Hasilnya terlihat dengan adanya perubahan, tepatnya perbaikan cara kerja di tempat kerja.

Menurut Rivai dan Sagala (2011:212), pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Menurut Simamora (2006:273), berpendapat bahwa pelatihan (*training*) merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan. Sejalan dengan pendapat tersebut, Handoko (2010:104) mengemukakan bahwa pelatihan (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci, dan rutin. Pelatihan adalah

proses sistematis untuk mengubah perilaku karyawan, yang diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Simanjuntak (2005:43), mendefinisikan pelatihan merupakan bagian dari investasi SDM (*human investment*) untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja sehingga meningkatkan kinerja pegawai. Pelatihan biasanya dilakukan dengan kurikulum yang disesuaikan dengan kebutuhan jabatan, diberikan dalam waktu yang relatif pendek untuk membekali seseorang dengan keterampilan kerja. Karyawan baik yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi, dan lain sebagainya.

#### b. Tujuan Pelatihan

Menurut Suparyadi (2015:184), ada 3 tujuan diadakannya pelatihan, yaitu:

##### 1) Meningkatkan Produktivitas

Karyawan yang menguasai pengetahuan dan memiliki keterampilan di bidang pekerjaannya akan mampu bekerja dengan lebih baik daripada karyawan yang kurang menguasai pengetahuan dan tidak memiliki keterampilan di bidang pekerjaannya.

##### 2) Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi

Penguasaan pengetahuan dan meningkatnya keterampilan yang sesuai dengan bidang pekerjaannya yang diperoleh karyawan dari suatu program pelatihan, akan membuat mereka mampu bekerja secara lebih efektif dan efisien. Bekerja secara efektif berarti mampu menghasilkan produk yang standar sesuai dengan keinginan pelanggan, dan secara efisien berarti dalam menghasilkan jumlah produk yang sama, karyawan ini menggunakan sumber daya yang lebih sedikit.

##### 3) Meningkatkan Daya Saing

Karyawan yang terlatih dengan baik tidak hanya berpeluang mampu meningkatkan produktivitas, tetapi juga akan mampu bekerja semakin



efektif dan efisien, sehingga dapat meningkatkan daya saing perusahaan.

c. Manfaat Pelatihan

Menurut Suparyadi (2015:185), ada 5 manfaat yang diperoleh dari adanya pelatihan, antara lain:

1) Meningkatkan Kemandirian

Karyawan yang menguasai pengetahuan dan memiliki keterampilan di bidang pekerjaannya akan lebih mandiri dan hanya sedikit memerlukan bantuan atasan untuk melaksanakan pekerjaannya.

2) Meningkatkan Motivasi

Motivasi karyawan yang dilatih sesuai bidang pekerjaannya akan meningkat. Hal itu disebabkan oleh dua hal, yaitu, pertama bahwa dengan menguasai pengetahuan dan keterampilan untuk melaksanakan pekerjaannya, maka mereka menjadi lebih yakin dan percaya diri mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Kedua, pelatihan memberikan kesadaran kepada karyawan bahwa dirinya menjadi bagian dan diperlukan kontribusinya oleh organisasi, sehingga mereka merasa dihargai oleh organisasi.

3) Menumbuhkan Rasa Memiliki

Rasa diakui keberadaannya dan kontribusinya sangat diperlukan oleh organisasi serta pemahamannya tentang tujuan-tujuan organisasi yang diperoleh selama pelatihan dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab pada diri setiap karyawan terhadap masa depan dan eksistensi organisasi.

4) Mengurangi Keluarnya Karyawan

Karyawan yang memiliki pengetahuan dan keterampilan di bidang pekerjaannya akan merasa nyaman bekerja. Kenyamanan dalam bekerja ini juga disebabkan oleh adanya rasa dihargai atau diakui keberadaan dan kontribusinya oleh perusahaan. Pada akhirnya karyawan yang merasa nyaman dengan pekerjaan dan organisasinya

akan merasa puas sehingga mereka tidak berpikir untuk keluar dari pekerjaannya sekarang dan mencari pekerjaan di perusahaan lain.

#### 5) Meningkatkan Laba Perusahaan

Karyawan yang terlatih dengan baik mampu memproduksi barang dan atau jasa yang dapat memuaskan pelanggan, sehingga hal ini dapat mendorong pelanggan menjadi setia atau loyal. Pelanggan yang setia atau loyal akan melakukan pembelian kembali dan bahkan merekomendasikan orang lain untuk mengonsumsi atau menggunakan barang atau jasa seperti mereka. Dengan demikian sangat mungkin penjualan menjadi lebih banyak, sehingga laba perusahaan dapat meningkat.

#### d. Proses Pelatihan

Bangun (2012:203-208) mengungkapkan bahwa terdapat 4 proses pelatihan diantaranya yaitu:

##### 1) Kebutuhan Pelatihan

Sebelum pelatihan ditetapkan maka hal yang terlebih dahulu dilakukan adalah diagnosis atas masalah-masalah pada kinerja karyawan. Setelah dilakukan identifikasi maka baru dilakukan perincian tujuan-tujuan yang harus dicapai. Di dalam analisis kebutuhan ada tiga sumber yang harus diperhatikan diantaranya:

- a) Analisis organisasional yaitu proses untuk mendiagnosis kebutuhan-kebutuhan pelatihan dengan melakukan inventarisasi pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan pada masa sekarang untuk disesuaikan dengan masa akan datang.
- b) Analisis pekerjaan yaitu membandingkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan dengan persyaratan pekerjaan.
- c) Analisis individual yaitu mengidentifikasi kinerja individu dalam organisasi dan memberikan pelatihan bagi individu yang memiliki kinerja rendah.

## 2) Perancangan Pelatihan

Setelah melakukan analisis kebutuhan, hal yang perlu dilakukan selanjutnya adalah perancangan pelatihan. Dalam merancang pelatihan ada tiga hal yang diperhatikan diantaranya:

- a) Kesiapan peserta pelatihan, meliputi motivasi, efektivitas diri, serta kemampuan mental dan fisik dalam mengikuti pelatihan.
- b) Kemampuan pelatih, dituntut untuk dapat menguasai materi pelatihan semaksimal mungkin agar para peserta dapat memperoleh pengetahuan dari materi yang disampaikan.
- c) Materi pelatihan, harus sesuai dengan persyaratan pekerjaan, kemampuan peserta latihan, dan dibuat berdasarkan kebutuhan. Materi yang disampaikan pelatih harus mudah untuk dipahami oleh para peserta latihan.

## 3) Pelaksanaan Pelatihan

Setelah dilakukan perancangan pelatihan, maka proses berikutnya akan dilaksanakan pelatihan. Berbagai faktor yang perlu diperhatikan agar hasil pelatihan efektif yaitu sifat pelatihan, identifikasi peserta pelatihan, kemampuan pelatih, lokasi geografis, biaya, waktu, dan lamanya pelatihan. Secara umum pelatihan dapat dilaksanakan di dalam dan luar organisasi serta pelatihan *online* melalui *e-learning*.

## 4) Penilaian Pelatihan

Penilaian pelatihan dilakukan untuk melihat hasil yang dicapai dengan membandingkan setelah dilakukan pelatihan dengan tujuan-tujuan yang diharapkan para manajer. Mengingat pelatihan membutuhkan waktu dan biaya yang besar, maka suatu pelatihan amat penting dilakukan penilaian.

## e. Jenis-Jenis Pelatihan

Menurut Simamora (2006:278) ada 5 jenis-jenis pelatihan yang dapat dilaksanakan antara lain:

### 1) Pelatihan Keahlian (*Skill Training*)

*Skill training* adalah jenis *training* yang diadakan dengan tujuan agar peserta mampu menguasai sebuah *skill* atau keterampilan baru yang berhubungan dengan pekerjaannya. Keahlian yang diajarkan dalam *training* biasanya akan diberikan kepada karyawan yang dianggap belum menguasai atau masih kurang nilainya dalam sebuah keahlian tertentu. Contoh *skill training* misalnya adalah *training* manajemen atau *training leadership*.

### 2) Pelatihan Ulang (*Retraining*)

*Retraining* adalah *training* SDM yang diberikan kepada karyawan untuk menghadapi tuntutan kerja yang semakin berkembang. Teknologi, ilmu pengetahuan, dan dunia yang semakin berkembang memaksa semua orang untuk terus maju dan menyesuaikan diri tidak terkecuali karyawan perusahaan. Mereka harus selalu menyesuaikan diri dengan kemajuan zaman dan inovasi terbaru sehingga mereka memiliki kompetensi yang tidak kalah dengan karyawan dari perusahaan-perusahaan lain. Salah satu contoh dari *retraining* adalah *training* penggunaan komputer hingga internet bagi karyawan yang selama ini hanya menggunakan mesin ketik untuk membuat dokumen-dokumen perusahaan.

### 3) Pelatihan Lintas Fungsional (*Cross Functional Training*)

*Cross functional training* merupakan *training* yang dilakukan dengan meminta karyawan untuk melakukan aktivitas pekerjaan tertentu di luar bidang pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. *Cross training* sangat bermanfaat bagi semua karyawan sehingga mereka mampu memahami cara kerja organisasi perusahaan secara lebih luas tidak hanya berfokus pada tugas kerjanya saja. Salah satu contoh *cross functional training* adalah meminta staf bagian keuangan untuk membantu tugas staf HRD dalam menyeleksi karyawan baru.

#### 4) Pelatihan Kreativitas (*Creativity Training*)

*Training* kreativitas merupakan sebuah *training* SDM yang bertolak belakang dari anggapan bahwa kreativitas sebenarnya bukan bakat melainkan sebuah *skill* yang bisa dipelajari. Dalam perusahaan sendiri, ada berbagai posisi dan jabatan yang membutuhkan kreativitas tinggi diantaranya adalah *marketing*, manajer, promosi, supervisor, dan lain sebagainya. Mereka dituntut untuk bisa kreatif dalam memimpin anak buahnya serta bisa kreatif mengeluarkan ide-ide baru yang segar dan inovatif untuk kepentingan perusahaan. *Training* kreativitas harus ditunjang dengan kebebasan berpendapat dan mengeluarkan gagasan selama gagasan dan pendapat tersebut rasional, penuh perhitungan, dan sudah dikalkulasi untung ruginya bagi perusahaan.

#### 5) Pelatihan Tim (*Team Training*)

Dalam sebuah perusahaan karyawan tidak hanya dituntut untuk bekerja sendiri namun juga bekerja secara tim dalam sebuah divisi, bagian, dan bahkan dituntut untuk bisa bekerja dalam keseluruhan tim organisasi perusahaan. *Training* SDM yang satu ini ditujukan bagi sekelompok karyawan agar mereka bisa terbiasa bekerja dalam tim, mampu menempatkan diri dalam sebuah tim, dan mampu bekerja sama dengan anggota tim yang lain sehingga pekerjaan dan tujuan bisa diselesaikan dengan lebih cepat dan efektif.

#### f. Metode Pelatihan

Adapun metode yang dapat digunakan dalam pelaksanaan pelatihan menurut Dessler (2011:245), yaitu:

##### 1) Pelatihan di Tempat Kerja (*On the Job Training*)

Merupakan pelatihan kepada karyawan untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakannya di lapangan.

2) Pelatihan Instruksi Jabatan (*Job Instruction Training*)

Merupakan pendaftaran masing-masing tugas dasar jabatan, bersama dengan titik-titik kunci untuk memberikan pelatihan langkah demi langkah kepada karyawan.

3) Pembelajaran (*Lectures*)

Pelatihan dengan cara yang cepat dan sederhana dalam menyajikan pengetahuan kepada para peserta pelatihan, seperti ketika para penjual harus diajarkan ciri spesial dari sebuah produk baru.

4) Pelatihan Audio Visual (*Audio Visual Training*)

Pelatihan karyawan dengan menggunakan teknik audio visual seperti film, televisi, *audio tape*, dan *video tape*. Cara ini dapat menjadi sangat efektif dan digunakan secara meluas.

5) Pembelajaran Terprogram (*Programmed Learning*)

Suatu metode sistematis untuk mengajarkan keterampilan yang mencakup penyajian pertanyaan atau fakta, memungkinkan karyawan untuk memberikan tanggapan, dan memberikan peserta belajar umpan balik segera tentang kecermatan jawabannya.

6) Pelatihan Serambi atau Simulasi (*Vestibule or Simulated Training*)

Pelatihan karyawan pada peralatan khusus di luar tempat kerja, seperti pelatihan pilot dalam pesawat, sehingga biaya dan bahaya dapat dikurangi.

7) Pelatihan berdasarkan Komputer (*Training Computer Assisted Instruction*)

Merupakan pelatihan karyawan dengan menggunakan komputer. Pelatihan ini menggambarkan sistem berdasarkan komputer secara interaktif meningkatkan pengetahuan atau keterampilan peserta pelatihan. Pelatihan berdasarkan komputer hampir selalu mencakup penyajian para peserta pelatihan dengan simulasi terkomputerisasi dan penggunaan multimedia termasuk *video tape* untuk membantu peserta pelatihan belajar bagaimana melakukan pekerjaannya.

g. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pelatihan

Mondy (2008:212) mengemukakan bahwa pelatihan dipengaruhi oleh beberapa faktor, sebagai berikut:

1) Dukungan Manajemen Puncak

Dukungan kepemimpinan dari atas sangat berguna agar program-program pelatihan dapat berjalan dengan baik.

2) Komitmen Para Spesialis dan Generalis

Selain dukungan dari manajemen puncak, keterlibatan seluruh manajer baik spesialis maupun generalis sangat berpengaruh pada keberhasilan proses pelatihan. Tanggung jawab utama pelatihan merupakan tanggung jawab manajer lini, sedangkan para profesional pelatihan hanya memberikan keahlian teknis.

3) Kemajuan Teknologi

Teknologi memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap pelatihan terutama penggunaan komputer dan internet yang secara dramatis memengaruhi berjalannya fungsi-fungsi bisnis.

4) Kompleksitas Organisasi

Struktur organisasi juga berpengaruh terhadap proses pelatihan. Struktur organisasi yang lebih datar karena lebih sedikitnya level manajerial membuat tugas-tugas individu dan tim semakin diperluas dan diperkaya. Akibatnya para karyawan menghabiskan lebih banyak waktu untuk menjalankan pekerjaan dan tugas-tugas yang lebih kompleks daripada yang biasa dikerjakan sebelumnya.

5) Gaya Belajar

Meskipun banyak hal yang belum diketahui mengenai proses belajar, beberapa generalisasi yang diukir dari ilmu-ilmu keperilakuan telah memengaruhi cara perusahaan-perusahaan melaksanakan pelatihan.

6) Fungsi-Fungsi Sumber Daya Manusia Lainnya

Pelaksanaan yang sukses dari fungsi-fungsi manajemen yang lain juga memengaruhi pelatihan. Sebagai contoh, jika upaya-upaya rekrutmen dan seleksi hanya menarik para karyawan berkualifikasi sedang,

perusahaan akan membutuhkan program-program pelatihan yang ekstensif. Paket kompensasi perusahaan juga bisa memengaruhi upaya-upaya pelatihan.

#### h. Indikator Pelatihan

Menurut Mangkunegara (2011:57), menyatakan bahwa ada lima indikator pelatihan diantaranya yaitu:

##### 1) Instruktur

Pelatih/instruktur yang akan memberikan materi pelatihan harus memenuhi kualifikasi seperti pendidikan yang memadai, mempunyai keahlian yang berhubungan dengan materi pelatihan sehingga para peserta pelatihan dapat memahami materi yang hendak disampaikan, dan mampu membangkitkan motivasi peserta pelatihan.

##### 2) Materi

Materi yang diberikan dalam pelatihan kepada peserta pelatihan harus sesuai dengan tujuan pelatihan yang hendak dicapai oleh perusahaan. Materi yang diberikan kepada peserta juga harus tepat sasaran sehingga mampu mendorong peserta pelatihan untuk mengaplikasikan materi yang telah diterima dalam melaksanakan pekerjaannya.

##### 3) Metode

Metode pelatihan sesuai dengan materi yang hendak disampaikan, sehingga diharapkan peserta pelatihan dapat menangkap maksud dan tujuan dari apa yang disampaikan oleh instruktur.

##### 4) Fasilitas

Semua fasilitas yang dibutuhkan untuk mendukung berlangsungnya pelatihan harus dipersiapkan secara teliti dan memadai seperti ruangan, alat tulis kantor, alat peraga, konsumsi, dukungan keuangan, dan sebagainya.

##### 5) Evaluasi

Evaluasi ini dimaksudkan untuk mengukur kelebihan suatu pelatihan, kelengkapan, dan kondisi yang merupakan umpan balik untuk menilai atau menghasilkan *output* yang sesuai rencana yang telah ditetapkan.



Peserta pelatihan mampu menguasai pekerjaan dengan baik serta terjadi perubahan perilaku setelah mengikuti pelatihan.

Menurut Werther dan Davis dalam Sofyandi (2013:115), menyatakan bahwa ada lima indikator pelatihan diantaranya yaitu:

1) Partisipasi (*Participation*)

Para peserta pelatihan harus ikut aktif agar lebih cepat menguasai dan mengetahui berbagai materi yang diberikan.

2) Pengulangan (*Repetition*)

Senantiasa dilakukan berulang-ulang agar peserta lebih cepat memahami dan mengingat apa yang telah diberikan.

3) Relevansi (*Relevance*)

Harus saling berhubungan sebagai contoh para peserta latihan terlebih dahulu diberikan penjelasan secara umum tentang suatu pekerjaan sebelum mereka mempelajari hal-hal khusus dari pekerjaan tersebut.

4) Pemandangan (*Transference*)

Program pelatihan harus disesuaikan dengan kebutuhan-kebutuhan yang nantinya akan dihadapi dalam pekerjaan sebenarnya.

5) Umpan Balik (*Feedback*)

Program pelatihan yang dilaksanakan selalu dibutuhkan umpan balik untuk mengukur sejauh mana keberhasilan program tersebut. Dengan adanya umpan balik ini, peserta akan memperoleh informasi tentang hasil yang dicapai untuk mengetahui hasil kerja mereka.

#### 2.1.4 Komitmen Organisasi

##### a. Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Greenberg dan Baron (2003:160), komitmen organisasi adalah derajat di mana karyawan terlibat dalam organisasinya dan berkeinginan untuk tetap menjadi anggotanya, di mana di dalamnya mengandung sikap kesetiaan dan kesediaan karyawan untuk bekerja secara maksimal bagi organisasi tempat karyawan tersebut bekerja. Luthans (2006:249) mengemukakan bahwa komitmen organisasi adalah

keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi dan keyakinan tertentu juga penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Robbins dan Judge (2017:110) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu keadaan di mana seorang pegawai memihak kepada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan.

Komitmen memiliki peranan penting terutama pada kinerja seseorang ketika bekerja, hal ini disebabkan oleh adanya komitmen yang menjadi acuan serta dorongan yang membuat mereka lebih bertanggung jawab terhadap kewajibannya. Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih dapat bertahan sebagai bagian dari organisasinya dibandingkan karyawan yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi.

#### b. Macam-Macam Bentuk Komitmen Organisasi

Komitmen dibedakan ke dalam tiga tingkatan atau derajat, sebagai berikut:

##### 1) Komitmen pada Tugas (*Job Commitment*)

Merupakan komitmen yang berhubungan dengan aktivitas kerja. Komitmen pada tugas dipengaruhi oleh karakteristik pribadi seperti kesesuaian orang dengan pekerjaannya dan karakteristik tugas seperti variasi keterampilan, identitas pekerjaan, tingkat kepentingan pekerjaan, otonomi, dan umpan balik pekerjaan.

##### 2) Komitmen pada Karier (*Career Commitment*)

Komitmen pada karier lebih luas dan kuat dibandingkan dengan komitmen pada pekerjaan tertentu. Komitmen ini lebih berhubungan dengan bidang karier daripada sekumpulan aktivitas dan merupakan tahap di mana persyaratan suatu pekerjaan tertentu memenuhi aspirasi

karier individu. Ada kemungkinan individu yang memiliki komitmen yang tinggi pada karier akan meninggalkan organisasi untuk meraih peluang yang lebih tinggi lagi.

3) Komitmen pada Organisasi (*Organizational Commitment*)

Merupakan jenjang komitmen yang paling tinggi tingkatannya. Pada komitmen ini karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi.

c. Cara Membangun Komitmen Organisasi

Menurut Dessler dalam Sopiah (2008:159) terdapat beberapa langkah yang dapat dilakukan untuk membangun atau menumbuhkan komitmen organisasi seseorang, yaitu sebagai berikut:

1) Menjadi Karismatik (*Make it Charismatic*)

Jadikan visi dan misi organisasi sebagai sesuatu yang karismatik, sesuatu yang dijadikan pijakan, dasar bagi setiap karyawan dalam berperilaku, bersikap, dan bertindak.

2) Membangun Tradisi (*Build the Tradition*)

Segala sesuatu yang baik di organisasi jadikanlah sebagai suatu tradisi yang terus-menerus dipelihara dan dijaga oleh generasi berikutnya.

3) Memiliki Prosedur untuk Mengatasi Keluhan (*Have Comprehensive Grievance Procedures*)

Bila ada keluhan atau komplain dari pihak luar ataupun internal organisasi maka organisasi harus memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan tersebut secara menyeluruh.

4) Menjalin Komunikasi Dua Arah (*Provide Extensive Two Way Communications*)

Jalinlah komunikasi dua arah di organisasi tanpa memandang rendah bawahan.

5) Membuat Rasa Kebersamaan (*Create a Sense of Community*)

Jadikan semua unsur dalam organisasi sebagai suatu komunitas di mana di dalamnya ada nilai-nilai kebersamaan, rasa memiliki, kerja sama, berbagi, dan lain sebagainya.

6) Membangun Kesamaan Nilai (*Build Value Homogeneity*)

Membangun nilai-nilai yang didasarkan adanya kesamaan. Setiap anggota organisasi memiliki kesempatan yang sama, misalnya untuk promosi maka dasar yang digunakan untuk promosi adalah kemampuan, keterampilan, minat, motivasi, kinerja, dan tanpa ada diskriminasi.

7) Berbagi Bersama (*Share and Share Alike*)

Sebaiknya organisasi membuat kebijakan di mana antara karyawan level bawah sampai yang paling atas tidak terlalu berbeda atau mencolok dalam kompensasi yang diterima, gaya hidup, penampilan fisik, dan lain sebagainya.

8) Menekankan Pemanfaatan Fungsi dan Kerja Sama Tim (*Emphasize Cross Utilization and Teamwork*)

Organisasi sebagai suatu komunitas harus bekerja sama, saling berbagi, saling memberi manfaat, dan memberikan kesempatan yang sama pada organisasi. Misalnya perlu adanya rotasi organisasi sehingga orang yang bekerja di tempat basah perlu juga ditempatkan di tempat yang kering. Semua organisasi merupakan suatu tim kerja. Semuanya harus memberikan kontribusi yang maksimal demi keberhasilan organisasi.

9) Melibatkan Kebersamaan (*Get Together*)

Adakan acara-acara yang melibatkan semua anggota organisasi sehingga kebersamaan bisa terjalin. Misalnya, sekali-kali produksi dihentikan dan semua karyawan terlibat dalam *event* rekreasi bersama keluarga, pertandingan olahraga, seni, dan lain-lain.

10) Mendukung Pengembangan Karyawan (*Support Employee Development*)

Karyawan akan lebih memiliki komitmen terhadap organisasi bila organisasi memperhatikan perkembangan karier karyawan dalam jangka panjang.

11) Berkomitmen untuk Beraktualisasi (*Commit to Actualizing*)

Setiap karyawan diberikan kesempatan yang sama untuk mengaktualisasikan diri secara maksimal di organisasi dengan kapasitas masing-masing.

12) Memberikan Tantangan Kerja ditahun Pertama (*Provide First Year Job Challenge*)

Karyawan masuk ke organisasi dengan membawa mimpi, harapan, dan kebutuhannya. Berikan bantuan yang konkret bagi karyawan untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya dan mewujudkan impiannya.

13) Memperkaya dan Memberdayakan (*Enrich and Empower*)

Ciptakan kondisi agar karyawan bekerja tidak secara monoton karena rutinitas akan menimbulkan perasaan bosan bagi karyawan. Hal ini tidak baik karena akan menurunkan kinerja karyawan.

14) Mempromosikan dari dalam Perusahaan (*Promote from Within*)

Jika ada lowongan jabatan, sebaiknya kesempatan pertama diberikan kepada pihak *intern* perusahaan sebelum merekrut karyawan dari luar perusahaan.

15) Menyediakan Kegiatan Pengembangan (*Provide Developmental Activities*)

Jika organisasi membuat kebijakan untuk merekrut karyawan dari dalam sebagai prioritas maka dengan sendirinya hal itu akan memotivasi karyawan untuk terus tumbuh dan berkembang personalnya dan juga jabatannya.

16) Tanyakan tentang Keamanan Karyawan (*The Question of Employee Security*)

Bila karyawan merasa aman baik fisik maupun psikis maka komitmen akan muncul dengan sendirinya.

17) Berkomitmen pada Nilai-Nilai untuk Karyawan Baru (*Commit to People First Values*)

Membangun komitmen karyawan pada organisasi merupakan proses yang panjang dan tidak bisa dibentuk secara instan. Oleh karena itu perusahaan harus benar-benar memberikan perlakuan yang benar pada masa awal karyawan memasuki organisasi. Dengan demikian karyawan akan mempunyai persepsi positif terhadap organisasi.

18) Menanamkan Tulisan (*Put in Writing*)

Data-data tentang kebijakan, visi, misi, semboyan, filosofi, sejarah, strategi, dan lain-lain organisasi sebaiknya dibuat dalam bentuk tulisan, bukan sekedar lisan.

19) Atasan Memberikan Teladan yang Baik (*Hire Right-Kind Managers*)

Jika pimpinan ingin menawarkan nilai-nilai, kebiasaan, aturan-aturan, disiplin, dan lain-lain pada bawahannya, sebaiknya pimpinan sendiri memberikan teladan terlebih dahulu dalam bentuk sikap dan perilaku sehari-hari.

20) Berbicara sambil Menjalankan (*Walk the Talk*)

Tindakan jauh lebih efektif dari sekedar kata-kata. Jika pimpinan ingin karyawannya berbuat sesuatu maka sebaiknya pimpinan tersebut mulai berbuat sesuatu, tidak sekedar kata-kata atau berbicara.

d. Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut Allen dan Mayer (1990), terdapat 3 faktor yang memengaruhi komitmen organisasi, yaitu:

1) Karakteristik Pribadi Individu

Karakteristik pribadi terbagi ke dalam dua variabel yaitu variabel demografis dan variabel disposisional. Variabel demografis mencakup *gender*, usia, status pernikahan, tingkat pendidikan, dan lamanya seseorang bekerja pada suatu organisasi. Sedangkan variabel disposisional mencakup kepribadian dan nilai yang dimiliki anggota organisasi. Variabel disposisional ini memiliki hubungan yang lebih

kuat dengan komitmen organisasi, karena adanya perbedaan pengalaman masing-masing anggota dalam organisasi tersebut.

## 2) Karakteristik Organisasi

Yang termasuk dalam karakteristik organisasi itu sendiri yaitu: struktur organisasi, desain kebijaksanaan dalam organisasi, dan bagaimana kebijaksanaan organisasi tersebut disosialisasikan.

## 3) Pengalaman Organisasi

Pengalaman organisasi tercakup ke dalam kepuasan dan motivasi anggota organisasi selama berada dalam organisasi, perannya dalam organisasi tersebut, dan hubungan antara anggota organisasi dengan supervisor pimpinannya.

### e. Indikator Komitmen Organisasi

Mowday dalam Sopiah (2008:156) menyatakan ada tiga aspek komitmen antara lain:

#### 1) *Affective Commitment*

Berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi. Individu menetap dalam organisasi karena keinginan sendiri. Kunci dari komitmen ini adalah *want to*.

#### 2) *Continuance Commitment*

Suatu komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain, komitmen ini terbentuk atas dasar untung rugi, dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila akan menetap pada suatu organisasi. Kunci dari komitmen ini adalah kebutuhan untuk bertahan (*need to*).

#### 3) *Normative Commitment*

Komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Ia merasa harus bertahan karena loyalitas. Kunci dari komitmen ini adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*ought to*).

### 2.1.5 Kinerja

#### a. Pengertian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2009:67), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedarmayanti (2011:260) menyatakan bahwa kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, di mana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkret dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

Menurut Wibowo (2007:7), kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Mathis dan Jackson (2006:65) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Pendapat lain juga dijelaskan oleh Umam (2010:189) bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan peran atau tugasnya dalam periode tertentu, yang dihubungkan dengan ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi tempat individu tersebut bekerja.

Pemimpin perusahaan harus memberikan perhatian lebih untuk karyawannya karena karyawan merupakan suatu aset yang sangat berharga bagi perusahaan. Ketika karyawan di dalam pekerjaannya merasa tidak nyaman, kurang dihargai, tidak bisa mengembangkan potensi yang dimilikinya, maka secara otomatis karyawan tidak dapat fokus dan berkonsentrasi secara penuh dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal itu dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan sehingga karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya tidak bisa optimal.

#### b. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Tinggi rendahnya kinerja seorang karyawan tentunya ditentukan oleh faktor-faktor yang memengaruhinya baik secara langsung maupun



tidak langsung. Mangkunegara (2009:67) menyatakan ada 3 faktor yang memengaruhi kinerja karyawan diantaranya:

#### 1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, karyawan yang memiliki *IQ* rata-rata (*IQ* 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man on the right place, the right man on the right job*).

#### 2) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

#### 3) Sikap Mental

Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang karyawan harus sikap mental yang siap secara psikofisik (sikap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya seorang karyawan harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

### c. Indikator Kinerja

Menurut Robbins dan Coutler (2016:263), terdapat 6 indikator untuk mengukur kinerja karyawan, antara lain:

#### 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 seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3) Ketepatan Waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu atau sesuai dengan waktu yang telah dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil *output* serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4) Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5) Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

6) Komitmen Kerja

Merupakan suatu tingkat di mana karyawan mempunyai komitmen dan tanggung jawab terhadap pekerjaannya.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan penelitian yang pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, yang memiliki persamaan-persamaan dengan penelitian ini baik objek, variabel, maupun metode analisis yang digunakan, sehingga dapat membantu dan dijadikan acuan dalam pelaksanaan penelitian ini. Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian saat ini yang dilakukan.

Akbar *et al.* (2015) melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang). Variabel yang digunakan antara lain, Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ), Komunikasi Organisasi ( $X_2$ ), dan Kinerja Karyawan ( $Y$ ). Penelitian ini

bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan teknik *sampling* yang digunakan adalah teknik *sampling* jenuh atau sensus, yaitu penetapan jumlah sampel dari seluruh anggota populasi yakni 74 responden. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Secara simultan gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Diketahui besarnya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 56,6% sedangkan sisanya 43,4% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian tersebut. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan dibandingkan komunikasi organisasi.

Maulana *et al.* (2015) melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BTN Kantor Cabang Malang. Variabel-variabel yang digunakan antara lain, Motivasi Intrinsik ( $X_1$ ), Motivasi Ekstrinsik ( $X_2$ ), Komitmen Organisasi ( $X_3$ ), dan Kinerja Karyawan ( $Y$ ). Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Bank BTN Kantor Cabang Malang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *convenience sampling* dengan jumlah sampel 57 responden. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan alat analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis dengan hasil  $R$  sebesar 0,794 (79,4%) yang berarti antara ketiga variabel bebas mempunyai pengaruh yang cukup kuat, sedangkan  $R$  square sebesar 0,630 (63%) ketiga

variabel bebas berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan sisanya 37% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian tersebut.

Fauzan (2015) melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Mandiri Tbk. Area Cirebon (Yos Sudarso). Variabel yang digunakan adalah Komitmen Organisasi (X) dan Kinerja Karyawan (Y). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran atas komitmen organisasi, kinerja karyawan, dan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Bank Mandiri Tbk. Area Cirebon (Yos Sudarso). Teknik *sampling* yang digunakan adalah *proportionate stratified random sampling* yaitu mengambil sampel secara acak dan berstrata secara proporsional dengan jumlah sampel sebanyak 110 orang. Teknik analisa data yang digunakan adalah regresi linier sederhana dengan bantuan *software SPSS v.21.00*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh sebesar 61,3% terhadap kinerja karyawan, sisanya 38,7% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian tersebut.

Putri dan Iskandar (2016) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Ngawi Jawa Timur). Variabel yang digunakan adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) dan Kinerja (Y). Penelitian ini menggunakan sub variabel kepemimpinan transformasional yang terdiri dari *idealized influence*, *inspirational motivational*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan transformasional di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Ngawi Jawa Timur terhadap kinerja karyawan baik secara simultan maupun parsial. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang menggunakan skala pengukuran *interval* dengan jenis skala likert. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik sampel jenuh di mana seluruh populasi digunakan sebagai sampel penelitian yang berjumlah 71 orang karyawan. Metode yang digunakan adalah *path*

*analysis* dengan bantuan *SPSS v.22.00 for Windows* untuk mengetahui pengaruh baik langsung maupun tidak langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan secara simultan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan sebesar 53,6% terhadap kinerja karyawan. Secara parsial terdapat dua variabel yang tidak signifikan yaitu *idealized influence* dan *intellectual stimulation*. Dua variabel lain yang signifikan dan memengaruhi secara langsung maupun tidak langsung kinerja karyawan adalah *inspirational motivation* dan *individualized consideration*.

Ulfah (2017) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, Motivasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) BMT Amanah Ummah Sukoharjo. Variabel yang digunakan antara lain, Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ), Lingkungan Kerja ( $X_2$ ), Motivasi ( $X_3$ ), Budaya Organisasi ( $X_4$ ), dan Kinerja ( $Y$ ). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, motivasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) BMT Amanah Ummah Sukoharjo. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling* dengan sampel seluruh karyawan yang berjumlah 55 orang. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, motivasi, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Adapun pengaruh yang paling dominan adalah budaya organisasi sedangkan pengaruh terendah adalah lingkungan kerja. Semua variabel penelitian berpengaruh secara simultan sebesar 58,8%. Sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian tersebut.

Muntu *et al.* (2017) melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh Seleksi, Pelatihan, dan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang Manado. Variabel-

variabel yang digunakan antara lain, Seleksi ( $X_1$ ), Pelatihan ( $X_2$ ), Penempatan Kerja ( $X_3$ ), dan Kinerja Karyawan ( $Y$ ). Tujuan penelitian ini untuk mengetahui apa ada pengaruh seleksi, pelatihan, dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang Manado. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *nonprobability* dengan jumlah 53 responden. Analisis data yang digunakan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan secara parsial seleksi dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan penempatan kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan seleksi, pelatihan, dan penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Yamin (2017) melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Karyawan sebagai *Intervening* (Studi Kasus pada Bank Mega Branch Trans Studio di Makassar). Variabel yang digunakan antara lain, Budaya Organisasi ( $X_1$ ), Komitmen Organisasi ( $X_2$ ), Kepuasan Kerja ( $Z$ ), dan Kinerja Karyawan ( $Y$ ). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan secara parsial, pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan secara parsial, pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan secara simultan, dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank Mega Branch Trans Studio Makassar yang berjumlah 40 karyawan. Penelitian ini merupakan penelitian dengan metode pendekatan kuantitatif yang menggunakan alat analisis data *path analysis*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial ada pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja tetapi tidak ada pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial ada pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan juga terhadap kinerja karyawan. Secara simultan ada pengaruh signifikan budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan terhadap kinerja karyawan, serta ada

pengaruh kepuasan kerja karyawan secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pranata *et al.* (2018) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Pelatihan terhadap Kompetensi dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap di PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Syariah Malang Divisi *Mobile Marketing* Syariah). Variabel yang digunakan adalah Pelatihan (X), Kompetensi (Z), dan Kinerja Karyawan (Y). Tujuan penelitian ini adalah untuk menjelaskan pengaruh signifikan antara pelatihan terhadap kompetensi karyawan, pengaruh signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan, serta pengaruh signifikan kompetensi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan teknik *sampling* yang digunakan adalah teknik *sampling* jenuh atau sensus, yakni penetapan jumlah sampel dari seluruh anggota populasi yaitu 49 karyawan. Analisis data yang digunakan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan bantuan *SPSS v.20.00 for Windows*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kompetensi karyawan dengan koefisien beta sebesar 0,651 dengan nilai probabilitas 0,000. Pelatihan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan besarnya koefisien beta sebesar 0,493 dengan nilai probabilitas 0,000. Kompetensi karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan besarnya koefisien beta sebesar 0,359 dengan nilai probabilitas 0,005. Pelatihan kerja mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi karyawan. Hal ini dibuktikan dengan hasil perhitungan *indirect effect* yang bernilai 0,233 dan total pengaruh (*total effect*) pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi karyawan sebesar 0,726.

Dyastuti (2018) melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Ditinjau dari Perspektif Ekonomi Islam (Studi pada Karyawan *Deleafing Plantation Group III PT Great Giant Pineapple* Lampung Tengah). Variabel yang digunakan adalah Pelatihan Kerja (X) dan Kinerja Karyawan (Y). Penelitian ini bertujuan untuk

mengetahui pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan pada karyawan *Deleafing Plantation Group III PT Great Giant Pineapple* dan bagaimana pandangan ekonomi islam mengenai pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang menggunakan jenis skala pengukuran likert. Analisis data yang digunakan menggunakan analisis regresi linier sederhana dengan bantuan *SPSS v.17.00 for Windows*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil uji t pada pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan diperoleh sebesar 0,02 menunjukkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan atau nilai signifikansi  $0,02 < 0,05$ . Jadi dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan kerja mempunyai arah regresi koefisien positif dengan kinerja karyawan yaitu sebesar  $b = 0,330$  yang berarti bahwa setiap dilakukannya pelatihan kerja sebesar 1% maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,330.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Kesimpulan
1.	Mirza Asmi Akbar, Djamhur Hamid, dan Moch Soe'oad Hakam (2015)	Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) Komunikasi Organisasi ( $X_2$ ), dan Kinerja Karyawan (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Secara simultan (bersama-sama) gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan dibandingkan komunikasi organisasi.



Lanjutan dari halaman 46

No.	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Kesimpulan
2.	Fakhrian Harza Maulana, Djamhur Hamid, dan Yuniadi Mayoan (2015)	Motivasi Intrinsik ( $X_1$ ), Motivasi Ekstrinsik ( $X_2$ ), Komitmen Organisasi ( $X_3$ ), dan Kinerja Karyawan (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Variabel motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis dengan hasil R sebesar 0,794 (79,4%) yang berarti antara ketiga variabel bebas mempunyai pengaruh yang cukup kuat, sedangkan R <i>square</i> sebesar 0,630 (63%) ketiga variabel bebas berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan sisanya 37% dipengaruhi oleh faktor lain.
3.	Alfi Hasan Fauzan (2015)	Komitmen Organisasi (X) dan Kinerja Karyawan (Y)	Analisis Regresi Linier Sederhana	Komitmen organisasi memiliki pengaruh sebesar 61,3% terhadap kinerja karyawan, sisanya 38,7% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.
4.	Sekar Nindita Adila Putri dan Dadang Iskandar (2016)	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) dan Kinerja (Y)	<i>Path Analysis</i>	Secara simultan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Lanjutan dari halaman 47

No.	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Kesimpulan
5.	Febtia Ulfah (2017)	Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ), Lingkungan Kerja ( $X_2$ ), Motivasi ( $X_3$ ), Budaya Organisasi ( $X_4$ ), dan Kinerja ( $Y$ )	Analisis Regresi Linier Berganda	Kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, motivasi, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Adapun pengaruh yang paling dominan adalah budaya organisasi sedangkan pengaruh terendah adalah lingkungan kerja. Semua variabel penelitian berpengaruh secara simultan.
6.	Rigska R Muntu, Vicktor P. K. Lengkong, dan Raymond Ch Kawet (2017)	Seleksi ( $X_1$ ), Pelatihan ( $X_2$ ), Penempatan Kerja ( $X_3$ ), dan Kinerja Karyawan ( $Y$ )	Analisis Regresi Linier Berganda	Secara parsial seleksi dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan penempatan kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan seleksi, pelatihan, dan penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Lanjutan dari halaman 48

No.	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Kesimpulan
7.	Fadel Yamin (2017)	Budaya Organisasi (X <sub>1</sub> ), Komitmen Organisasi (X <sub>2</sub> ), Kepuasan Kerja (Z), dan Kinerja Karyawan (Y)	<i>Path Analysis</i>	Secara parsial ada pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja tetapi tidak ada pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial ada pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan juga terhadap kinerja karyawan. Secara simultan ada pengaruh signifikan budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan terhadap kinerja karyawan, serta ada pengaruh kepuasan kerja karyawan secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
8.	Okky Sandy Pranita, Endang Siti Astuti, dan Hamidah Nayati Utami (2018)	Pelatihan (X), Kompetensi (Z), dan Kinerja Karyawan (Y)	Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> )	Pelatihan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kompetensi karyawan. Pelatihan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompetensi karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pelatihan kerja mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi karyawan.

Lanjutan dari halaman 49

No.	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Kesimpulan
9.	Indri Andesta Dyastuti (2018)	Pelatihan Kerja (X) dan Kinerja Karyawan (Y)	Analisis Regresi Linier Sederhana	Hasil uji t pada pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan diperoleh sebesar 0,02 menunjukkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan atau nilai signifikansi $0,02 < 0,05$ .

Sumber: Akbar *et al.* (2015), Maulana *et al.* (2015), Fauzan (2015), Putri dan Iskandar (2016), Ulfah (2017), Muntu *et al.* (2017), Yamin (2017), Pranata *et al.* (2018), dan Dyastuti (2018).

Terdapat persamaan dan perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang saat ini sedang dilakukan oleh peneliti. Persamaan penelitian saat ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Akbar *et al.* (2015) adalah kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), variabel terikat kinerja karyawan (Y), dan alat analisisnya yaitu analisis regresi linier berganda. Perbedaannya adalah variabel bebas komunikasi organisasi ( $X_2$ ) dan teknik sampel jenuh atau sensus.

Persamaan penelitian yang sekarang dengan penelitian yang dilakukan oleh Maulana *et al.* (2015) adalah variabel bebas komitmen organisasi ( $X_3$ ), variabel terikat kinerja karyawan (Y), serta alat analisisnya yaitu analisis regresi linier berganda. Perbedaannya adalah variabel bebas motivasi intrinsik ( $X_1$ ), motivasi ekstrinsik ( $X_2$ ), serta teknik pengambilan sampel *convenience sampling*.

Persamaan penelitian yang sekarang dengan penelitian yang dilakukan oleh Fauzan (2015) adalah variabel bebas komitmen organisasi (X) dan variabel terikat kinerja karyawan (Y). Perbedaannya adalah alat analisisnya

yaitu analisis regresi linier sederhana serta teknik sampel *proportionate stratified random sampling*.

Persamaan penelitian yang sekarang dengan penelitian yang dilakukan oleh Putri dan Iskandar (2016) adalah variabel bebas gaya kepemimpinan transformasional (X) dan variabel terikat kinerja karyawan (Y). Perbedaannya adalah alat analisisnya yaitu analisis jalur (*path analysis*) serta teknik sampel jenuh atau sensus.

Persamaan penelitian yang sekarang dengan penelitian yang dilakukan oleh Ulfah (2017) adalah variabel bebas kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), variabel terikat kinerja (Y), alat analisisnya yaitu analisis regresi linier berganda, serta teknik sampel *purposive sampling*. Perbedaannya adalah variabel bebas lingkungan kerja ( $X_2$ ), motivasi ( $X_3$ ), dan budaya organisasi ( $X_4$ ).

Persamaan penelitian yang sekarang dengan penelitian yang dilakukan oleh Muntu *et al.* (2017) adalah variabel bebas pelatihan ( $X_2$ ), variabel terikat kinerja karyawan (Y), dan alat analisisnya yaitu analisis regresi linier berganda. Perbedaannya adalah variabel bebas seleksi ( $X_1$ ), penempatan kerja ( $X_3$ ), dan teknik sampel *nonprobability*.

Persamaan penelitian yang sekarang dengan penelitian yang dilakukan oleh Yamin (2017) adalah variabel bebas komitmen organisasi ( $X_2$ ) dan variabel terikat kinerja karyawan (Y). Perbedaannya adalah variabel bebas budaya organisasi ( $X_1$ ), variabel perantara (*intervening*) kepuasan kerja (Z), serta alat analisisnya yaitu analisis jalur (*path analysis*).

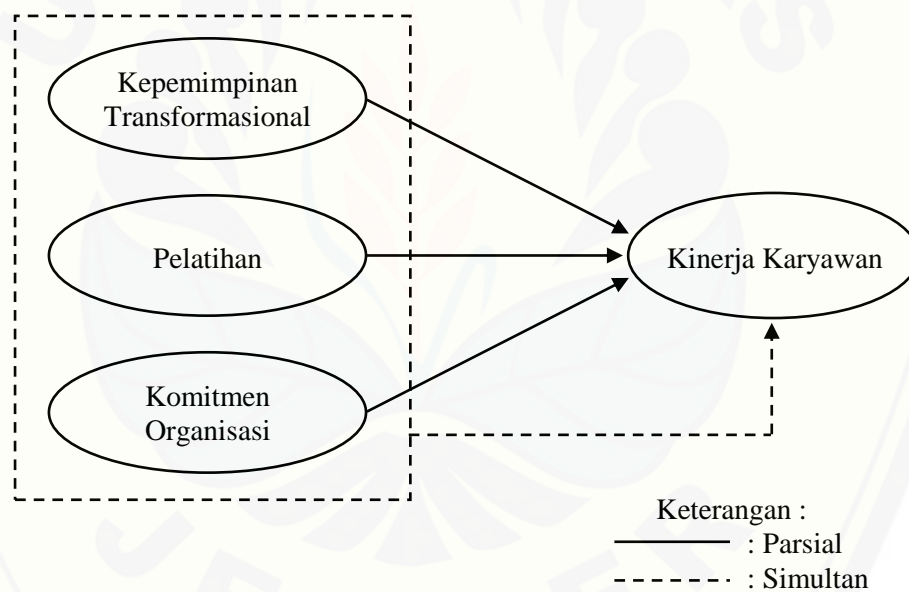
Persamaan penelitian yang sekarang dengan penelitian yang dilakukan oleh Pranata *et al.* (2018) adalah variabel bebas pelatihan (X) dan variabel terikat kinerja karyawan (Y). Perbedaannya adalah variabel perantara (*intervening*) kompetensi (Z), alat analisisnya yaitu analisis jalur (*path analysis*), serta teknik sampel jenuh atau sensus.

Persamaan penelitian yang sekarang dengan penelitian yang dilakukan oleh Dyastuti (2018) adalah variabel bebas pelatihan kerja (X) dan variabel

terikat kinerja karyawan (Y). Perbedaannya adalah alat analisisnya yaitu analisis regresi linier sederhana.

### 2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan gambaran secara umum hubungan variabel-variabel yang terdapat pada suatu penelitian. Gambaran umum dari penelitian ini adalah mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, pelatihan, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Dengan penyusunan kerangka konseptual ini diharapkan dapat mempermudah untuk menguraikan pokok permasalahan yang akan diteliti. Berdasarkan kajian teoritis dan hasil penelitian terdahulu, maka kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

### 2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban yang bersifat sementara dari rumusan masalah yang masih harus diuji kembali kebenarannya. Berlandaskan teori dan penelitian terdahulu, maka dapat diambil hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

#### 2.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Yukl (2015:65), teori *path goal* tentang kepemimpinan telah dikembangkan untuk menjelaskan perilaku seorang pemimpin memengaruhi kinerja karyawan. Segala perilaku yang datangnya dari pemimpin mempunyai pengaruh yang kuat terhadap perilaku bawahannya. Gaya kepemimpinan berperan penting dalam pencapaian kinerja pegawai. Kepemimpinan merupakan kekuatan aspirasional, kekuatan semangat, dan kekuatan moral yang kreatif, yang mampu memengaruhi para anggota untuk mengubah sikap mereka dari yang sebelumnya untuk kepentingan pribadi menjadi untuk kepentingan organisasi. Pada penelitian yang dilakukan oleh Akbar *et al.* (2015), Putri dan Iskandar (2016), dan Ulfah (2017) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo.

#### 2.4.2 Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan adalah proses sistematis untuk mengubah perilaku karyawan, yang diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Menurut Simanjuntak (2005:43), pelatihan merupakan bagian dari investasi SDM (*human investment*) untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja sehingga meningkatkan kinerja pegawai. Jadi pelatihan dan kinerja mempunyai hubungan yang sangat erat karena untuk dapat mencapai kinerja yang tinggi sangat ditentukan oleh adanya kemampuan dan keterampilan serta pengetahuan karyawan yang tinggi pula. Pada penelitian yang dilakukan oleh Muntu *et al.* (2017), Pranata *et al.* (2018), dan Dyastuti (2018) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

H<sub>2</sub> : Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo.

#### 2.4.3 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Robbins dan Judge (2017:110), komitmen organisasi merupakan suatu keadaan di mana seorang pegawai memihak kepada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut. Komitmen yang ada pada karyawan akan berpengaruh terhadap tingkat kinerja karyawan. Pada penelitian yang dilakukan oleh Maulana *et al.* (2015), Fauzan (2015), dan Yamin (2017) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

H<sub>3</sub> : Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo.

#### 2.4.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan, dan Komitmen Organisasi secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan

Berhasil atau gagalnya perusahaan dalam mencapai suatu tujuan dipengaruhi oleh cara seseorang memimpin. Sosok pemimpin dalam perusahaan dapat menjadi efektif apabila pemimpin tersebut mampu mengelola perusahaannya dan memengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dalam mencapai tujuan perusahaan. Menurut Danim (2004:54), kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan dan/atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan. Ketika pimpinan mampu menerapkan gaya kepemimpinannya dengan baik, maka akan memberikan semangat kerja yang pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Selain gaya kepemimpinan, pelatihan juga dapat memengaruhi kinerja karyawan. Bangun (2012:201) menyatakan bahwa pelatihan adalah



proses untuk mempertahankan atau memperbaiki keterampilan karyawan untuk menghasilkan pekerjaan yang efektif dan pelatihan ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang spesifik pada saat ini. Melalui pelatihan, manajemen suatu organisasi akan mendapatkan masukan penting dalam menghadapi tantangan di era persaingan mendatang, yaitu para karyawan akan memiliki kemampuan dan keterampilan yang unggul serta unik untuk dapat menyelesaikan pekerjaan yang dilaksanakannya sehingga hal ini dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Komitmen organisasi juga bisa memengaruhi kinerja karyawan. Luthans (2006:249) mengemukakan bahwa komitmen organisasi adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi dan keyakinan tertentu juga penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Komitmen memiliki peranan penting terutama pada kinerja seseorang ketika bekerja, hal ini disebabkan oleh adanya komitmen yang menjadi acuan serta dorongan yang membuat mereka lebih bertanggung jawab terhadap kewajibannya. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut:

H<sub>4</sub> : Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan, dan Komitmen Organisasi berpengaruh secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo.

## BAB 3. METODE PENELITIAN

### 3.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan atau *explanatory research* yaitu penelitian yang digunakan untuk menjelaskan hubungan kausal atau keterkaitan antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesa yang dirumuskan (Singarimbun dan Effendi, 2006:4). Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Alat analisis yang digunakan yaitu Analisis Regresi Linier Berganda dengan kepemimpinan transformasional, pelatihan, dan komitmen organisasi sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.

### 3.2 Populasi dan Sampel

#### 3.2.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2017:80) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo yang berjumlah 150 orang.

#### 3.2.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2017:81) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Sampel dilakukan karena terdapat keterbatasan dalam melakukan penelitian baik dari segi waktu, tenaga, dana, dan jumlah populasi yang sangat banyak. Maka harus diambil sampel yang benar-benar representatif (dapat mewakili). Dalam penelitian ini untuk mengambil sampel menggunakan teknik *Purposive Sampling* yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan atau kriteria tertentu. Dalam hal ini penelitian akan dilakukan pada karyawan PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo. Berikut merupakan kriteria karyawan PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo yang akan dijadikan responden, antara lain:

- a. Karyawan tetap yang sudah bekerja minimal 1 tahun.
- b. Karyawan tetap yang sudah pernah mengikuti pelatihan.
- c. Karyawan tetap dengan jabatan sebagai asisten atau bawahan dari Penyelia.

Berdasarkan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan, jumlah responden yang memenuhi kriteria tersebut berjumlah 44 orang dari 150 karyawan PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo yang nantinya responden akan menilai atasan mereka masing-masing di PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo untuk variabel kepemimpinan transformasional.

### 3.3 Jenis Data dan Sumber Data

#### 3.3.1 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang dikuantitatifkan. Hal ini dikarenakan data yang diperoleh nantinya berupa angka, kemudian akan diolah dengan menggunakan *software SPSS v.23 for Windows* yang selanjutnya akan dianalisis.

#### 3.3.2 Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

##### a. Data Primer

Menurut Sumarsono (2004:69) data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari pengumpulan data dari objek risetnya. Data primer diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada karyawan PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo. Sumber data yang diperoleh berupa pernyataan yang berkaitan dengan variabel-variabel penelitian kepemimpinan transformasional, pelatihan, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan.

##### b. Data Sekunder

Menurut Sumarsono (2004:69) data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung dari objek yang diteliti. Sumber

data sekunder diperoleh dari jurnal-jurnal, buku, penelitian terdahulu, dan skripsi yang berkaitan dengan variabel-variabel kepemimpinan transformasional, pelatihan, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

#### 1. Kuesioner

Metode pengumpulan data dengan menggunakan sejumlah pertanyaan atau pernyataan secara tertulis yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, pelatihan, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan untuk diisi oleh setiap karyawan yang bekerja pada PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo.

#### 2. Wawancara

Metode pengumpulan data yang dilakukan melalui tatap muka dan melakukan tanya jawab secara langsung dengan narasumber. Informasi yang diperoleh dari hasil wawancara dapat digunakan untuk melengkapi informasi yang tidak diperoleh dari hasil kuesioner. Pertanyaan yang diajukan saat proses wawancara berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, pelatihan, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo.

#### 3. Studi Pustaka

Metode yang digunakan dalam penelitian ini untuk mendapatkan data yang mendukung proses penelitian ini. Sumber studi pustaka antara lain adalah dari buku, artikel, dan jurnal.

### 3.5 Identifikasi Variabel

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

#### 3.5.1 Variabel Bebas (*Independent*)

Variabel bebas merupakan variabel yang menjadi sebab timbulnya variabel terikat secara positif maupun negatif, dan tidak tergantung pada

variabel lain. Dalam penelitian ini variabel bebas yang dilambangkan dengan huruf (X) yaitu:

- a. Variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ )
- b. Variabel pelatihan ( $X_2$ )
- c. Variabel komitmen organisasi ( $X_3$ )

### 3.5.2 Variabel Terikat (*Dependent*)

Variabel terikat merupakan variabel yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas dan bergantung pada variabel lain. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan yang dilambangkan dengan huruf (Y).

## 3.6 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel dalam penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

### 3.6.1 Variabel Bebas (X)

- a. Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )

Kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi karyawan PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo untuk menyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan memengaruhi yang luar biasa untuk mencapai hasil-hasil serta mampu mengoptimalkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Indikator dari kepemimpinan transformasional menurut Robbins dan Judge (2017:298), yaitu:

- 1) Karisma (*Charisma*)

Pemimpin diidentifikasi dengan dijadikan sebagai panutan karena karismanya oleh bawahan, dipercaya, dihormati, dan mempunyai visi dan misi yang jelas menurut persepsi bawahan dapat diwujudkan.

2) Motivasi Inspiratif (*Inspirational Motivation*)

Pemimpin bertindak dengan cara memotivasi dan menginspirasi bawahan yang berarti mampu mengkomunikasikan harapan-harapan yang tinggi dari bawahannya.

3) Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Pemimpin selalu berupaya untuk mencari ide-ide baru dan cara-cara baru dalam mengerjakan segala sesuatu serta mendorong karyawan untuk memecahkan masalah lama dengan cara yang baru.

4) Perhatian yang Individual (*Individualized Consideration*)

Pemimpin selalu memperhatikan karyawannya, memperlakukan karyawan secara individual, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan, mendidik, dan melatih bawahan.

b. Pelatihan ( $X_2$ )

Pelatihan merupakan proses untuk mempertahankan atau memperbaiki keterampilan karyawan PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo untuk menghasilkan pekerjaan yang efektif dan pelatihan ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang spesifik pada saat ini. Indikator dari pelatihan menurut Mangkunegara (2011:57) yaitu:

1) Instruktur

Pelatih/instruktur yang akan memberikan materi pelatihan harus memenuhi kualifikasi seperti pendidikan yang memadai, mempunyai keahlian yang berhubungan dengan materi pelatihan dan mampu membangkitkan motivasi peserta pelatihan.

2) Materi

Materi yang diberikan dalam pelatihan kepada peserta pelatihan harus tepat sasaran dan sesuai dengan tujuan pelatihan yang hendak dicapai oleh perusahaan.

### 3) Metode

Metode pelatihan sesuai dengan materi yang hendak disampaikan, sehingga diharapkan peserta pelatihan dapat menangkap maksud dan tujuan dari apa yang disampaikan oleh instruktur.

### 4) Fasilitas

Semua fasilitas yang dibutuhkan untuk mendukung berlangsungnya pelatihan harus dipersiapkan secara teliti dan memadai seperti ruangan, alat tulis kantor, alat peraga, konsumsi, dukungan keuangan, dan sebagainya.

### 5) Evaluasi

Peserta pelatihan mampu menguasai pekerjaan dengan baik serta terjadi perubahan perilaku setelah mengikuti pelatihan.

## c. Komitmen Organisasi ( $X_3$ )

Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan di mana seorang pegawai memihak kepada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam perusahaan PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo. Indikator dari komitmen organisasi menurut Mowday dalam Sopiah (2008:156) yaitu:

### 1) *Affective Commitment*

Komitmen yang didasarkan karena adanya keinginan sendiri untuk terikat dan menetap dalam organisasi.

### 2) *Continuance Commitment*

Komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional yang berarti terbentuk atas dasar untung rugi, yaitu karyawan merasa rugi jika meninggalkan pekerjaan dan organisasinya.

### 3) *Normative Commitment*

Komitmen yang didasarkan keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi sehingga ia merasa harus bertahan karena loyalitas.

### 3.6.2 Variabel Terikat (Y) : Kinerja Karyawan

Kinerja Karyawan merupakan prestasi atau hasil kerja yang dicapai secara kualitas dan kuantitas oleh seorang karyawan PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo dalam melaksanakan tugas sesuai dengan wewenang/tanggung jawab yang dipegang oleh masing-masing karyawan. Adapun indikator kinerja menurut Robbins dan Coutler (2016:263) yaitu:

a. Kualitas

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

b. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit atau jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c. Ketepatan Waktu

Tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu atau sesuai waktu yang telah dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil *output* serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

d. Efektivitas

Tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

e. Kemandirian

Tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

f. Komitmen Kerja

Tingkat di mana karyawan mempunyai komitmen dan tanggung jawab terhadap pekerjaannya..

### 3.7 Skala Pengukuran Variabel

Teknik pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala likert. Menurut Sugiyono (2017:168) skala likert digunakan untuk mengukur sikap,



pendapat, dan persepsi seseorang maupun kelompok tentang fenomena sosial. Dengan skala likert, variabel dapat diukur dan dijabarkan menjadi indikator-indikator dan kemudian dapat dijadikan sebagai alat untuk menyusun pernyataan. Penelitian ini menggunakan skala likert yang terdiri dari 5 kategori jawaban dengan skor sebagai berikut:

1. Sangat Setuju (SS) : Skor 5
2. Setuju (S) : Skor 4
3. Cukup Setuju (CS) : Skor 3
4. Tidak Setuju (TS) : Skor 2
5. Sangat Tidak Setuju (STS) : Skor 1

### **3.8 Metode Analisis Data**

#### **3.8.1 Uji Instrumen**

Uji instrumen penelitian merupakan alat yang digunakan untuk mengumpulkan data, agar data yang diperoleh memiliki tingkat akurasi dan konsisten yang tinggi. Menurut Arikunto (2013:211), baik buruknya instrumen akan berpengaruh terhadap benar tidaknya data yang diperoleh, sedangkan benar tidaknya data sangat menentukan bermutu tidaknya hasil penelitian. Instrumen yang baik selain valid juga harus reliabel, artinya dapat diandalkan. Oleh karena itu instrumen penelitian yang digunakan harus valid dan reliabel.

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

Menurut Sugiyono (2017:125) uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Uji validitas dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek dengan data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner. Satu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan suatu yang akan diukur oleh kuesioner. Uji validitas dalam penelitian ini dengan cara mengkorelasikan tiap pertanyaan dengan skor total. Kemudian hasil

korelasi tersebut dibandingkan dengan angka kritis taraf signifikan  $\alpha$  sebesar 5% dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$r = \frac{n\{\Sigma XY - (\Sigma X \Sigma Y)\}}{\sqrt{n\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2} \sqrt{n\Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2}}$$

Keterangan:

$r$  = koefisien korelasi

$X$  = nilai indikator variabel (pertanyaan)

$Y$  = nilai total variabel

$n$  = jumlah data (responden sampel)

Dasar pengambilan keputusan dari uji validitas:

- 1) Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka instrumen atau item pertanyaan berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid).
- 2) Jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka instrumen atau item pertanyaan tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan tidak valid).

Apabila dalam penelitian terdapat data yang tidak valid maka dapat menghapus item-item dari kuesioner yang tidak valid, diperbaiki struktur dan maksud kalimatnya, atau melakukan pengumpulan data ulang.

#### b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui adanya konsistensi alat ukur dalam penggunaannya atau dengan kata lain, alat ukur tersebut mempunyai hasil yang konsisten pada obyek yang sama apabila berkali-kali dalam waktu yang berbeda. Pengujian keandalan alat ukur dalam metode ini menggunakan reliabilitas metode *alpha* yang digunakan adalah metode *Cronbach* dengan menggunakan bentuk skala likert 1 – 5 dengan rumus sebagai berikut (Arikunto, 2013:213):

$$\alpha = \frac{kr}{1 + (k - 1)r}$$

Keterangan:

$\alpha$  = koefisien reliabilitas

$r$  = koefisien rata-rata

$k$  = jumlah variabel bebas (*independent*) dalam persamaan

Suatu instrumen dikatakan reliabel apabila *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,60. Jadi keputusan yang digunakan untuk menguji reliabilitas ini adalah:

- 1) Jika nilai *cronbach alpha*  $> 0,60$ , maka seluruh butir pertanyaan adalah reliabel. Dengan kata lain instrumen layak dan dapat digunakan.
- 2) Jika nilai *cronbach alpha*  $< 0,60$ , maka seluruh butir pertanyaan adalah tidak reliabel. Apabila ada data yang tidak reliabel maka dapat menghapus item-item dari kuesioner yang tidak reliabel, diperbaiki struktur dan maksud kalimatnya, atau melakukan pengumpulan data ulang.

### 3.8.2 Uji Normalitas Data

Menurut Priyatno (2008:28), uji normalitas data digunakan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas data perlu dilakukan untuk mendeteksi kemungkinan adanya penyimpangan dalam penarikan sampel penelitian. Uji ini dilakukan menggunakan *kolmogorov-smirnov test* dengan menetapkan derajat keyakinan sebesar 5%. Uji ini dilakukan pada setiap variabel yang memenuhi asumsi normalitas maka secara simultan variabel-variabel tersebut juga bisa dinyatakan memenuhi asumsi normalitas. Kriteria pengujian dengan *kolmogorov-smirnov test* adalah sebagai berikut:

- a. Jika signifikan  $> 0,05$  maka data tersebut berdistribusi normal.
- b. Jika signifikan  $< 0,05$  maka data tersebut berdistribusi tidak normal.

### 3.8.3 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda merupakan salah satu analisis yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh atau arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Dalam analisis regresi, variabel yang memengaruhi disebut variabel bebas (*independent variable*) dan variabel yang dipengaruhi disebut variabel terikat (*dependent variable*). Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), pelatihan ( $X_2$ ),

komitmen organisasi ( $X_3$ ), dan kinerja karyawan ( $Y$ ) PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo, maka digunakan analisis regresi linier berganda sebagai berikut (Ghozali, 2013:277):

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

Keterangan:

$Y$  = kinerja karyawan

$a$  = bilangan konstanta

$b_1$  = koefisien regresi variabel kepemimpinan transformasional

$b_2$  = koefisien regresi variabel pelatihan

$b_3$  = koefisien regresi variabel komitmen organisasi

$X_1$  = kepemimpinan transformasional

$X_2$  = pelatihan

$X_3$  = komitmen organisasi

$ei$  = faktor gangguan

Persamaan atau rumus untuk mencari tinggi atau rendahnya sumbangan efektif atau kontribusi dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat adalah sebagai berikut (Noviyanti *et al.*, 2019):

$$SE = \text{Beta}X \times r_{xy} \times 100\%$$

Keterangan:

$SE$  = sumbangan efektif

$\text{Beta}X$  = koefisien regresi (Beta) variabel independen

$r_{xy}$  = koefisien korelasi

Untuk menentukan tinggi atau rendahnya sumbangan efektif atau kontribusi dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat, digunakan pengkategorian nilai persentase sebagai berikut (Sugiyono, 2017:250):

Tabel 3.1 Kategori Nilai Persentase Sumbangan Efektif

Kategori	Nilai Persentase (%)
Sangat Rendah	0 – 19,9
Rendah	20 – 39,9
Sedang	40 – 59,9
Kuat	60 – 79,9
Sangat Kuat	80 – 100

Sumber: Sugiyono (2017:250)

#### 3.8.4 Uji Asumsi Klasik

Tujuan uji asumsi klasik untuk menguji apakah model regresi linier bebas dari adanya bias atau penyimpangan sehingga diperoleh model regresi yang benar-benar BLUE (*Best, Linear, Unbiased, Estimator*) yakni tidak terdapat multikolinieritas dan heteroskedastisitas. Uji asumsi klasik ini terdiri atas uji multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas.

##### a. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas menurut Ghazali (2013:105) merupakan pengujian dari asumsi yang berkaitan bahwa antara variabel-variabel bebas (*independent*) dalam suatu model tidak saling berkorelasi satu dengan yang lainnya. Uji ini bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent*). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel *independent* atau tidak terjadi gejala multikolinieritas. Cara yang digunakan untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas adalah dilihat dari *Tolerance Value (TV)* dan *Variance Inflation Factors (VIF)* masing-masing variabel bebasnya dengan kriteria keputusan sebagai berikut:

- 1) Jika  $TV > 0,1$  dan  $VIF < 10$ , maka dapat disimpulkan tidak terjadi gejala multikolinieritas antar variabel *independent* dalam model regresi.

2) Jika  $TV < 0,1$  dan  $VIF > 10$ , maka dapat disimpulkan terjadi gejala multikolinieritas antar variabel *independent* dalam model regresi.

Jika pada model regresi terjadi multikolinieritas maka tindakan yang dilakukan adalah dengan cara:

- 1) Mengganti atau mengeluarkan variabel yang mempunyai korelasi yang tinggi.
- 2) Menambah jumlah observasi.
- 3) Mentransformasikan data ke dalam bentuk lain, misalnya logaritma natural, akar kuadrat, atau bentuk *first difference delta*.

b. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2013:139), uji heteroskedastisitas bertujuan untuk 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 homokedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Salah satu cara melihat adanya heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik *scatterplot* antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID) dengan dasar pengambilan keputusan uji tersebut yaitu sebagai berikut:

- 1) Jika terlihat titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur seperti bergelombang, melebar kemudian menyempit, maka mengindikasikan adanya heteroskedastisitas.
- 2) Jika tidak terdapat pola tertentu yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka nol pada sumbu Y maka mengindikasikan tidak terjadi heteroskedastisitas.

### 3.8.5 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah ada atau tidak ada pengaruh kepemimpinan transformasional, pelatihan, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, secara

parsial (t) dan simultan (F). Uji hipotesis untuk korelasi ini dirumuskan dengan hipotesis nol ( $H_0$ ) dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ).

a. Uji t (Parsial)

Menurut Ghozali (2013:95), uji t digunakan untuk mengetahui apakah variabel-variabel *independent* secara parsial (sendiri-sendiri) berpengaruh nyata atau tidak terhadap variabel *dependent*. Derajat signifikansi yang digunakan adalah 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ). Pengujian dilakukan dengan uji statistik dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1) Merumuskan Hipotesis

- a)  $H_0 : \beta_i = 0$ , artinya variabel bebas tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat.
- b)  $H_a : \beta_i \neq 0$ , artinya variabel bebas memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

2) Menentukan taraf signifikansi menggunakan 0,05 (5%).

3) Menentukan  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$

- a)  $t_{hitung}$  dapat dilihat pada tabel *coefficients* pada kolom t.
- b)  $t_{tabel}$  dapat dicari pada tabel statistik pada signifikan  $0,05/2 = 0,025$  (uji 2 sisi) dengan rumus:

$$df = n - k - 1$$

Keterangan:

df = *degree of freedom*/derajat kebebasan

n = jumlah sampel

k = jumlah variabel *independent*

4) Pengambilan Keputusan

- a) Berdasarkan nilai signifikansi (Sig.) dari *output Coefficients*:

(1) Jika nilai signifikansi (Sig.)  $< 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima yang berarti ada pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

(2) Jika nilai signifikansi (Sig.)  $> 0,05$ , maka  $H_0$  diterima atau  $H_a$  ditolak yang berarti tidak ada pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

b) Berdasarkan perbandingan nilai  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$ :

(1) Jika nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima yang berarti ada pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

(2) Jika nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima atau  $H_a$  ditolak yang berarti tidak ada pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

b. Uji F (Simultan)

Menurut Ghozali (2013:98), uji F digunakan untuk mengetahui apakah variabel-variabel *independent* secara simultan (bersama-sama) berpengaruh signifikan atau tidak terhadap variabel *dependent*. Derajat signifikansi yang digunakan adalah 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ). Berikut untuk menguji hipotesis dengan distribusi Uji F:

1) Merumuskan Hipotesis

a)  $H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$ , berarti secara bersama-sama tidak ada pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

b)  $H_a : \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq 0$ , berarti secara bersama-sama ada pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

2) Menentukan taraf signifikansi menggunakan 0,05 (5%)

3) Menentukan  $F_{hitung}$  dan  $F_{tabel}$

a)  $F_{hitung}$  dapat dilihat pada tabel ANOVA pada kolom F.

b)  $F_{tabel}$  dapat dicari pada tabel statistik pada signifikan 0,05 dengan rumus:

$$df_1 = k - 1$$

$$df_2 = n - k$$

Keterangan:

df = *degree of freedom*/derajat kebebasan

n = jumlah sampel

k = jumlah variabel *independent*



#### 4) Pengambilan Keputusan

a) Berdasarkan nilai signifikansi (Sig.) dari *output* ANOVA:

(1) Jika nilai signifikansi (Sig.)  $< 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima yang berarti secara simultan variabel bebas (X) berpengaruh terhadap variabel terikat (Y).

(2) Jika nilai signifikansi (Sig.)  $> 0,05$ , maka  $H_0$  diterima atau  $H_a$  ditolak yang berarti secara simultan tidak ada pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

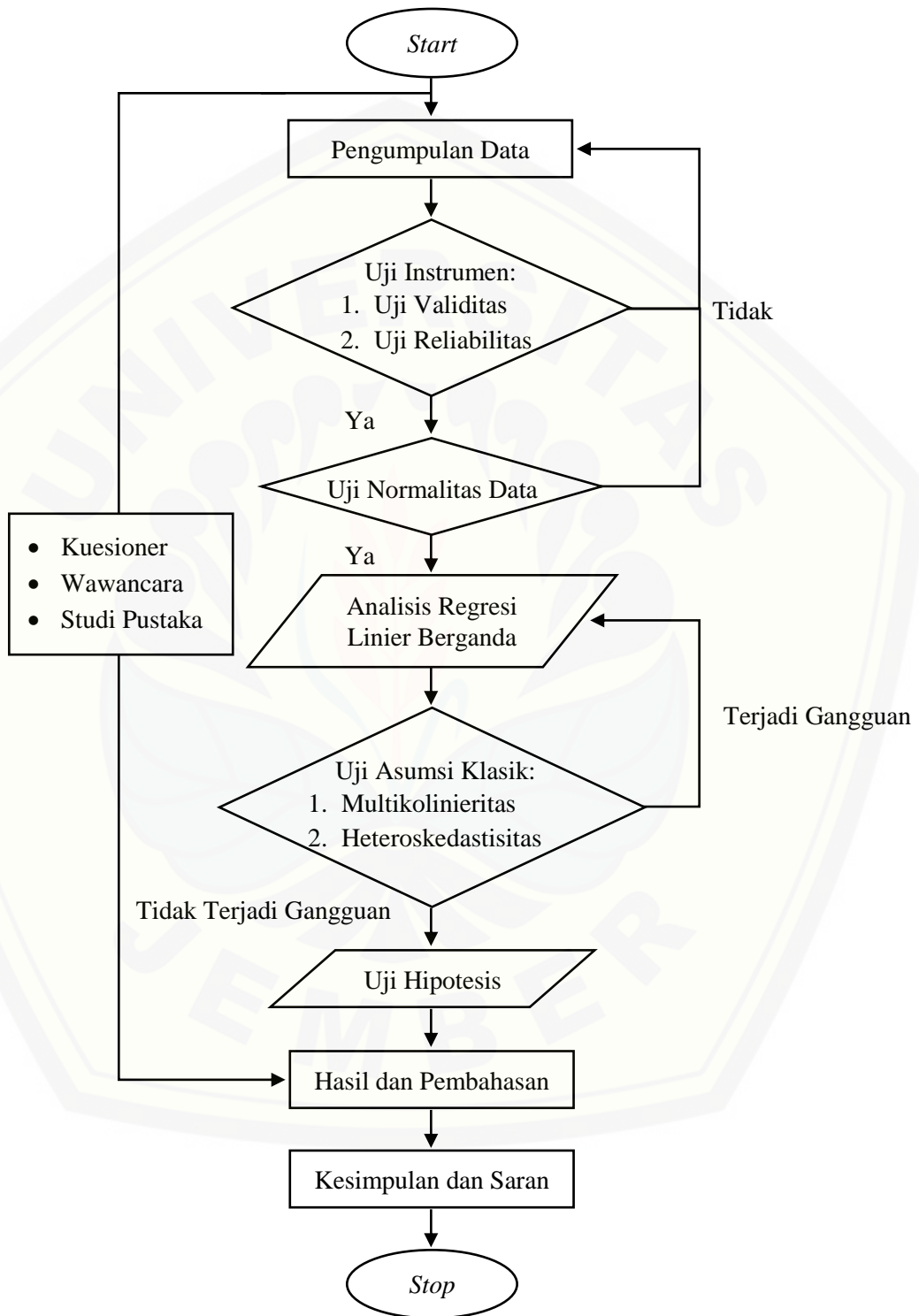
b) Berdasarkan perbandingan nilai  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$ :

(1) Jika nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima yang berarti secara simultan variabel bebas (X) berpengaruh terhadap variabel terikat (Y).

(2) Jika nilai  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima atau  $H_a$  ditolak yang berarti secara simultan tidak ada pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

### 3.9 Kerangka Pemecahan Masalah

Kerangka pemecahan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan:

1. *Start* merupakan permulaan dan persiapan penelitian terhadap masalah yang diteliti.
2. Pengumpulan Data, dimulai dari mencari dan mengumpulkan data primer dan sekunder yang digunakan dalam penelitian.
3. Uji Instrumen, pengujian ini hanya dilakukan untuk mengetahui data kuesioner telah valid dan reliabel. Jika data yang diuji valid dan reliabel, maka dapat dilakukan regresi linier berganda. Namun jika data tidak valid dan reliabel, maka dapat dilakukan penghapusan data yang tidak perlu atau data yang ambigu.
4. Uji Normalitas Data, ditujukan untuk mengetahui apakah variabel-variabel dalam penelitian berdistribusi normal atau tidak. Jika dalam pengujian, data tidak berdistribusi normal, maka hal tersebut dapat ditangani dengan teorema nilai pusat atau dengan transformasi data dengan menggunakan log.
5. Analisis Regresi Linier Berganda, untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.
6. Uji Asumsi Klasik, mengolah data yang telah diregresi dengan menggunakan uji multikolinieritas dan heteroskedastisitas.
7. Uji Hipotesis, dalam pengujian ini menggunakan uji t yakni untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh pada setiap variabel yang diukur dan uji F untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh variabel X secara simultan terhadap variabel Y.
8. Hasil dan Pembahasan, dalam tahap ini dilakukan pembahasan dan hasil dari penelitian yang telah dilakukan.
9. Kesimpulan dan Saran, menyatakan temuan-temuan sebagai hasil selama melaksanakan penelitian dan memberikan saran yang diperlukan pihak terkait.
10. *Stop*, berakhirnya penelitian yang dilakukan.

## BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo. Hal ini berarti semakin tinggi penerapan kepemimpinan transformasional terhadap karyawan maka semakin meningkat juga kinerja karyawannya.
2. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat pelaksanaan dan keaktifan karyawan dalam mengikuti pelatihan maka semakin meningkat juga kinerja karyawannya.
3. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo. Hal ini berarti semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki karyawan maka semakin meningkat juga kinerja karyawannya.
4. Kepemimpinan transformasional, pelatihan, dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo.
5. Kontribusi paling dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo diberikan oleh variabel pelatihan. Selanjutnya kontribusi dari variabel komitmen organisasi. Terakhir kontribusi dari variabel kepemimpinan transformasional.

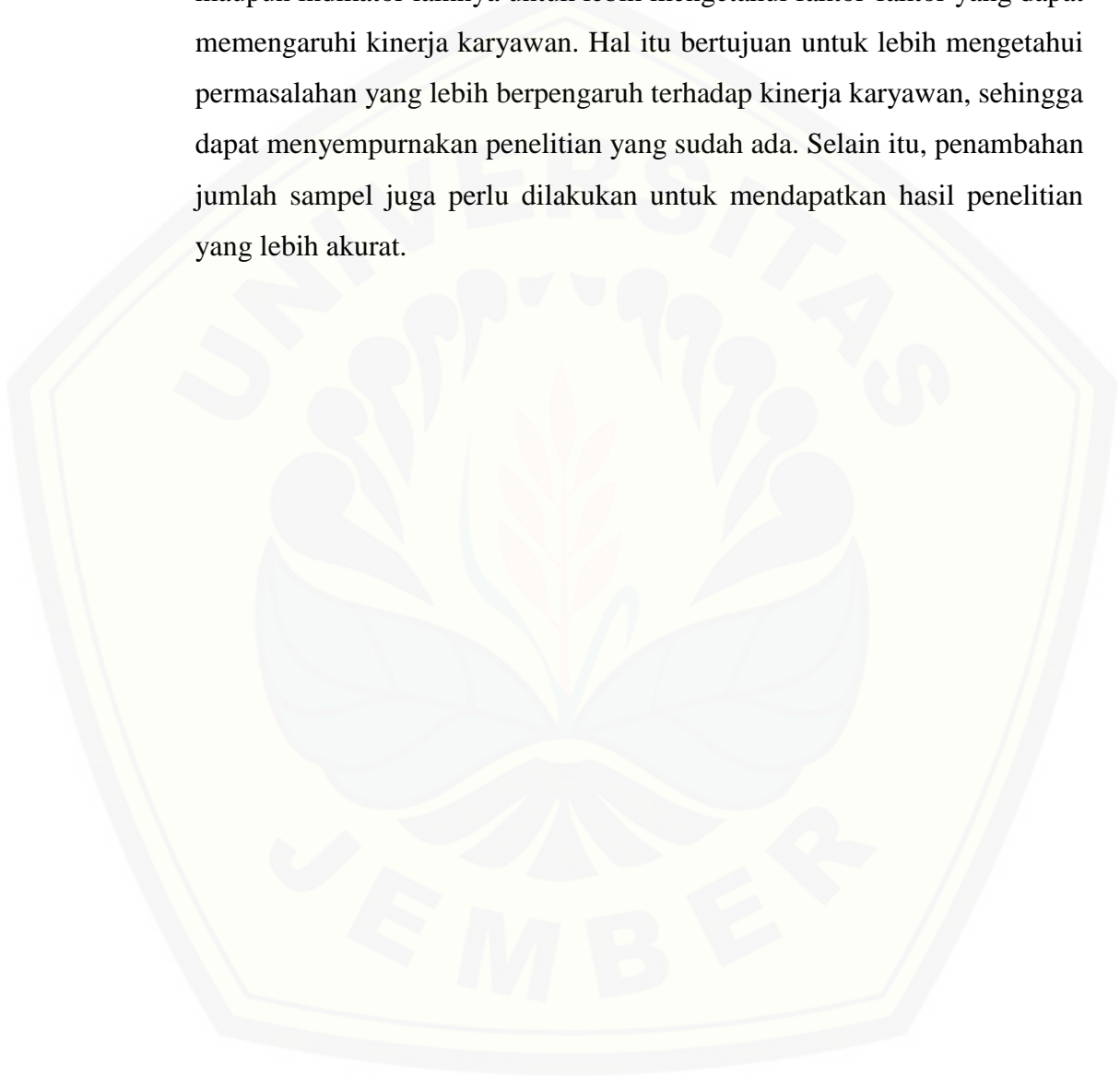
## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan, dan kesimpulan yang ada, maka saran yang dapat diberikan sebagai berikut:

1. Bagi PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo
  - a. Pelatihan memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo, oleh karena itu pemimpin PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo harus selalu mempertahankan dengan upaya meningkatkan keaktifan karyawan dalam ikut serta mengikuti pelatihan yang dilaksanakan oleh PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo, kantor wilayah, kantor pusat, maupun instansi lain agar dalam bekerja karyawan bisa mengerjakan tugasnya dengan sangat baik dan tepat.
  - b. Komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo lebih rendah daripada pelatihan, maka dari itu disarankan agar pemimpin PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo lebih meningkatkan komitmen organisasi yang ada dengan cara pemimpin dan karyawan bersama-sama membangun rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap pekerjaan dan perusahaan. Dengan demikian, komitmen yang ada pada karyawan akan semakin tumbuh dan kuat.
  - c. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh paling rendah terhadap kinerja karyawan PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo, oleh karena itu disarankan agar pemimpin lebih meningkatkan penerapan kepemimpinan transformasional di PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo dengan cara memimpin dan membimbing langsung karyawannya untuk berpikir kritis dan lebih kreatif dalam mengerjakan segala hal.

## 2. Bagi Akademisi

Penelitian ini hanya meneliti mengenai kepemimpinan transformasional, pelatihan, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, akan lebih baik jika Akademisi dapat menambahkan variabel maupun indikator lainnya untuk lebih mengetahui faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan. Hal itu bertujuan untuk lebih mengetahui permasalahan yang lebih berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat menyempurnakan penelitian yang sudah ada. Selain itu, penambahan jumlah sampel juga perlu dilakukan untuk mendapatkan hasil penelitian yang lebih akurat.



**DAFTAR PUSTAKA**

- Akbar, Mirza A., Hamid, Djahmur, dan Hakam, Moch S. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 3 (1): 1-10.
- Allen, N. J. dan Meyer, J. P. 1990. *Commitment in the Workplace (Theory Research and Application)*. London: Sage Publication.
- Arikunto, Suharsimi. 2013. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Cetakan Ke-15. Jakarta: Rineka Cipta.
- As'ad, Moh. 2000. *Seri Sumber Daya Manusia Psikologi Industri*. Cetakan 4. Yogyakarta: Liberty.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Captureasia. 2009. *Konsep dan Pelatihan yang Sesuai dengan Sertifikasi*. Jakarta: People and Organization Departement.
- Danim, Sudarwan. 2004. *Motivasi, Kepemimpinan & Efektivitas Kelompok*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Dessler, Gary. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh. Jilid 1. Jakarta: PT. Indeks.
- Dubrin, Andrew J. 2005. *Leadership (Terjemahan)*. Edisi Kedua. Jakarta: Prenada Media.
- Dyastuti, Indri A. 2018. "Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Ditinjau dari Perspektif Ekonomi Islam (Studi pada Karyawan Deleafing Plantation Group III PT Great Giant Pineapple Lampung Tengah)". Tidak Dipublikasikan. Skripsi. Lampung: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.
- Edison, E., Anwar, Y., dan Komariyah, Imas. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua. Bandung: Alfabeta.
- Fauzan, Alfi H. 2015. "Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Mandiri Tbk. Area Cirebon (Yos Sudarso)". Tidak Dipublikasikan. Skripsi. Bandung: Fakultas Pendidikan Ekonomi dan Bisnis Universitas Pendidikan Indonesia.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS 21*. Edisi 7. Semarang: Universitas Diponegoro.

- Greenberg, Jerald dan Baron, Robert A. 2003. *Behavior in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Handoko, T. Hani. 2010. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta: PT. BPFE UGM.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2005. *Dasar-Dasar Perbankan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Kartono, Kartini. 2003. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kasmir. 2013. *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*. Edisi Revisi, Cetakan 12. Jakarta: Rajawali Pers.
- Locke, A. E. 1997. *Esensi Kepemimpinan. Empat Kunci Untuk Memimpin dengan Keberhasilan*. Terjemahan oleh Aris Ananda. Jakarta: Mitra Utama.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Yogyakarta: Andi.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Mathis, Robert L. dan Jackson, John H. 2006. *Human Resource Management*. Terjemahan oleh Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- Maulana, Fakhrian H., Hamid, Djahur, dan Mayoan, Yuniadi. 2015. Pengaruh Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BTN Kantor Cabang Malang. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 22 (1): 1-8.
- Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Terjemahan)*. Edisi Kesepuluh, Jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- Munandar. 2001. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Cipta Karya.
- Muntu, Riggska R., Lengkong, Vicktor P., dan Kawet, Raymond C. 2017. Pengaruh Seleksi, Pelatihan dan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang Manado. *Jurnal EMBA*, 5 (3): 4235-4244.



- Notoatmodjo, Soekidjo. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Noviyanti, Iis, Hayati, Feb A., dan Saputra, Rizki. 2019. Pengaruh Harga dan Promosi Terhadap Keputusan Pembelian Pada Story-I Mall Alam Sutera. *Jurnal Mandiri: Ilmu Pengetahuan, Seni, dan Teknologi*, 3 (2): 230-243.
- Panggabean, Mutiara Sibarani. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Pranata, Okky S., Astuti, Endang S., dan Utami, Hamidah N. 2018. Pengaruh Pelatihan terhadap Kompetensi dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap di PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Syariah Malang Divisi Mobile Marketing Syariah). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 61 (3): 39-47.
- Priyatno, Duwi. 2008. *Paham Analisa Data Statistik dengan SPSS*. Yogyakarta: MediaKom.
- PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk. 2019. BNI 46 Melayani Negeri, Kebanggaan Bangsa. Tidak Dipublikasikan. <https://www.bni.co.id/id-id/> [27 September 2019].
- Putri, Sekar N. dan Iskandar, Dadang. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Ngawi Jawa Timur). *e-Proceeding of Management*, 3 (2): 1086-1095.
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Rivai, Veithzal. 2014. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Keempat. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. dan Coutler, Mary. 2016. *Human Resources Management*. Edisi 16. Jilid 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. 2017. *Perilaku Organisasi*. Edisi 13. Jilid 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Sedarmayanti. 2011. *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sedarmayanti. 2014. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.

- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Simanjuntak, Payaman J. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: FE UI.
- Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofian. 2006. *Metode Penelitian Survei*. Cetakan Kedelapanbelas. Jakarta: Pustaka LP3Es.
- Sofyandi, Herman. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sumarsono, Sonny. 2004. *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Suparyadi, H. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Andi.
- Ulfah, Febtia. 2017. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, Motivasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) BMT Amanah Ummah Sukoharjo". Tidak Dipublikasikan. Skripsi. Surakarta: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Umam, Khaerul. 2010. *Perilaku Organisasi*. Cetakan 1. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Edisi Kedua. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wutun, R. P. 2001. *Pengembangan Kualitas SDM dan Perspektif PIO*. Depok: PIO Fakultas Psikologi UI.
- Yamin, Fadel. 2017. "Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Intervening (Studi Kasus pada Bank Mega Branch Trans Studio di Makassar)". Tidak Dipublikasikan. Skripsi. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
- Yukl, Gary. 2015. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Ketujuh. Jakarta: PT. Indeks.

**LAMPIRAN****Lampiran 1.** Kuesioner Penelitian**KUESIONER PENELITIAN**

Kepada

Yth. Bapak/Ibu/Saudara/i

Karyawan PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo

Di Tempat

Dengan hormat,

Dalam rangka penyusunan skripsi guna memenuhi syarat untuk menyelesaikan studi S1 dan memperoleh gelar sarjana S1 di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Jember, saya bermaksud untuk melakukan penelitian dengan judul skripsi **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Probolinggo”**. Dengan segenap kerendahan hati, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk memberikan informasi dan menjawab pernyataan dalam kuesioner ini dengan jujur, lengkap, dan apa adanya.

Informasi yang Bapak/Ibu/Saudara/i berikan hanya digunakan untuk kepentingan terbatas, dalam artian diperlukan untuk penelitian ini saja. Sesuai dengan etika penelitian, peneliti menjamin kerahasiaan identitas pribadi juga jawaban Bapak/Ibu/Saudara/i dalam memberikan kebenaran data dan informasi kepada peneliti. Kerja sama dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i sangat berarti bagi kesuksesan penelitian ini. Dengan demikian, saya ucapkan terima kasih atas perhatian dan partisipasi Bapak/Ibu/Saudara/i dalam pengisian kuesioner ini.

Peneliti,

Asmaul Husna

NIM. 160810201027

**A. Identitas Responden**

1. Nomor Responden : .....(diisi oleh peneliti)
2. Nama : .....
3. Usia : .....tahun
4. Jenis Kelamin : .....
5. Pendidikan Terakhir : .....
6. Jabatan : .....
7. Masa Kerja : .....

**B. Petunjuk Pengisian Kuesioner**

1. Pernyataan-pernyataan berikut ini mohon diisi dengan lengkap, jujur, sesuai dengan keadaan dan kenyataan yang ada.
2. Berilah tanda *checklist* (✓) pada salah satu jawaban yang anda alami dan rasakan selama ini. Terdapat lima (5) pilihan jawaban, yaitu:
  - a. STS = Sangat Tidak Setuju
  - b. TS = Tidak Setuju
  - c. CS = Cukup Setuju
  - d. S = Setuju
  - e. SS = Sangat Setuju
3. Pastikan Bapak/Ibu/Saudara/i mengisi semua pernyataan dengan lengkap tanpa ada yang terlewat.

## KUESIONER

### 1. Kepemimpinan Transformasional

No.	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Atasan saya bisa menjadi panutan yang memberikan contoh yang baik untuk bawahan.					
2.	Atasan saya memberikan motivasi kepada bawahannya dalam menyelesaikan tugasnya.					
	Atasan saya memberikan inspirasi kepada bawahannya dalam menyelesaikan tugasnya.					
3.	Atasan saya mendorong bawahannya untuk memikirkan cara-cara baru dalam mengerjakan segala sesuatu.					
4.	Atasan saya memberikan perhatian lebih terhadap bawahannya.					

## 2. Pelatihan

No.	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Instruktur pelatihan merupakan orang yang ahli di bidangnya.					
2.	Materi yang diberikan sudah sesuai dengan tujuan pelatihan.					
3.	Metode atau cara pelatihan yang digunakan sesuai dengan materi yang disampaikan.					
4.	Fasilitas pelatihan yang diberikan sudah memadai.					
5.	Saya lebih menguasai bidang pekerjaan saya setelah mengikuti pelatihan.					

## 3. Komitmen Organisasi

No.	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Saya ingin tetap bekerja pada perusahaan ini.					
2.	Saya merasa rugi jika meninggalkan pekerjaan ini.					
3.	Saya memiliki tanggung jawab untuk bertahan pada perusahaan ini karena loyalitas.					

**4. Kinerja Karyawan**

No.	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan dengan baik.					
2.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan.					
3.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.					
4.	Saya selalu mengerjakan tugas dengan tepat.					
5.	Saya mampu melaksanakan tugas sesuai dengan fungsinya.					
6.	Saya memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan.					
	Saya memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan.					

## Lampiran 2. Rekapitulasi Data Kuesioner

No.	Kepemimpinan Transformatif					$\Sigma X_1$
	$X_{1.1}$	$X_{1.2.1}$	$X_{1.2.2}$	$X_{1.3}$	$X_{1.4}$	
1	4	3	4	3	3	17
2	4	4	3	4	4	19
3	5	5	5	5	5	25
4	4	3	3	4	3	17
5	5	5	5	4	4	23
6	5	4	4	3	3	19
7	4	3	3	4	3	17
8	5	5	4	5	4	23
9	4	3	4	3	3	17
10	4	5	5	4	5	23
11	3	3	4	4	3	17
12	5	4	5	5	3	22
13	5	5	5	5	5	25
14	4	4	3	4	5	20
15	4	3	4	3	3	17
16	5	5	4	5	4	23
17	4	4	3	4	3	18
18	4	3	4	3	3	17
19	5	4	5	4	5	23
20	4	5	4	5	4	22
21	4	3	3	4	5	19
22	5	4	5	5	4	23
23	3	4	4	4	3	18
24	4	5	5	5	4	23
25	5	4	4	4	4	21
26	3	4	4	3	3	17
27	4	5	5	5	4	23
28	5	4	4	4	4	21
29	4	5	5	4	4	22

Dilanjutkan ke halaman 134



Lanjutan Lampiran 2. halaman 133

<b>30</b>	3	4	4	5	5	21
<b>31</b>	5	5	5	4	4	23
<b>32</b>	4	4	4	4	5	21
<b>33</b>	3	3	3	5	4	18
<b>34</b>	4	5	4	4	5	22
<b>35</b>	3	4	3	4	4	18
<b>36</b>	4	5	5	5	5	24
<b>37</b>	3	4	4	4	4	19
<b>38</b>	4	4	5	4	5	22
<b>39</b>	3	3	3	3	4	16
<b>40</b>	4	4	4	5	5	22
<b>41</b>	5	5	4	4	4	22
<b>42</b>	3	4	4	4	5	20
<b>43</b>	4	5	4	5	4	22
<b>44</b>	4	4	4	4	5	21

No.	Pelatihan						Komitmen Organisasi			
	X <sub>2.1</sub>	X <sub>2.2</sub>	X <sub>2.3</sub>	X <sub>2.4</sub>	X <sub>2.5</sub>	Σ X <sub>2</sub>	X <sub>3.1</sub>	X <sub>3.2</sub>	X <sub>3.3</sub>	Σ X <sub>3</sub>
<b>1</b>	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12
<b>2</b>	4	5	5	4	4	22	5	5	5	15
<b>3</b>	5	4	4	4	5	22	4	4	4	12
<b>4</b>	4	5	4	4	3	20	5	4	5	14
<b>5</b>	4	4	3	3	4	18	4	3	4	11
<b>6</b>	4	3	4	4	4	19	3	4	3	10
<b>7</b>	4	4	4	4	4	20	4	4	3	11
<b>8</b>	5	4	4	5	4	22	4	4	5	13
<b>9</b>	4	4	3	4	3	18	4	3	4	11
<b>10</b>	4	4	4	4	4	20	4	4	3	11
<b>11</b>	4	3	3	4	4	18	3	3	3	9
<b>12</b>	4	4	4	3	4	19	4	4	4	12
<b>13</b>	4	5	5	5	5	24	5	5	4	14

Dilanjutkan ke halaman 135

## Lanjutan Lampiran 2. Halaman 134

<b>14</b>	4	4	4	3	4	19	4	4	4	12
<b>15</b>	4	4	3	4	3	18	4	3	3	10
<b>16</b>	4	4	4	5	4	21	4	4	5	13
<b>17</b>	4	4	4	4	4	20	4	4	4	12
<b>18</b>	5	4	5	5	5	24	4	5	4	13
<b>19</b>	4	4	4	3	5	20	4	4	5	13
<b>20</b>	3	3	4	4	4	18	3	4	3	10
<b>21</b>	4	5	4	4	4	21	5	4	5	14
<b>22</b>	5	4	4	5	4	22	4	4	4	12
<b>23</b>	4	4	4	4	4	20	4	4	5	13
<b>24</b>	5	4	4	5	4	22	4	4	4	12
<b>25</b>	4	4	3	4	4	19	4	3	4	11
<b>26</b>	3	3	3	4	3	16	3	3	3	9
<b>27</b>	5	4	4	5	4	22	4	4	4	12
<b>28</b>	4	5	4	4	4	21	5	4	5	14
<b>29</b>	4	5	4	5	4	22	5	4	5	14
<b>30</b>	3	4	3	4	3	17	4	3	4	11
<b>31</b>	4	4	4	5	4	21	4	4	4	12
<b>32</b>	4	4	4	5	4	21	4	4	4	12
<b>33</b>	3	3	4	4	4	18	3	4	3	10
<b>34</b>	4	4	3	4	4	19	4	3	4	11
<b>35</b>	4	5	5	4	5	23	5	5	5	15
<b>36</b>	3	4	4	5	4	20	4	4	3	11
<b>37</b>	4	4	3	4	5	20	4	3	4	11
<b>38</b>	5	4	4	4	5	22	4	4	4	12
<b>39</b>	4	5	4	4	5	22	5	4	5	14
<b>40</b>	3	4	4	4	4	19	4	4	3	11
<b>41</b>	4	4	5	4	5	22	4	5	3	12
<b>42</b>	4	4	4	4	5	21	4	4	4	12
<b>43</b>	3	4	4	4	4	19	4	4	3	11
<b>44</b>	4	5	5	4	4	22	5	5	5	15

No.	Kinerja Karyawan							
	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Y <sub>4</sub>	Y <sub>5</sub>	Y <sub>6.1</sub>	Y <sub>6.2</sub>	Σ Y
1	4	4	4	4	4	4	3	27
2	4	5	5	4	5	4	4	31
3	5	4	4	4	4	5	5	31
4	4	5	4	4	4	4	3	28
5	4	4	3	3	4	4	5	27
6	4	3	4	4	4	4	4	27
7	4	4	4	4	3	4	3	26
8	5	4	4	5	4	4	5	31
9	4	4	3	4	4	4	4	27
10	4	4	4	4	3	3	4	26
11	4	3	3	4	4	4	3	25
12	4	4	4	3	4	4	4	27
13	4	5	5	5	4	5	5	33
14	4	4	4	3	4	3	4	26
15	4	4	3	4	3	4	3	25
16	4	4	4	5	4	4	5	30
17	4	4	4	4	4	3	4	27
18	5	4	5	5	4	3	4	30
19	4	4	4	3	5	4	4	28
20	3	3	4	4	4	5	5	28
21	4	5	4	4	5	4	5	31
22	5	4	4	5	3	4	4	29
23	4	4	4	4	4	3	4	27
24	5	4	4	5	4	4	4	30
25	4	4	3	4	4	3	3	25
26	3	3	3	4	3	3	3	22
27	5	4	4	5	5	4	4	31
28	4	5	4	4	5	4	4	30
29	4	5	4	5	4	5	5	32
30	3	4	3	4	4	3	3	24

Dilanjutkan ke halaman 137

Lanjutan Lampiran 2. Halaman 136

<b>31</b>	4	4	4	5	5	4	4	30
<b>32</b>	4	4	4	5	4	4	5	30
<b>33</b>	3	3	4	4	3	3	4	24
<b>34</b>	4	4	3	4	4	4	5	28
<b>35</b>	4	5	5	4	4	4	4	30
<b>36</b>	3	4	4	5	4	4	5	29
<b>37</b>	4	4	3	4	4	4	4	27
<b>38</b>	5	4	4	4	5	4	5	31
<b>39</b>	4	5	4	4	4	5	4	30
<b>40</b>	3	4	4	4	4	4	4	27
<b>41</b>	4	4	5	4	4	4	4	29
<b>42</b>	4	4	4	4	4	4	4	28
<b>43</b>	3	4	4	4	4	5	5	29
<b>44</b>	4	5	5	4	4	4	4	30

**Lampiran 3.** Hasil Jawaban Respondena. Tabel Distribusi Jawaban Variabel  $X_1$  (Kepemimpinan Transformasional)

**X1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	9	20,5	20,5	20,5
	4,00	22	50,0	50,0	70,5
	5,00	13	29,5	29,5	100,0
Total		44	100,0	100,0	

**X1.2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	10	22,7	22,7	22,7
	4,00	19	43,2	43,2	65,9
	5,00	15	34,1	34,1	100,0
Total		44	100,0	100,0	

**X1.2.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	9	20,5	20,5	20,5
	4,00	22	50,0	50,0	70,5
	5,00	13	29,5	29,5	100,0
Total		44	100,0	100,0	

**X1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	7	15,9	15,9	15,9
	4,00	23	52,3	52,3	68,2
	5,00	14	31,8	31,8	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

**X1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	12	27,3	27,3	27,3
	4,00	18	40,9	40,9	68,2
	5,00	14	31,8	31,8	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

b. Tabel Distribusi Jawaban Variabel  $X_2$  (Pelatihan)**X2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	7	15,9	15,9	15,9
	4,00	30	68,2	68,2	84,1
	5,00	7	15,9	15,9	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

**X2.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	5	11,4	11,4	11,4
	4,00	30	68,2	68,2	79,5
	5,00	9	20,5	20,5	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

**X2.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	9	20,5	20,5	20,5
	4,00	29	65,9	65,9	86,4
	5,00	6	13,6	13,6	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

**X2.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	4	9,1	9,1	9,1
	4,00	29	65,9	65,9	75,0
	5,00	11	25,0	25,0	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

**X2.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	5	11,4	11,4	11,4
	4,00	29	65,9	65,9	77,3
	5,00	10	22,7	22,7	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

c. Tabel Distribusi Jawaban Variabel X<sub>3</sub> (Komitmen Organisasi)**X3.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	5	11,4	11,4	11,4
	4,00	30	68,2	68,2	79,5
	5,00	9	20,5	20,5	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

**X3.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	9	20,5	20,5	20,5
	4,00	29	65,9	65,9	86,4
	5,00	6	13,6	13,6	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

**X3.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	12	27,3	27,3	27,3
	4,00	20	45,5	45,5	72,7
	5,00	12	27,3	27,3	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

## d. Tabel Distribusi Jawaban Variabel Y (Kinerja Karyawan)

**Y.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	7	15,9	15,9	15,9
	4,00	30	68,2	68,2	84,1
	5,00	7	15,9	15,9	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

**Y.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	5	11,4	11,4	11,4
	4,00	30	68,2	68,2	79,5
	5,00	9	20,5	20,5	100,0
	Total	44	100,0	100,0	



Y.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	9	20,5	20,5	20,5
	4,00	29	65,9	65,9	86,4
	5,00	6	13,6	13,6	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Y.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	4	9,1	9,1	9,1
	4,00	29	65,9	65,9	75,0
	5,00	11	25,0	25,0	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Y.5

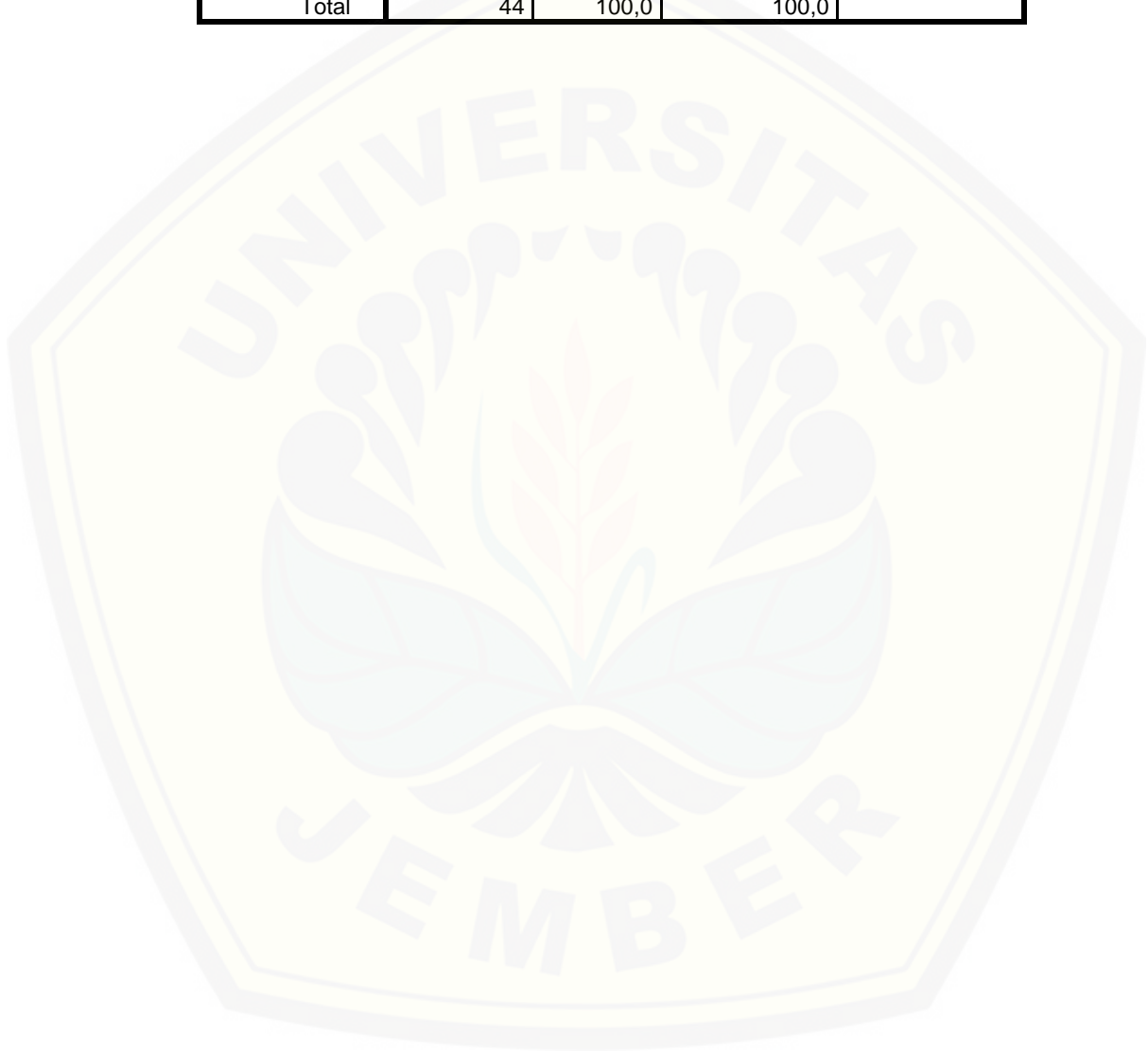
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	6	13,6	13,6	13,6
	4,00	31	70,5	70,5	84,1
	5,00	7	15,9	15,9	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Y.6.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	9	20,5	20,5	20,5
	4,00	29	65,9	65,9	86,4
	5,00	6	13,6	13,6	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Y.6.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	8	18,2	18,2	18,2
	4,00	23	52,3	52,3	70,5
	5,00	13	29,5	29,5	100,0
Total		44	100,0	100,0	



**Lampiran 4. Uji Instrumen**

## a. Uji Validitas

Variabel X<sub>1</sub> (Kepemimpinan Transformasional)

		Correlations					
		X1.1	X1.2.1	X1.2.2	X1.3	X1.4	X1
X1.1	Pearson Correlation	1	,415**	,445**	,210	,077	,603**
	Sig. (2-tailed)		,005	,002	,170	,620	,000
	N	44	44	44	44	44	44
X1.2.1	Pearson Correlation	,415**	1	,589**	,554**	,428**	,851**
	Sig. (2-tailed)	,005		,000	,000	,004	,000
	N	44	44	44	44	44	44
X1.2.2	Pearson Correlation	,445**	,589**	1	,307*	,246	,731**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000		,043	,108	,000
	N	44	44	44	44	44	44
X1.3	Pearson Correlation	,210	,554**	,307*	1	,427**	,702**
	Sig. (2-tailed)	,170	,000	,043		,004	,000
	N	44	44	44	44	44	44
X1.4	Pearson Correlation	,077	,428**	,246	,427**	1	,633**
	Sig. (2-tailed)	,620	,004	,108	,004		,000
	N	44	44	44	44	44	44
X1	Pearson Correlation	,603**	,851**	,731**	,702**	,633**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	44	44	44	44	44	44

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Variabel X<sub>2</sub> (Pelatihan)

## Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2
X2.1	Pearson Correlation	1	,217	,208	,287	,352*	,648**
	Sig. (2-tailed)		,157	,175	,059	,019	,000
	N	44	44	44	44	44	44
X2.2	Pearson Correlation	,217	1	,442**	,099	,181	,607**
	Sig. (2-tailed)	,157		,003	,522	,238	,000
	N	44	44	44	44	44	44
X2.3	Pearson Correlation	,208	,442**	1	,243	,502**	,758**
	Sig. (2-tailed)	,175	,003		,113	,001	,000
	N	44	44	44	44	44	44
X2.4	Pearson Correlation	,287	,099	,243	1	,014	,514**
	Sig. (2-tailed)	,059	,522	,113		,926	,000
	N	44	44	44	44	44	44
X2.5	Pearson Correlation	,352*	,181	,502**	,014	1	,650**
	Sig. (2-tailed)	,019	,238	,001	,926		,000
	N	44	44	44	44	44	44
X2	Pearson Correlation	,648**	,607**	,758**	,514**	,650**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	44	44	44	44	44	44

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Variabel X<sub>3</sub> (Komitmen Organisasi)

		Correlations			
		X3.1	X3.2	X3.3	X3
X3.1	Pearson Correlation	1	,442**	,719**	,887**
	Sig. (2-tailed)		,003	,000	,000
	N	44	44	44	44
X3.2	Pearson Correlation	,442**	1	,265	,674**
	Sig. (2-tailed)	,003		,082	,000
	N	44	44	44	44
X3.3	Pearson Correlation	,719**	,265	1	,853**
	Sig. (2-tailed)	,000	,082		,000
	N	44	44	44	44
X3	Pearson Correlation	,887**	,674**	,853**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	44	44	44	44

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Variabel Y (Kinerja Karyawan)

		Correlations							
		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6.1	Y.6.2	Y
Y.1	Pearson Correlation	1	,217	,208	,287	,223	,069	,118	,509**
	Sig. (2-tailed)		,157	,175	,059	,146	,654	,445	,000
	N	44	44	44	44	44	44	44	44
Y.2	Pearson Correlation	,217	1	,442**	,099	,369*	,301*	,152	,619**
	Sig. (2-tailed)	,157		,003	,522	,014	,047	,323	,000
	N	44	44	44	44	44	44	44	44
Y.3	Pearson Correlation	,208	,442**	1	,243	,221	,189	,250	,623**
	Sig. (2-tailed)	,175	,003		,113	,149	,219	,102	,000
	N	44	44	44	44	44	44	44	44
Y.4	Pearson Correlation	,287	,099	,243	1	-,012	,173	,250	,498**
	Sig. (2-tailed)	,059	,522	,113		,939	,262	,102	,001
	N	44	44	44	44	44	44	44	44
Y.5	Pearson Correlation	,223	,369*	,221	-,012	1	,221	,300*	,559**
	Sig. (2-tailed)	,146	,014	,149	,939		,149	,048	,000
	N	44	44	44	44	44	44	44	44
Y.6.1	Pearson Correlation	,069	,301*	,189	,173	,221	1	,480**	,606**
	Sig. (2-tailed)	,654	,047	,219	,262	,149		,001	,000
	N	44	44	44	44	44	44	44	44
Y.6.2	Pearson Correlation	,118	,152	,250	,250	,300*	,480**	1	,656**
	Sig. (2-tailed)	,445	,323	,102	,102	,048	,001		,000
	N	44	44	44	44	44	44	44	44
Y	Pearson Correlation	,509**	,619**	,623**	,498**	,559**	,606**	,656**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	
	N	44	44	44	44	44	44	44	44

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## b. Uji Reliabilitas

Variabel X<sub>1</sub> (Kepemimpinan Transformasional)**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	44	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	44	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,745	5

Variabel X<sub>2</sub> (Pelatihan)**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	44	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	44	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,632	5

Variabel X<sub>3</sub> (Komitmen Organisasi)**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	44	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	44	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,721	3

## Variabel Y (Kinerja Karyawan)

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	44	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	44	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,675	7



**Lampiran 5.** Uji Normalitas Data

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		X1	X2	X3	Y
N		44	44	44	44
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	20,5000	20,2955	12,0227	28,2500
	Std. Deviation	2,55634	1,82463	1,53242	2,40276
Most Extreme Differences	Absolute	,176	,143	,188	,153
	Positive	,131	,110	,188	,108
	Negative	-,176	-,143	-,116	-,153
Kolmogorov-Smirnov Z		1,167	,949	1,245	1,016
Asymp. Sig. (2-tailed)		,131	,329	,090	,253

a. Test distribution is Normal.

**Lampiran 6. Analisis Regresi Linier Berganda****Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,908 <sup>a</sup>	,825	,811	1,04356

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	204,689	3	68,230	62,653	,000 <sup>b</sup>
	Residual	43,561	40	1,089		
	Total	248,250	43			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,186	1,964		1,113	,272
	X1	,257	,066	,274	3,899	,000
	X2	,791	,140	,601	5,638	,000
	X3	,394	,161	,251	2,439	,019

a. Dependent Variable: Y

Correlations

		X1	X2	X3	Y
X1	Pearson Correlation	1	,267	,074	,452**
	Sig. (2-tailed)		,080	,632	,002
	N	44	44	44	44
X2	Pearson Correlation	,267	1	,754**	,863**
	Sig. (2-tailed)	,080		,000	,000
	N	44	44	44	44
X3	Pearson Correlation	,074	,754**	1	,725**
	Sig. (2-tailed)	,632	,000		,000
	N	44	44	44	44
Y	Pearson Correlation	,452**	,863**	,725**	1
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000	
	N	44	44	44	44

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Lampiran 7. Uji Asumsi Klasik**

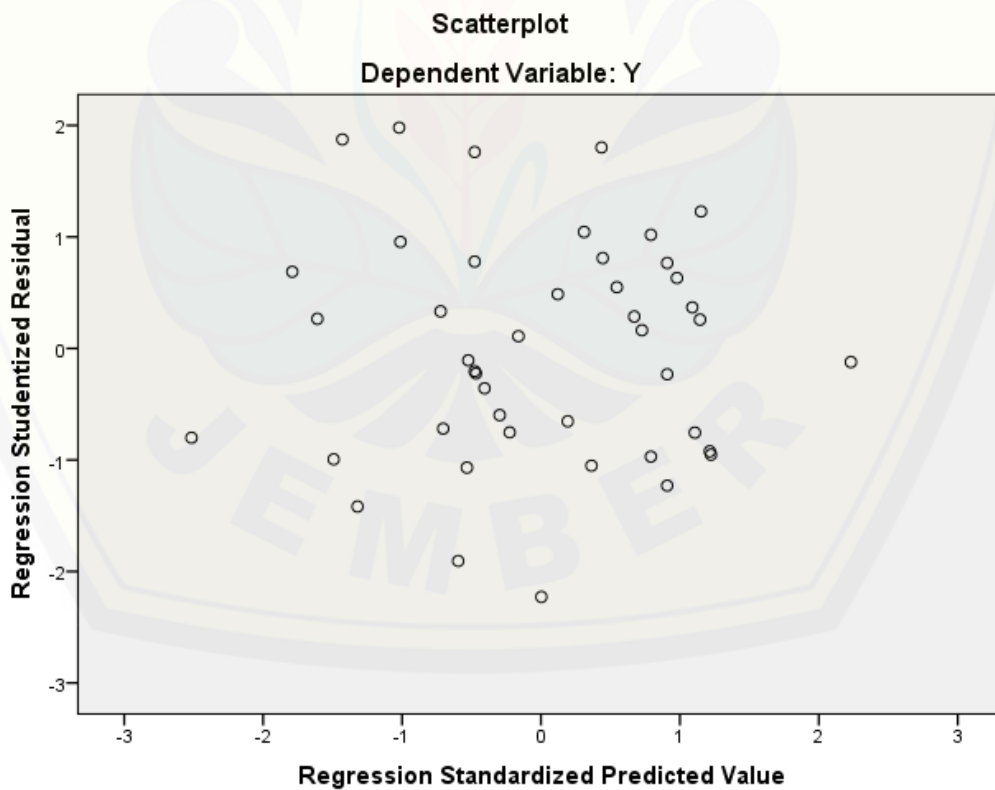
a. Uji Multikolinieritas

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	2,186	1,964		1,113	,272		
X1	,257	,066	,274	3,899	,000	,891	1,122
X2	,791	,140	,601	5,638	,000	,386	2,589
X3	,394	,161	,251	2,439	,019	,413	2,418

a. Dependent Variable: Y

b. Uji Heteroskedastisitas



## Lampiran 8. R Tabel

Titik Persentase Distribusi r Untuk Probabilita = 0,01 dan 0,05

$$df = n - 2 \rightarrow df = 44 - 2 = 42$$

N	Taraf Signifikansi		N	Taraf Signifikansi	
	5 %	1 %		5 %	1 %
3	0,997	0,999	38	0,320	0,413
4	0,950	0,990	39	0,316	0,408
5	0,878	0,959	40	0,312	0,403
6	0,811	0,917	41	0,308	0,398
7	0,754	0,874	42	0,304	0,393
8	0,707	0,834	43	0,301	0,389
9	0,666	0,798	44	0,297	0,384
10	0,632	0,765	45	0,294	0,380
11	0,602	0,735	46	0,291	0,376
12	0,576	0,708	47	0,288	0,372
13	0,553	0,684	48	0,284	0,368
14	0,532	0,661	49	0,281	0,364
15	0,514	0,641	50	0,279	0,361
16	0,497	0,623	55	0,266	0,345
17	0,482	0,606	60	0,254	0,330
18	0,468	0,590	65	0,244	0,317
19	0,456	0,575	70	0,235	0,306
20	0,444	0,561	75	0,227	0,296
21	0,433	0,549	80	0,220	0,286
22	0,423	0,537	85	0,213	0,278
23	0,413	0,526	90	0,207	0,270
24	0,404	0,515	95	0,202	0,263
25	0,396	0,505	100	0,195	0,256
26	0,388	0,496	125	0,176	0,230
27	0,381	0,487	150	0,159	0,210
28	0,374	0,478	175	0,148	0,194
29	0,367	0,470	200	0,138	0,181
30	0,361	0,463	300	0,113	0,148
31	0,355	0,456	400	0,098	0,128
32	0,349	0,449	500	0,088	0,115
33	0,344	0,442	600	0,080	0,105
34	0,339	0,436	700	0,074	0,097
35	0,334	0,430	800	0,070	0,091
36	0,329	0,424	900	0,065	0,086
37	0,325	0,418	1000	0,062	0,081

## Lampiran 9. T Tabel

Titik Persentase Distribusi t ( $df = 1 - 40$ )

$$df = n - k - 1 \rightarrow 44 - 3 - 1 = 40 \text{ (dua sisi)}$$

Pr	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
df	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
1	1.00000	3.07768	6.31375	12.70620	31.82052	63.65674	318.30884
2	0.81650	1.88562	2.91999	4.30265	6.96456	9.92484	22.32712
3	0.76489	1.63774	2.35336	3.18245	4.54070	5.84091	10.21453
4	0.74070	1.53321	2.13185	2.77645	3.74695	4.60409	7.17318
5	0.72669	1.47588	2.01505	2.57058	3.36493	4.03214	5.89343
6	0.71756	1.43976	1.94318	2.44691	3.14267	3.70743	5.20763
7	0.71114	1.41492	1.89458	2.36462	2.99795	3.49948	4.78529
8	0.70639	1.39682	1.85955	2.30600	2.89646	3.35539	4.50079
9	0.70272	1.38303	1.83311	2.26216	2.82144	3.24984	4.29681
10	0.69981	1.37218	1.81246	2.22814	2.76377	3.16927	4.14370
11	0.69745	1.36343	1.79588	2.20099	2.71808	3.10581	4.02470
12	0.69548	1.35622	1.78229	2.17881	2.68100	3.05454	3.92963
13	0.69383	1.35017	1.77093	2.16037	2.65031	3.01228	3.85198
14	0.69242	1.34503	1.76131	2.14479	2.62449	2.97684	3.78739
15	0.69120	1.34061	1.75305	2.13145	2.60248	2.94671	3.73283
16	0.69013	1.33676	1.74588	2.11991	2.58349	2.92078	3.68615
17	0.68920	1.33338	1.73961	2.10982	2.56693	2.89823	3.64577
18	0.68836	1.33039	1.73406	2.10092	2.55238	2.87844	3.61048
19	0.68762	1.32773	1.72913	2.09302	2.53948	2.86093	3.57940
20	0.68695	1.32534	1.72472	2.08596	2.52798	2.84534	3.55181
21	0.68635	1.32319	1.72074	2.07961	2.51765	2.83136	3.52715
22	0.68581	1.32124	1.71714	2.07387	2.50832	2.81876	3.50499
23	0.68531	1.31946	1.71387	2.06866	2.49987	2.80734	3.48496
24	0.68485	1.31784	1.71088	2.06390	2.49216	2.79694	3.46678
25	0.68443	1.31635	1.70814	2.05954	2.48511	2.78744	3.45019
26	0.68404	1.31497	1.70562	2.05553	2.47863	2.77871	3.43500
27	0.68368	1.31370	1.70329	2.05183	2.47266	2.77068	3.42103
28	0.68335	1.31253	1.70113	2.04841	2.46714	2.76326	3.40816
29	0.68304	1.31143	1.69913	2.04523	2.46202	2.75639	3.39624
30	0.68276	1.31042	1.69726	2.04227	2.45726	2.75000	3.38518
31	0.68249	1.30946	1.69552	2.03951	2.45282	2.74404	3.37490
32	0.68223	1.30857	1.69389	2.03693	2.44868	2.73848	3.36531
33	0.68200	1.30774	1.69236	2.03452	2.44479	2.73328	3.35634
34	0.68177	1.30695	1.69092	2.03224	2.44115	2.72839	3.34793
35	0.68156	1.30621	1.68957	2.03011	2.43772	2.72381	3.34005
36	0.68137	1.30551	1.68830	2.02809	2.43449	2.71948	3.33262
37	0.68118	1.30485	1.68709	2.02619	2.43145	2.71541	3.32563
38	0.68100	1.30423	1.68595	2.02439	2.42857	2.71156	3.31903
39	0.68083	1.30364	1.68488	2.02269	2.42584	2.70791	3.31279
40	0.68067	1.30308	1.68385	2.02108	2.42326	2.70446	3.30688

Lampiran 10. F Tabel

Titik Persentase Distribusi F Untuk Probabilita = 0,05

$$df_1 = k - 1 \rightarrow 3 - 1 = 2$$

$$df_2 = n - k \rightarrow 44 - 3 = 41$$

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	161	199	216	225	230	234	237	239	241	242	243	244	245	245	246
2	18.51	19.00	19.16	19.25	19.30	19.33	19.35	19.37	19.38	19.40	19.40	19.41	19.42	19.42	19.43
3	10.13	9.55	9.28	9.12	9.01	8.94	8.89	8.85	8.81	8.79	8.76	8.74	8.73	8.71	8.70
4	7.71	6.94	6.59	6.39	6.26	6.16	6.09	6.04	6.00	5.96	5.94	5.91	5.89	5.87	5.86
5	6.61	5.79	5.41	5.19	5.05	4.95	4.88	4.82	4.77	4.74	4.70	4.68	4.66	4.64	4.62
6	5.99	5.14	4.76	4.53	4.39	4.28	4.21	4.15	4.10	4.06	4.03	4.00	3.98	3.96	3.94
7	5.59	4.74	4.35	4.12	3.97	3.87	3.79	3.73	3.68	3.64	3.60	3.57	3.55	3.53	3.51
8	5.32	4.46	4.07	3.84	3.69	3.58	3.50	3.44	3.39	3.35	3.31	3.28	3.26	3.24	3.22
9	5.12	4.26	3.86	3.63	3.48	3.37	3.29	3.23	3.18	3.14	3.10	3.07	3.05	3.03	3.01
10	4.96	4.10	3.71	3.48	3.33	3.22	3.14	3.07	3.02	2.98	2.94	2.91	2.89	2.86	2.85
11	4.84	3.98	3.59	3.36	3.20	3.09	3.01	2.95	2.90	2.85	2.82	2.79	2.76	2.74	2.72
12	4.75	3.89	3.49	3.26	3.11	3.00	2.91	2.85	2.80	2.75	2.72	2.69	2.66	2.64	2.62
13	4.67	3.81	3.41	3.18	3.03	2.92	2.83	2.77	2.71	2.67	2.63	2.60	2.58	2.55	2.53
14	4.60	3.74	3.34	3.11	2.96	2.85	2.76	2.70	2.65	2.60	2.57	2.53	2.51	2.48	2.46
15	4.54	3.68	3.29	3.06	2.90	2.79	2.71	2.64	2.59	2.54	2.51	2.48	2.45	2.42	2.40
16	4.49	3.63	3.24	3.01	2.85	2.74	2.66	2.59	2.54	2.49	2.46	2.42	2.40	2.37	2.35
17	4.45	3.59	3.20	2.96	2.81	2.70	2.61	2.55	2.49	2.45	2.41	2.38	2.35	2.33	2.31
18	4.41	3.55	3.16	2.93	2.77	2.66	2.58	2.51	2.46	2.41	2.37	2.34	2.31	2.29	2.27
19	4.38	3.52	3.13	2.90	2.74	2.63	2.54	2.48	2.42	2.38	2.34	2.31	2.28	2.26	2.23
20	4.35	3.49	3.10	2.87	2.71	2.60	2.51	2.45	2.39	2.35	2.31	2.28	2.25	2.22	2.20
21	4.32	3.47	3.07	2.84	2.68	2.57	2.49	2.42	2.37	2.32	2.28	2.25	2.22	2.20	2.18
22	4.30	3.44	3.05	2.82	2.66	2.55	2.46	2.40	2.34	2.30	2.26	2.23	2.20	2.17	2.15
23	4.28	3.42	3.03	2.80	2.64	2.53	2.44	2.37	2.32	2.27	2.24	2.20	2.18	2.15	2.13
24	4.26	3.40	3.01	2.78	2.62	2.51	2.42	2.36	2.30	2.25	2.22	2.18	2.15	2.13	2.11
25	4.24	3.39	2.99	2.76	2.60	2.49	2.40	2.34	2.28	2.24	2.20	2.16	2.14	2.11	2.09
26	4.23	3.37	2.98	2.74	2.59	2.47	2.39	2.32	2.27	2.22	2.18	2.15	2.12	2.09	2.07
27	4.21	3.35	2.96	2.73	2.57	2.46	2.37	2.31	2.25	2.20	2.17	2.13	2.10	2.08	2.06
28	4.20	3.34	2.95	2.71	2.56	2.45	2.36	2.29	2.24	2.19	2.15	2.12	2.09	2.06	2.04
29	4.18	3.33	2.93	2.70	2.55	2.43	2.35	2.28	2.22	2.18	2.14	2.10	2.08	2.05	2.03
30	4.17	3.32	2.92	2.69	2.53	2.42	2.33	2.27	2.21	2.16	2.13	2.09	2.06	2.04	2.01
31	4.16	3.30	2.91	2.68	2.52	2.41	2.32	2.25	2.20	2.15	2.11	2.08	2.05	2.03	2.00
32	4.15	3.29	2.90	2.67	2.51	2.40	2.31	2.24	2.19	2.14	2.10	2.07	2.04	2.01	1.99
33	4.14	3.28	2.89	2.66	2.50	2.39	2.30	2.23	2.18	2.13	2.09	2.06	2.03	2.00	1.98
34	4.13	3.28	2.88	2.65	2.49	2.38	2.29	2.23	2.17	2.12	2.08	2.05	2.02	1.99	1.97
35	4.12	3.27	2.87	2.64	2.49	2.37	2.29	2.22	2.16	2.11	2.07	2.04	2.01	1.99	1.96
36	4.11	3.26	2.87	2.63	2.48	2.36	2.28	2.21	2.15	2.11	2.07	2.03	2.00	1.98	1.95
37	4.11	3.25	2.86	2.63	2.47	2.36	2.27	2.20	2.14	2.10	2.06	2.02	2.00	1.97	1.95
38	4.10	3.24	2.85	2.62	2.46	2.35	2.26	2.19	2.14	2.09	2.05	2.02	1.99	1.96	1.94
39	4.09	3.24	2.85	2.61	2.46	2.34	2.26	2.19	2.13	2.08	2.04	2.01	1.98	1.95	1.93
40	4.08	3.23	2.84	2.61	2.45	2.34	2.25	2.18	2.12	2.08	2.04	2.00	1.97	1.95	1.92
41	4.08	3.23	2.83	2.60	2.44	2.33	2.24	2.17	2.12	2.07	2.03	2.00	1.97	1.94	1.92
42	4.07	3.22	2.83	2.59	2.44	2.32	2.24	2.17	2.11	2.06	2.03	1.99	1.96	1.94	1.91
43	4.07	3.21	2.82	2.59	2.43	2.32	2.23	2.16	2.11	2.06	2.02	1.99	1.96	1.93	1.91
44	4.06	3.21	2.82	2.58	2.43	2.31	2.23	2.16	2.10	2.05	2.01	1.98	1.95	1.92	1.90
45	4.06	3.20	2.81	2.58	2.42	2.31	2.22	2.15	2.10	2.05	2.01	1.97	1.94	1.92	1.89

Lampiran 11. Surat Keterangan Telah Melaksanakan Penelitian





Lampiran 12. Dokumentasi

