



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,  
MOTIVASI, DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN PT. LEDOKOMBO (PT. LDO) JEMBER**

***THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, MOTIVATION,  
AND ORGANIZATION COMMITMENT TO EMPLOYEE PERFORMANCES  
IN PT. LEDOKOMBO (PT. LDO) JEMBER***

**SKRIPSI**

**Oleh :**

**BAGAS EKA NUR FAHMI**

**NIM. 130810201166**

**UNIVERSITAS JEMBER**

**FAKULTAS EKONOMI**

**2020**



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,  
MOTIVASI, DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN PT. LEDOKOMBO (PT. LDO) JEMBER**

*THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, MOTIVATION,  
AND ORGANIZATION COMMITMENT TO EMPLOYEE PERFORMANCES  
IN PT. LEDOKOMBO (PT. LDO) JEMBER*

**SKRIPSI**

Oleh :

**BAGAS EKA NUR FAHMI**

**NIM 130810201166**

**UNIVERSITAS JEMBER**

**FAKULTAS EKONOMI**

**2020**

**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI**  
**UNIVERSITAS JEMBER - FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**SURAT PERNYATAAN**

Nama : Bagas Eka Nur Fahmi  
Nim : 130810201166  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan PT. Ledokombo (PT. LDO) Jember

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya saya sendiri, kecuali apabila dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggungjawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

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

Jember,  
Yang menyatakan,

Bagas Eka Nur Fahmi  
NIM. 130810201166

TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional,  
Motivasi, dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja  
Karyawan PT. Ledokombo (PT. LDO) Jember

Nama Mahasiswa : Bagas Eka Nur Fahmi

NIM : 130810201166

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Disetujui Tanggal :

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Drs. Markus Apriono, M.M.

NIP. 196404041989021001

Prof. Dr. Isti Fadah, M.si

NIP. 196610201990022001

Mengetahui,  
Ketua Program Studi S-1 Manajemen

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

NIP. 19780525 200312 2 002

**JUDUL SKRIPSI**

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan PT. Ledokombo (PT.LDO) Jember Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

**Nama Mahasiswa : Bagas Eka Nur Fahmi**

**Nim : 130810201166**

**Jurusan : Manajemen**

telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal

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 : Drs. Mochamad Syaharudin, M.Si. : (.....)**  
**NIP. 195509191985031003**

**Sekretaris : Dr. Arnis Budi Susanto SE, M.Si : (.....)**  
**NIP. 760014663**

**Anggota : Drs. Didik Pudjo Musmedi, M.S. : (.....)**  
**NIP. 196102091986031001**



Mengetahui,  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Jember

**Dr. Muhammad Miqdad S.E., M.M., Ak., CA**  
**NIP. 19710727 199512 1 001**

**PERSEMBAHAN**

1. Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya kepada hamba-Nya untuk kemudahan penyusunan skripsi ini :
2. Untuk Ayah dan Ibu tercinta
3. Untuk sahabat-sahabat yang telah membantu sampai saat ini
4. Untuk keluarga besarku
5. Untuk teman teman seangkatanku Manajemen 2013
6. Untuk Almarhumah Ibu Wiji Utami yang telah membimbing saya dari awal sampai proses skripsi selesai.

**MOTTO**

*“Fa bi’ ayyi ala’ i rabbikuma tukazziban.”*

(QS. Ar-Rahman)

*“Rise and rise again until lamb become wolf”*

(Robin Hood)





## RINGKASAN

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan PT. Ledokombo (PT.LDO) Jember;** Bagas Eka Nur Fahmi; 130810201166; 2020; 107 halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting perusahaan karena perannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari suatu perusahaan yang memiliki peran utama dalam meningkatkan efektifitas perusahaan. Agar perusahaan tetap eksis maka harus berani menghadapi tantangan dan implikasinya yaitu menghadapi dan tanggap terhadap perubahan. Perusahaan yang mempunyai sumber daya manusia yang baik akan dapat mampu bersaing dengan perusahaan lainnya. Untuk meningkatkan daya saing dari perusahaan, perusahaan harus berupaya meningkatkan kinerja dari setiap karyawannya. Salah satu hal untuk meningkatkan kinerja itu sendiri diantaranya adalah dengan gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, dan komitmen organisasional.

Berdasarkan fenomena tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan PT. Ledokombo (PT. LDO) Jember. Obyek pada penelitian ini adalah karyawan PT. Ledokombo (PT. LDO) Jember, dengan populasi karyawan sebanyak 54 orang dan sampelnya dalam penelitian ini yaitu sebanyak 54 responden. Dalam kajian ini jumlah indikator variabel seluruhnya berjumlah 16, Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, dan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Ledokombo (PT. LDO) Jember. Sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, dan komitmen organisasional dapat mempengaruhi kinerja karyawan.



**SUMMARY**

***The Effect of Transformational Leadership, Motivation, and Organization Commitment to Employee Performances in PT. Ledokombo (PT. LDO) Jember;***  
*Bagas Eka Nur Fahmi; 130810201166; 2020; 107 pages; Departement of Management, Faculty of Economic and Business, University of Jember*

*Human resources are the company's most important assets because of their role as subjects of implementing policies and operational activities of the company. Human resource management is part of a company that has a major role in increasing company effectiveness. In order for a company to exist, it must have the courage to face the challenges and implications of facing and responding to change. Companies that have good human resources will be able to compete with other companies. To improve the competitiveness of the company, the company must strive to improve the performance of each of its employees. One of the things to improve the performance itself is, among others, the transformational leadership style, motivation, and organizational commitment.*

*Based on these phenomena, this study aims to determine the effect of transformational leadership style, motivation, and organizational commitment on the performance of employees of PT. Ledokombo (PT. LDO) Jember. The object of this research is the employees of PT. Ledokombo (PT. LDO) Jember, with a population of 54 employees and the sample in this study were 54 respondents. In this study the total number of indicator variables is 16, the data analysis method used in this study is multiple linear regression analysis.*

*The results showed that the variables of transformational leadership style, motivation, and organizational commitment significantly influence employee performance at PT. Ledokombo (PT. LDO) Jember. So it can be concluded that the transformational leadership style, motivation, and organizational commitment can affect employee performance.*

## PRAKATA

Puji syukur Alhamdulillah kehadirat Allah SWT atas segala rahmat, hidayah dan karunia-Nya yang telah diberikan kepada penulis sehingga mampu menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan PT. Ledokombo (PT. LDO) Jember”. Penyusunan skripsi ini digunakan sebagai salah satu persyaratan untuk 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 dan jauh dari kesempurnaan, baik karena keterbatasan ilmu yang dimiliki maupun kemampuan penulis. Dalam penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, saya selaku penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. Muhammad Miqdad S.E., M.M., Ak., CA., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
2. Ibu Dr.Novi Puspitasari, S.E., M.M selaku ketua Jurusan S-1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
3. Ibu Dr. Ika Barokah Suryaningsih, M.M., selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
4. Bapak Drs. Markus Apriono., M.M. selaku Dosen Pembimbing Utama dan Ibu Prof. Dr. Isti Fadah., M,Si. Dosen Pembimbing Anggota yang selalu memberikan ide, saran dan motivasi, serta selalu meluangkan waktunya untuk membimbing saya selama proses penyusunan dan penelitian skripsi ini.
5. Bapak Drs. Mochamad Syaharudin, M.Si selaku penguji utama, Bapak DR. Arnis Budi Susanto SE, M.Si selaku penguji anggota, dan Bapak Drs.Didik Pudjo Musmedi, M.Si selaku penguji anggota yang telah meluangkan waktunya untuk bersedia menguji skripsi ini.

6. Almarhumah Ibu Wiji Utami SE, M.Si selaku mantan Dosen Pembimbing Utama yang telah bersedia membimbing saya sampai proses skripsi hampir selesai.
7. Ibu Prof. Dr. Isti Fadah M.Si., yang selalu berkenan memberikan waktunya untuk memberikan waktunya untuk menyemangati menyelesaikan skripsi ini.
8. Keluarga dan sahabat-sahabat saya yang telah membantu dan mendukung selama ini.

Semoga Allah SWT selalu memberikan Hidayah dan Rahmat kepada semua pihak yang telah membantu dengan ikhlas sehingga Skripsi ini dapat terselesaikan. Penulis juga menerima segala kritik dan saran dari semua pihak demi kesempurnaan skripsi ini. Penulis juga berharap, semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan memberikan tambahan pengetahuan bagi yang membacanya.

Penulis

Bagas Eka Nur Fahmi

**DAFTAR ISI**

<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	i
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	ii
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	iii
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	iv
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	v
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	vi
<b>RINGKASAN</b> .....	vii
<b>SUMMARY</b> .....	viii
<b>PRAKATA</b> .....	ix
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xi
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xiv
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xv
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xvi
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	4
1.3 Tujuan penelitian .....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	6
2.1 Landasan Teori .....	6
2.1.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	6
2.1.2 Motivasi.....	15
2.1.3 Komitmen Organisasi.....	22
2.1.4 Kinerja Karyawan.....	26
2.2 Penelitian Terdahulu.....	34
2.3 Kerangka Konseptual .....	37
2.4 Hipotesis Penelitian .....	38

2.4.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan.....	38
2.4.2 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan.....	39
2.4.3 Pengaruh Komitmen organisasi Terhadap Kinerja Karyawan .....	39
<b>BAB 3. METODELOGI PENELITIAN .....</b>	<b>40</b>
3.1 Rancangan Penelitian .....	40
3.2 Populasi dan Sampel.....	40
3.2.1 Populasi .....	41
3.2.2 Sampel .....	41
3.3 Jenis dan Sumber Data .....	41
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	42
3.5 Identifikasi Variabel .....	42
3.6 Definisi Operasional Variabel .....	42
3.6.1 Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) .....	43
3.6.2 Variabel Motivasi (X2) .....	43
3.6.3 Variabel Komitmen Organisasional (X3) .....	44
3.6.4 Variabel Kinerja (Y).....	44
3.7 Skala Pengukuran Variabel .....	44
3.8 Metode Analisis Data .....	45
3.8.1 Uji Instrumen.....	45
3.9 Analisis Regresi Linier Berganda.....	47
3.10 Uji Asumsi Klasik .....	48
3.11 Uji Hipotesis.....	49
3.12 Kerangka Pemecahan Masalah.....	52
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>54</b>
4.1 Gambaran Umum Perusahaan .....	54
4.1.6 Struktur Organisasi PT. Ledokombo (PT. LDO) Jember.....	54
4.1.7 Tugas dan Tanggung Jawab Unit Kerja PT. Ledokombo (PT. LDO) Jember.....	55
4.2 Deskripsi Statistik data atau Variabel Penelitian.....	56
4.2.1 Karakteristik Responden .....	56

4.2.2 Uji Instrumen.....	59
4.2.3 Deskripsi Variabel Penelitian.....	61
4.2.4 Analisis Regresi Linier Berganda.....	66
4.2.5 Uji Asumsi Klasik .....	68
4.2.6 Uji Hipotesis .....	70
4.3 Pembahasan .....	71
4.3.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan.....	71
4.3.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan .....	73
4.3.3 Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan .....	75
<b>BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN</b> .....	<b>77</b>
5.1 Kesimpulan.....	77
5.2 Saran .....	77
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>78</b>
<b>LAMPIRAN</b> .....	<b>85</b>



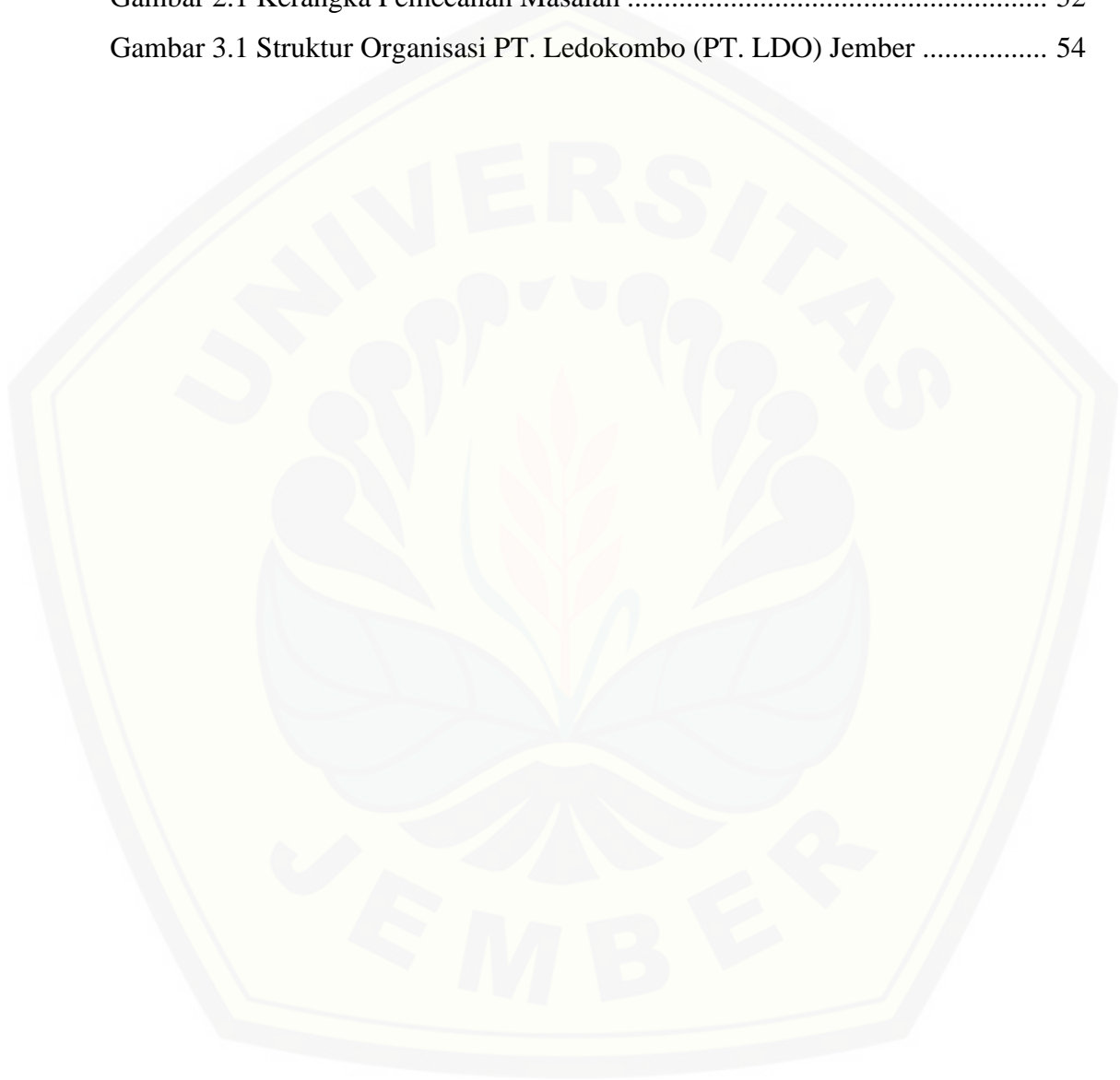
**DAFTAR TABEL**

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	36
Tabel 4.1 Jumlah Karyawan PT Ledokombo (PT. LDO) Jember .....	41
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	57
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	57
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	58
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja.....	58
Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas .....	59
Tabel 4.7 Hasil Uji Reliabilitas.....	60
Tabel 4.8 Deskripsi Jawaban Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional ...	62
Tabel 4.9 Deskripsi Jawaban Variabel Motivasi .....	63
Tabel 4.10 Deskripsi Jawaban Variabel Komitmen Organisasional .....	64
Tabel 4.11 Deskripsi Jawaban Variabel Kinerja Karyawan .....	65
Tabel 4.12 Rangkuman Analisis Regresi Linier Berganda.....	66
Tabel 4.13 Hasil Uji Normalitas .....	68
Tabel 4.14 Hasil Uji Multikolinearitas .....	68
Tabel 4.15 Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	69
Tabel 4.16 Hasil Uji T.....	70



**DAFTAR GAMBAR**

	Halaman
Gambar 1.1 Kerangka Konseptual Penelitian .....	37
Gambar 2.1 Kerangka Pemecahan Masalah .....	52
Gambar 3.1 Struktur Organisasi PT. Ledokombo (PT. LDO) Jember .....	54



**DAFTAR LAMPIRAN**

	Halaman
Lampiran 1. Kuesioner.....	79
Lampiran 2. Karakteristik Responden .....	83
Lampiran 3. Rekapitulasi Jawaban Responden .....	86
Lampiran 4. Output Uji Validitas .....	93
Lampiran 5. Output Uji Reliabilitas.....	95
Lampiran 6. Output Analisis Regresi Linier Berganda.....	98
Lampiran 7. Output Uji Normalitas .....	97
Lampiran 8. Output Uji Multikolinearitas .....	99
Lampiran 9. Output Uji Heteroskedastisitas .....	100
Lampiran 10. R tabel.....	101
Lampiran 11. T tabel.....	102

## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.2 Latar Belakang Masalah

Kemajuan sebuah organisasi tidak akan lepas dari keberadaan serta pengaruh sumber daya manusia (SDM) yang ada di dalamnya. SDM menjadi motor utama organisasi dalam menjalankan segala kegiatannya dalam upaya mencapai tujuan. Sumber daya manusia adalah faktor sentral dalam satu organisasi (Rachmawati, 2008). Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaannya misi tersebut dikelola oleh manusia. Jadi manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi. Perhatian terhadap SDM sangatlah penting guna memperoleh kinerja karyawan seperti yang diharapkan dalam rangka mencapai visi dan misi serta tujuan organisasi. Untuk itu, perusahaan dituntut untuk meningkatkan kualitas SDM sehingga terjadi peningkatan kinerja karyawan dan dapat memberikan kontribusi bagi peningkatan kinerja perusahaan. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2006). Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan yang ada dalam perusahaan. Adanya keterkaitan atasan dan bawahan tersebut diharapkan dapat melahirkan suatu situasi yang harmonis sehingga menimbulkan kerjasama yang baik dalam mencapai tujuan perusahaan. Untuk itu perusahaan memerlukan pemimpin yang reformis yang mampu menjadi motor penggerak perubahan (*transformation*) sehingga tercipta kerjasama yang baik antara atasan dan bawahan.

Salah satu gaya kepemimpinan yang menekankan pada pentingnya seorang pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para bawahan untuk berprestasi melampaui harapannya (Permata, 2012) adalah gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai hubungan antara pemimpin dan bawahan yang sangat dekat sehingga menimbulkan emosi dan kedekatan yang sangat kuat, bawahan merasa hormat,

percaya pada pemimpinnya, dan termotivasi untuk bekerja lebih dari yang sebenarnya (Suharto, 2005). Dalam perubahan organisasi baik yang terencana maupun tidak terencana, aspek yang terpenting adalah perubahan individu. Perubahan pada individu ini tidak mudah, tetapi harus melalui proses. Pemimpin sebagai panutan dalam organisasi, sehingga perubahan harus dimulai dari tingkat yang paling atas (pemimpin). Pentingnya gaya kepemimpinan transformasional juga dikemukakan (Yukl, 2010) bahwa kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Dengan kepemimpinan ini, menurut (Yukl, 2010) menyebutkan bahwa para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpin dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan oleh mereka.

Selain gaya kepemimpinan transformasional, dorongan atau motivasi juga menjadi hal yang penting dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi merupakan suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu pekerjaan atau perbuatan (Nawawi, 2003). Hal ini menunjukkan bahwa seseorang harus memiliki sesuatu yang mendorong dirinya untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Motivasi kerja seseorang harus diarahkan agar perusahaan dapat mencapai tujuannya. Oleh karena itu, faktor motivasi perlu untuk diperhatikan oleh perusahaan, karena motivasi merupakan sarana yang dapat mendorong karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan. Salah satu teori motivasi terkait kebutuhan individu adalah teori Maslow. Maslow berpendapat bahwa seseorang bekerja karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Hierarki kebutuhan Maslow dalam dalam Mathis dan Jackson (Jackson, 2011) mengelompokkan kebutuhan menjadi lima kategori yang naik dalam urutan tertentu. Sebelum kebutuhan yang lebih mendasar terpenuhi, seseorang tidak akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Jadi, jika kebutuhan atau motivasi dapat terpenuhi (tinggi) maka kinerja karyawan juga tinggi (Miswan, 2010)

Setiap orang yang bekerja di suatu perusahaan atau organisasi, juga harus mempunyai komitmen dalam bekerja karena apabila suatu perusahaan

karyawannya tidak mempunyai suatu komitmen dalam bekerja, maka tujuan dari perusahaan atau organisasi tersebut tidak akan tercapai. Namun terkadang suatu perusahaan atau organisasi kurang memperhatikan komitmen yang ada terhadap karyawannya, sehingga berdampak pada penurunan kinerja terhadap karyawan ataupun loyalitas karyawan menjadi berkurang.

Komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecendrungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen merupakan identifikasi dan keterkaitan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi memiliki perbedaan sikap dibanding yang berkomitmen rendah. Komitmen organisasional yang tinggi menghasilkan performa kerja, rendahnya tingkat absen dan rendahnya tingkat keluar masuk (turnover) karyawan. Komitmen yang tinggi menjadikan individual peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi kearah yang lebih baik. Dengan adanya komitmen yang tinggi kemungkinan penurunan kinerja karyawan dapat dihindari. Komitmen organisasional memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Tujuan komitmen organisasional adalah untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan yang terjadi agar tidak terjadi terus menerus. Komitmen organisasional yang dijalankan dengan baik akan dapat meningkatkan prestasi dan disiplin kinerja dari para karyawan serta karyawan akan selalu bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilaksanakan.

PT. Ledokombo (PT. LDO) adalah perusahaan yang didirikan di Jember, Jawa Timur pada 1951 oleh Bapak Liem Ing Gwan, generasi kedua dari imigran China yang bergerak di bidang tembakau khususnya untuk produksi, *packaging*, dan ekspor tembakau di Indonesia. PT. Ledokombo (PT. LDO) bertempat di Jalan Gajah Mada 178, Jember, Jawa Timur. Dalam mewujudkan terciptanya produk-produk dengan kualitas terbaik, PT ledokombo membutuhkan karyawan-karyawan yang dapat bekerja sama dalam pencapaian tujuan perusahaan. Dalam mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan ini bukanlah hal yang mudah, maka dari itu perusahaan membutuhkan sosok pemimpin yang dapat memberikan perubahan yang baik pada kinerja



karyawannya. Pemimpin merupakan panutan dalam suatu perusahaan atau organisasi, maka perubahan awal yang harus dilakukan dimulai dari tingkatan paling atas atau pemimpin. Untuk itu diperlukan pemimpin yang bersifat kharismatik, berpengaruh idealis, memotivasi. Dengan kepemimpinan ini pengikut akan merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpin sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan. Selain itu, karyawan juga membutuhkan motivasi dalam melakukan pekerjaannya. Karyawan dituntut untuk memiliki dorongan agar selalu mengerjakan tugas atau pekerjaan dengan sebaik dan semaksimal mungkin. Motivasi seorang karyawan dapat berasal dari dalam (intrinstik) dan dari luar (ekstrinstik). Apabila karyawan memiliki motivasi maka pekerjaannya akan sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan tersebut. Dan kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh komitmen organisasional, apabila seorang karyawan berkomitmen penuh terhadap organisasi atau perusahaannya maka karyawan akan melakukan pekerjaannya dengan sepenuh hati dan bertahan dalam organisasi atau perusahaan. Ini dapat dilakukan oleh organisasi atau perusahaan dengan cara membangun lingkungan kerja yang baik seperti komunikasi yang terjalin baik antara pimpinan dan bawahan, serta motivasi yang diberikan oleh pimpinan itu sendiri. Dengan adanya permasalahan tersebut, maka peran dari gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, dan komitmen organisasional ini akan membentuk karyawan agar dapat bekerja lebih baik lagi dalam pencapaian tujuan perusahaan. Berdasarkan pemikiran tersebut maka penelitian ini dibuat dengan judul: “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan PT. Ledokombo (PT. LDO) Jember”.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah :

- a. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pada karyawan PT. Ledokombo (PT. LDO) Jember?

- b. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja pada karyawan PT. Ledokombo (PT. LDO) Jember?
- c. Apakah komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja pada karyawan PT. Ledokombo (PT. LDO) Jember?

## 1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

### 1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pada karyawan PT. Ledokombo (PT. LDO) Jember.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pada karyawan PT. Ledokombo (PT. LDO) Jember.
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pada karyawan PT. Ledokombo (PT. LDO) Jember.

### 1.3.2 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak, Antara lain :

- a. Bagi PT Ledokombo (PT. LDO)  
Penelitian ini diharapkan memberi informasi bagi kebijakan perusahaan untuk meningkatkan gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, dan komitmen organisasional sehingga terciptanya kinerja karyawan yang optimal dan tercapainya tujuan perusahaan.
- b. Bagi Akademisi  
Memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan acuan bagi penelitian selanjutnya.
- c. Bagi Peneliti  
Menambah wawasan praktis penulis melalui implementasi ilmu yang di dapat selama kuliah secara nyata khususnya mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.



## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Landasan Teori

#### 2.1.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan dilaksanakan ketika seseorang memobilisasi sumber daya intuitif, politis, psikologis dan sumber lain untuk membangkitkan, melibatkan dan memotivasi pengikutnya (Hartiti, 2013). Pemimpin transformasional adalah seorang pemimpin yang menguasai situasi dengan menyampaikan visi yang jelas tentang tujuan kelompok, bergairah dalam pekerjaan dan kemampuan untuk membuat anggota kelompok merasa diisi ulang dan berenergi (Kendra, 2013). Kepemimpinan transformasional adalah jenis gaya kepemimpinan yang mengarah ke perubahan positif pada mereka yang mengikuti (pengikut). Pemimpin transformasional umumnya energik, antusias dan bergairah. Tidak hanya para pemimpin memperhatikan dan terlibat dalam proses, mereka juga difokuskan untuk membantu setiap anggota kelompok untuk dapat berhasil juga (Pmcounseling, 2011).

Kepemimpinan Transformasional adalah suatu model kepemimpinan untuk meningkatkan sumber daya manusia dengan dan hubungan efek pemimpin terhadap bawahan dapat diukur, dengan indikator adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin, berusaha untuk memotivasi pengikut untuk melakukan sesuatu yang lebih dan melakukannya melampaui harapan mereka sendiri (Bernard M Bass, 1994).

Sejarah Kepemimpinan Transformasional berawal; dari konsep kepemimpinan transformasional yang diperkenalkan oleh ahli kepemimpinan dan penulis biografi presiden James Macgregor Burns. menurut Burns, kepemimpinan transformasional dapat dilihat ketika para pemimpin dan pengikut membuat satu sama lain untuk meningkatkan moral dan motivasi melalui kekuatan visi dan kepribadian mereka, pemimpin transformasional mampu menginspirasi pengikutnya untuk mengubah harapan, persepsi dan motivasi untuk bekerja menuju tujuan bersama (Kendra, 2013).

Kemudian, peneliti Bernard M. Bass menerapkan ide Burns untuk mengembangkan apa yang sekarang disebut sebagai Bass teori kepemimpinan Transformasional. Menurut (Bernard M Bass, 1994) kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan berdasarkan dampak yang ada pada pengikut. Bass menyarankan kepada pemimpin transformasional agar dapat menggalang kepercayaan, hormat dan kekaguman dari para pengikut mereka.

## Komponen Perilaku kepemimpinan Transformasional

### a. Kharismatik

Bahwa kharisma secara tradisional dipandang sebagai hal yang bersifat inheren dan hanya dimiliki oleh pemimpin-pemimpin kelas dunia. Penulisan membuktikan bahwa kharisma bisa saja dimiliki oleh pimpinan di level bawah dari sebuah organisasi (Hartiti, 2013). Pemimpin yang memiliki ciri tersebut, memperlihatkan visi, kemampuan, dan keahliannya serta tindakan yang lebih mendahulukan kepentingan organisasi dan kepentingan orang lain (masyarakat) daripada kepentingan pribadi. Karena itu, pemimpin kharismatik dijadikan suri tauladan, idola, dan model panutan oleh bawahannya.

Bawahan mempercayai pemimpin karena pemimpin dianggap mempunyai pandangan, nilai dan tujuan yang dianggapnya benar. Oleh sebab itu pemimpin yang mempunyai kharisma lebih besar dapat lebih mudah mempengaruhi dan mengarahkan bawahan agar bertindak sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pemimpin. Selanjutnya dikatakan kepemimpinan kharismatik karena pemimpin dapat memotivasi bawahan untuk mengeluarkan upaya kerja ekstra karena mereka mempunyai pemimpinnya (Hartiti, 2013).

### b. Pengaruh idealis

Para pemimpin transformasional berfungsi sebagai role model bagi pengikut. Karena pengikut percaya dan menghormati pemimpin, mereka meniru orang ini dan internalisasi kedalam dirinya. Mereka percaya pada filosofi bahwa seorang pemimpin dapat mempengaruhi pengikutnya hanya ketika pemimpin mempraktekan apa yang dia katakan. Para pemimpin bertindak sebagai role-model bagi pengikutnya (Kendra, 2013). Pemimpin tipe ini berupaya

mempengaruhi bawahannya melalui komunikasi langsung dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, asumsi-asumsi, komitmen dan keyakinan, serta memiliki tekad untuk mencapai tujuan dengan senantiasa mempertimbangkan akibat-akibat moral dan etik dari setiap keputusan yang dibuat. Ia memperlihatkan kepercayaan pada cita-cita, keyakinan, dan nilai-nilai hidupnya (Hartiti, 2013). Dampaknya adalah dikagumi, dipercaya, dihargai, dan bawahan berusaha mengindentikkan diri dengannya. Hal ini disebabkan perilaku yang memomorsatukan kebutuhan bawahan, membagi resiko dengan bawahan secara konsisten, dan menghindari penggunaan kuasa untuk kepentingan pribadi. Dengan demikian, bawahan bertekad dan termotivasi untuk mengoptimalkan usaha dan bekerja ke tujuan bersama.

### c. Motivasi Inspirasi

Pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas bahwa mereka mampu mengartikulasikan kepada pengikut. Para pemimpin ini juga mampu membantu meningkatkan gairah pengikut dan motivasi untuk memenuhi tujuan (Kendra, 2013). Pemimpin transformasional bertindak dengan cara memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan melalui pemberian arti dan tantangan terhadap tugas bawahan (Hartiti, 2013). Perilaku pemimpin yang inspirasional menurut (Yukl, Leadership In Organizations, 2002) dapat merangsang antusiasme bawahan terhadap tugas-tugas kelompok dan dapat mengatakan hal-hal yang dapat menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuannya untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan kelompok (Hartiti, 2013). Pemimpin transformasional membimbing pengikut dengan menyediakan rasa, makna dan tantangan. Mereka bekerja dengan antusias dan optimis untuk menumbuhkan semangat kerja tim dan komitmen (Management Study Guide, 2013).

Bawahan diberi keleluasaan untuk berpartisipasi secara optimal dalam hal gagasan-gagasan, memberi visi mengenai keadaan organisasi masa depan yang menjanjikan harapan yang jelas dan transparan. Pengaruhnya diharapkan dapat meningkatkan semangat kelompok, antusiasisme dan optimisme dikorbankan

sehingga harapan-harapan itu menjadi penting dan bernilai bagi mereka dan perlu di realisasikan melalui komitmen yang tinggi.

#### d. Stimulasi intelektual

Pemimpin mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara kerja dan mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugasnya. Pengaruhnya diharapkan, bawahan merasa pimpinan menerima dan mendukung mereka untuk memikirkan cara-cara kerja mereka, mencari cara-cara baru dalam menyelesaikan tugas, dan merasa menemukan cara-cara kerja baru dalam mempercepat tugas-tugas mereka. Pengaruh positif lebih jauh adalah menimbulkan semangat belajar yang tinggi oleh Peter Senge, hal ini disebut sebagai learning organization (Hartiti, 2013).

Pemimpin mendorong pengikutnya untuk mengeksplorasi cara-cara baru melakukan sesuatu dan kesempatan baru untuk belajar (Kendra, 2013). Pemimpin seperti mendorong pengikut mereka untuk menjadi inovatif dan kreatif. Mereka mendorong ide-ide baru dari para pengikut mereka dan tidak pernah mengkritik mereka secara terbuka untuk kesalahan yang dilakukan oleh mereka. Mereka tidak ragu-ragu membuang praktek lama yang ditetapkan oleh mereka jika praktek lama tersebut diketahui tidak efektif (Management Study Guide, 2013).

Melalui stimulasi intelektual, pemimpin merangsang kreativitas bawahan dan mendorong untuk menemukan pendekatan-pendekatan baru terhadap masalah-masalah lama. Melalui stimulasi intelektual, bawahan didorong untuk berpikir melalui relevansi cara, sistem nilai, kepercayaan, harapan dan didorong melakukan inovasi dalam menyelesaikan masalah, melakukan inovasi dalam menyelesaikan masalah dan berkreasi untuk mengembangkan kemampuan diri serta didorong untuk menetapkan tujuan atau sasaran yang menantang. Kontribusi intelektual dari seorang pemimpin pada bawahan harus didasari sebagai suatu upaya untuk memunculkan kemampuan bawahan (Hartiti, 2013).

#### e. Konsiderasi Individu



Perhatian secara individual yaitu pimpinan memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya, seperti memperlakukan mereka sebagai pribadi yang utuh dan menghargai sikap peduli mereka terhadap organisasi. Perhatian atau pertimbangan terhadap perbedaan individual implikasinya adalah memelihara kontak langsung face to face dan komunikasi terbuka dengan para pegawai (Hartiti, 2013). Dalam rangka mendorong hubungan yang mendukung, pemimpin transformasional menjaga jalur komunikasi tetap terbuka sehingga pengikutnya merasa bebas untuk berbagi ide dan agar pemimpin dapat secara langsung untuk mengetahui kontribusi unik setiap pengikutnya (Kendra, 2013).

Perhatian secara individual tersebut dapat sebagai identifikasi awal terhadap para bawahan terutama bawahan yang mempunyai potensi untuk menjadi seorang pemimpin. Pemimpin bertindak sebagai mentor bagi pengikut mereka dan menghargai pengikutnya atas kreativitas dan inovasinya. Para pengikut diperlakukan berbeda sesuai dengan bakat dan pengetahuan mereka. Mereka diberdayakan untuk membuat keputusan dan selalu memberikan dukungan yang diperlukan untuk melaksanakan keputusan tersebut (Management Study Guide, 2013). Sedangkan monitoring merupakan bentuk perhatian individual yang ditunjukkan melalui tindakan konsultasi, nasehat dan tuntutan yang diberikan oleh senior kepada junior yang belum berpengalaman bila dibandingkan dengan seniornya. Pengaruh terhadap bawahan antara lain, merasa diperhatikan dan diperlakukan manusiawi dari atasannya (Hartiti, 2013).

Ciri-ciri Kepemimpinan Transformasional :

(1) Menurut (Stephen P Robbins, 2008) ciri-ciri Kepemimpinan transformasioanal yaitu :

(a) *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)

*Ideaized Influence* atau pengaruh ideal adalah perilaku pemimpin yang memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga , serta mendapatkan respek dan kepercayaan bawahan. Idealized influence disebut

juga sebagai pemimpin kharismatik, dimana pengikut memiliki keyakinan yang mendalam pada pemimpinnya, merasa bangga bisa bekerja dengan pemimpinnya, dan mempercayai kapasitas pemimpinnya dalam mengatasi setiap permasalahan.

(b) *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)

*Inspirational Motivation* adalah perilaku pemimpin yang mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menyampaikan visi bersama secara menarik dengan menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan upaya bawahan dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan penting bagi organisasi.

(c) *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

*Intellectual Stimulation* adalah perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan kecerdasan bawahan untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi mereka, meningkatkan rasionalitas dan pemecahan masalah secara cermat.

(d) *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individu)

*Individualized Consideration* adalah perilaku pemimpin yang memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing bawahan secara individual sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda, serta melatih dan memberikan saran. *Individualized Consideration* dari kepemimpinan transformasional memperlakukan masing-masing bawahan sebagai individu serta mendampingi mereka, memonitor, dan menumbuhkan peluang.

(2) Menurut (Triantoro, 2004) pemimpin transformasional memiliki beberapa karakteristik tertentu, yaitu :

- (a) Pemimpin mengidentifikasi dirinya sendiri sebagai agen perubahan.
- (b) Pemimpin mendorong keberanian dan pengambilan resiko.
- (c) Pemimpin percaya pada orang-orang.
- (d) Pemimpin dilandasi oleh nilai-nilai.
- (e) Pemimpin adalah seorang pembelajar sepanjang hidup (lifelongs learners)
- (f) Pemimpin memiliki kemampuan untuk mengatasi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian.
- (g) Pemimpin juga adalah seorang pemimpin yang visioner.

## Prinsip-Prinsip Kepemimpinan Transformasional

Prinsip-prinsip yang harus diciptakan oleh seorang pemimpin transformasional, yaitu (Rees, 2001):

- (1) Simplifikasi, keberhasilan dari kepemimpinan diawali dengan sebuah visi yang akan menjadi cermin dan tujuan bersama. Kemampuan serta keterampilan dalam mengungkapkan visi secara jelas, praktis dan tentu saja transformasional yang dapat menjawab kemana kita akan melangkah. Menjadi hal pertama yang penting untuk kita implementasikan.
- (2) Motivasi, kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan adalah hal kedua yang perlu kita lakukan. Pada saat pemimpin transformasional dapat menciptakan suatu sinegritas di dalam organisasi, berarti seharusnya dia dapat pula mengoptimalkan, memotivasi, dan memberikan energi kepada setiap pengikutnya. Praktisnya dapat saja berupa tugas atau pekerjaan yang betul-betul menantang serta memberikan peluang bagi mereka pula untuk



terlibat dalam suatu proses kreatif baik dalam hal memberikan usulan atau pun mengambil keputusan dalam pemecahan masalah, sehingga hal ini pula akan memberikan nilai tambah bagi mereka sendiri.

- (3) Fasilitasi, dalam pengertian kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi pembelajaran yang terjadi di dalam organisasi secara kelembagaan, kelompok, atau pun individual. Hal ini akan berdampak pada semakin bertambahnya modal intelektual dari setiap orang yang terlibat di dalamnya.
- (4) Mobilitasi, yaitu pengerahan sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap orang yang terlibat di dalamnya dalam mencapai visi dan tujuan. Pemimpin transformasional akan selalu mengupayakan pengikut yang penuh dengan tanggung jawab.
  - (a) Siap Siaga, yaitu kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif.
  - (b) Tekad, yaitu tekad bulat untuk selalu sampai pada akhir tekad bulat untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas. Untuk itu perlu pula didukung oleh pengembangan disiplin spiritualitas, emosi, dan fisik serta komitmen.

Pemimpin transformasional adalah orang yang membantu perusahaan dan orang lain untuk membuat perubahan positif dalam aktivitas mereka. Perubahan itu sering kali berskala besar dan dramatis. Setelah menetapkan arah baru yang menarik bagi perusahaan atau menciptakan masa depan, pemimpin biasanya memilih salah satu dari enam metode yang berada untuk melahirkan perubahan, yaitu (Dubrin, 2005):

- (1) Mengubah kultur organisasi. Tindakan paling luar 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 resiko menjadi kultur di mana orang bisa lebih bergerak dan tidak terlalu dibatasi oleh aturan dan regulasi.

- (2) Meningkatkan kesadaran orang 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 orang tidak sekedar mengejar kepentingan diri. Pemimpin transformasional membantu anggota kelompok untuk melihat 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 orang 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 orang lain tentang keadaan urgen. 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.

Kepemimpinan yang efektif selalu memanfaatkan kerja sama dengan bawahan yang akan menimbulkan semangat bersama dan rasa persatuan, sehingga

akan memudahkan proses pendelegasian dan pemecahan masalah yang semuanya memajukan organisasi atau lembaga.

## 2.1.2 Motivasi

### a) Definisi motivasi

Motivasi adalah suatu daya yang dapat mendorong para karyawan untuk bekerja dengan kemampuan optimal, untuk mencapai tujuan dan sasaran suatu organisasi. Motivasi bertujuan agar setiap pekerja mempunyai semangat dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi dalam bekerja sangat diuntungkan, karena mereka dapat menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan tepat waktu dan tidak mengalami kesulitan dalam mengerjakan.

Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan, dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya (Siagaan, 2011).

Wilson (2012:312) mengemukakan bahwa motivasi berasal dari kata motif (*motive*), yang berarti dorongan. Motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong orang lain untuk dapat melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan fungsinya dalam organisasi.

Menurut (Robbins, 2003) motivasi adalah proses yang berperan pada intensitas, arah, dan lamanya berlangsung upaya individu ke arah pencapaian sasaran. Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja pada organisasi. Motivasi adalah kondisi atau energi yang

menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi (Mangkunegara, 2015).

Jadi menurut pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan, bahwa motivasi adalah dorongan yang mengakibatkan karyawan mau dan rela untuk mengerahkan waktu dan tenaganya untuk menyelesaikan tanggung jawab untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan perusahaan.

Motivasi sangat dibutuhkan bagi para karyawan, karena dengan motivasi tinggi karyawan dapat lebih semangat dalam menyelesaikan tanggung jawab dan kewajiban yang diberikan.

## b) Teori-teori Motivasi

### (1) Teori Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow

Dalam hipotesis teori hierarki kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow terdapat lima jenjang kebutuhan yang ada di diri semua manusia yaitu :

(a) Psikologis : antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks, dan kebutuhan jasmani lainnya.

(b) Keamanan : antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.

(c) Sosial : mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima-baik, dan persahabatan.

(d) Penghargaan : mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor penghormatan diri dari luar seperti misalnya status, pengakuan dan perhatian.

(e) Aktualisasi diri : dorongan untuk mejadi seseorang / sesuatu sesuai ambisinya; yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

Maslow memisahkan kelima kebutuhan itu sebagai kebutuhan tingkat tinggi dan kebutuhan tingkat rendah. Kebutuhan tingkat rendah yaitu kebutuhan yang dipenuhi secara eksternal; kebutuhan fisik dan keamanan. Sedangkan kebutuhan tingkat tinggi yaitu kebutuhan yang dipenuhi secara internal; kebutuhan sosial, akan penghargaan, dan aktualisasi diri.

## (2) Teori X dan Teori Y

Douglas McGregor (Robbins, 2003) mengemukakan dua pandangan yang jelas berbeda mengenai manusia. Pada dasarnya yang satu negatif, ditandai sebagai Teori X dan yang positif ditandai dengan Teori Y.

Menurut Teori X, empat asumsi yang dipegang para manajer adalah sebagai berikut :

- (a) Karyawan secara inheren tidak menyukai kerja dan, bila dimungkinkan akan mencoba menghindarinya.
- (b) Karena karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai sasaran.
- (c) Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarahan formal bila mungkin.
- (d) Kebanyakan karyawan menempatkan keamanan diatas semua faktor lain yang terkait dengan kerja dan akan menunjukkan ambisi yang rendah.

Menurut Teori Y, empat asumsi positif yang dikemukakan McGregor sebagai berikut:

- (a) Karyawan dapat memandang kerja sebagai kegiatan alami yang sama dengan istirahat atau bermain.



(b) Orang-orang melakukan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka memiliki komitmen pada sasaran.

(c) Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima, bahkan mengusahakan, tanggung jawab.

(d) Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif menyebar luas ke semua orang dan tidak hanya milik mereka yang berada dalam posisi manajemen.

### (3) Teori Dua Faktor

Teori dua faktor (disebut juga teori motivasi higienis) Frederick Herzberg dalam (Robbins, Perilaku Organisasi, 2006) mengusulkan bahwa faktor-faktor instrinsik terkait dengan kepuasan kerja, sedangkan faktor-faktor ekstrinsik berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Herzberg percaya bahwa faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja terpisah dan berbeda dari faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja. Oleh karena itu, para manajer yang berusaha untuk menghilangkan faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja bisa mencegah orang-orang menjadi tidak puas tetapi tentunya bisa memotivasi mereka. Ia menyebut faktor-faktor ekstrinsik yang menyebabkan ketidakpuasan kerja adalah faktor-faktor higienis (*hygiene factors*). Ketika faktor-faktor ini memadai, orang tidak akan puas, tetapi mereka juga tidak akan puas (atau termotivasi). Untuk memotivasi orang, Herzberg menyarankan untuk menekankan motivator, faktor-faktor instrinsik yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri.

### (4) Teori ERG (Existence Relatedness Growth)

Teori ERG dikemukakan oleh Clayton Alderfer seorang psikolog asal Amerika Serikat. Dimana teori ini merupakan simplifikasi dan pengembangan lebih lanjut dari teori hirarki kebutuhan Abraham Maslow.

Ketiga kebutuhan pokok manusia ini diurai Alderfer sebagai simplifikasi teori hirarki kebutuhan Abraham Maslow sebagai berikut :

(a) E (Existence atau Keberadaan) adalah suatu kebutuhan akan tetap bisa hidup sesuai dengan tingkat kebutuhan tingkat rendah dari Maslow yaitu meliputi kebutuhan fisiologis dan kebutuhan akan rasa aman.

(b) R (Relatedness atau hubungan) mencakup kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain. Kebutuhan ini sesuai dengan kebutuhan afiliasi dari Maslow.

(c) G (Growth atau pertumbuhan) adalah kebutuhan yang mendorong seseorang untuk memiliki pengaruh yang kreatif dan produktif terhadap diri sendiri atau lingkungan. Realisasi dari kebutuhan penghargaan dan perwujudan diri dari Maslow.

Alderfer berpendapat bahwa pemenuhan atas ketiga kebutuhan tersebut dapat dilakukan secara simultan, artinya bahwa hubungan dari teori ERG ini tidak bersifat hirarki.

## c) Indikator Motivasi

Menurut Syahyuti dalam (Puspitasari, 2014) indikator motivasi kerja sebagai berikut :

### (1) Dorongan mencapai tujuan

Seseorang yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi maka dalam dirinya mempunyai dorongan yang kuat untuk mencapai kinerja yang maksimal, yang nantinya akan berpengaruh terhadap tujuan dari suatu perusahaan atau instansi.

### (2) Semangat kerja

Semangat kerja sebagai keadaan psikologis yang baik apabila semangat kerja tersebut menimbulkan kesenangan yang mendorong seseorang untuk



bekerja lebih giat dan lebih baik serta konsekuen dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan atau instansi.

### (3) Inisiatif dan kreativitas

Inisiatif diartikan sebagai kekuatan atau kemampuan seseorang karyawan atau pegawai untuk memulai atau meneruskan suatu pekerjaan dengan penuh energi tanpa ada dorongan dari orang lain atau atas kehendak sendiri, sedangkan kreativitas adalah kemampuan seorang pegawai atau karyawan untuk menemukan hubungan-hubungan baru dan membuat kombinasi-kombinasi yang baru sehingga dapat menemukan sesuatu yang baru. Dalam hal ini sesuatu yang baru ini dapat berupa sesuatu yang belum dikenal sebelumnya.

### (4) Rasa tanggung jawab

Sikap individu karyawan atau pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang baik harus mempunyai rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang mereka lakukan sehingga pekerjaan tersebut mampu diselesaikan secara tepat waktu.

### Memotivasi kelompok kerja yang beragam

Memotivasi para karyawan tidak mudah. Karyawan masuk ke dalam perusahaan dengan kebutuhan, kepribadian, keterampilan, kemampuan, minat dan bakat yang berbeda. Mereka memiliki harapan yang berbeda terhadap pemberian kerja dan pandangan yang berbeda tentang apa yang bisa diharapkan oleh pemberi kerja terhadap mereka, apa yang diinginkan para karyawan dari pekerjaan mereka sangat bervariasi, mengingat perbedaan-perbedaan karyawan didalam perusahaan.

Menurut (Robbins, Manajemen, 2010) ada beberapa cara manajer memotivasi karyawan, sebagai berikut :

- a) Memotivasi tenaga kerja yang beragam. Untuk memaksimalkan motivasi tenaga kerja saat ini, para manajer perlu memikirkan fleksibilitas. Suatu

pekan kerja dimana karyawan bekerja dengan waktu yang lebih lama dalam sehari, tetapi dengan hari yang lebih sedikit dalam seminggu. Namun demikian, perusahaan dapat merancang jadwal apapun yang mereka inginkan untuk menyesuaikan kebutuhan karyawan. Alternatif lain adalah sistem penjadwalan dimana karyawan dituntut untuk bekerja dengan jumlah jam tertentu setiap minggu tetapi bebas mengatur jam-jam kerja itu, dalam batasan tertentu.

- b) Memotivasi para profesional. Berbeda dengan satu generasi yang lalu, ciri khas karyawan saat ini adalah karyawan atau pekerja profesional dengan gelar sarjana dan bukan seperti perkerja pabrik. Pekerja profesional berbeda dengan pekerja nonprofesional. Mereka memiliki komitmen yang kuat dan jangka panjang terhadap bidang keahlian mereka. Agar selalu mengetahui perkembangan terbaru dibidang mereka, mereka terus memperbarui pengetahuan dan karena komitmen mereka terhadap profesinya. Biasanya yang memotivasi pekerja profesional bukanlah soal uang dan promosi karena pekerja profesional cenderung memberi peringkat tinggi pada tantangan pekerjaan. Mereka suka menangani masalah dan mencari solusi. Hadiah utama mereka adalah pekerjaan itu sendiri, profesional juga menghargai dukungan. Mereka ingin orang lain berpikir bahwa apa yang mereka kerjakan adalah penting. Hal ini mungkin berlaku untuk semua karyawan, tetapi para profesional cenderung fokus pada pekerjaan mereka sebagai pusat minat mereka, sedangkan nonprofesional biasanya memiliki minat lain di luar pekerjaan yang dapat mengimbangi kebutuhan yang tidak terpenuhi di tempat kerja.
- c) Memotivasi karyawan tetap adalah dengan adanya kesempatan untuk menjadi karyawan tetap, mereka akan bekerja keras dengan harapan akan menjadi karyawan tetap.
- d) Memotivasi karyawan dengan keterampilan yang rendah dan upah yang minimum. Satu perangkat dimana kita sering jatuh ke dalamnya adalah

berpikir bahwa orang hanya termotivasi oleh uang. Walaupun uang adalah motivator yang penting, ini bukanlah satu-satunya imbalan yang dicari orang dan yang dapat digunakan oleh para manajer. Dalam memotivasi para karyawan dengan upah minimum, para manajer dapat engacu pada program pengakuan karyawan. Banyak manajer juga mengakui adanya kekuatan pujian, tetapi memuji dengan cara seperti memberi “tepukan di punggung” ini harus tulus dan diberikan untuk alasan yang benar.

## 2.1.4 Komitmen Organisasional

### a) Pengertian Komitmen Organisasional

Komitmen Organisasi adalah sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Komitmen kerja yang tinggi sangat diperlukan dalam suatu organisasi, karena terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi situasi kerja yang profesional. Menurut Mathus dan Jackson dalam (Triyaningsih, 2014), menyatakan mengenai komitmen karyawan terhadap organisasi adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap berada di dalam organisasi. Menurut (Luthans, 2006), komitmen organisasi merupakan keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu, kehendak untuk berusaha keras yang sesuai dengan keinginan organisasi dan keyakinan tertentu juga penerimaan nilai serta tujuan organisasi. Menurut (Robbins,2003), komitmen organisasi adalah keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Komitmen organisasi adalah sikap loyal seorang karyawan terhadap organisasinya, dimana mereka ingin mempertahankan status keanggotaan terhadap organisasi secara berkelanjutan untuk mengungkapkan perhatian serta keinginan mencapai kesuksesan dan kesejahteraan bersama organisasi.

### b) Indikator Komitmen Organisasi

Allen dan Mayer dalam (Titisari, 2014), mengemukakan beberapa indikator komitmen organisasi, yaitu:

- (1) Normative Commitment (Komitmen Normatif ) yang mengacu pada refleksi perasaan akan kewajiban untuk menjadi karyawan perusahaan. Karyawan dengan komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka seharusnya tetap bekerja pada organisasi mereka bekerja sekarang.
- (2) Affective Commitment (Komitmen Afektif) yang mengacu pada emosi yang melekat pada karyawan untuk mengidentifikasi dan melibatkan dirinya dengan organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat cenderung secara terus-menerus akan setia pada organisasi karena memang begitu keinginan mereka yang sebenarnya ada di dalam hati mereka.
- (3) Continuance commitment (Komitmen Berkelanjutan) yang mengacu kepada kesadaran karyawan yang berkaitan dengan akibat meninggalkan organisasi.

c) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen karyawan pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Steers dalam (Sopiah, 2008) menyatakan tiga faktor yang mempengaruhi komitmen seorang karyawan antara lain :

- (1) Ciri pribadi karyawan termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan.
- (2) Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja.
- (3) Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya tentang organisasi.

Karyawan mampu bekerja lebih produktif jika memiliki komitmen organisasi yang lebih tinggi sehingga dapat menguntungkan perusahaan. Tinggi atau rendahnya komitmen karyawan pada suatu organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor.

Menurut Minner dalam (Sopiah, 2008) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan, yaitu:

- (1) Faktor personal, misalnya seperti usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, dan kepribadian.
  - (2) Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
  - (3) Karakteristik struktur, misalnya besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat perkerjaan, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
  - (4) Pengalaman kerja, pengalaman kerja seorang karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berbeda.
- d) Cara Menumbuhkan Komitmen Organisasi

Mcshane dan Glinow dalam (S McShane, 2010) mengatakan bahwa ada lima cara organisasi untuk membangun komitmen organisasi pada karyawan, yaitu:

- (1) Justice and Support. Komitmen afektif akan tinggi apabila organisasi memenuhi kewajibannya kepada karyawan dan mematuhi nilai-nilai kemanusiaan, seperti keadilan, kesopanan, pengampunan, dan integritas moral, karena organisasi yang mendukung kesejahteraan karyawan



cenderung menumbuhkan loyalitas karyawan yang lebih tinggi sebagai imbalannya.

- (2) Shared Values. Organisasi harus memiliki *values* yang berhubungan dengan *values* karyawan dan karyawan tersebut percaya akan hal itu, karena itu akan membuat karyawan nyaman dan memotivasinya untuk tetap tinggal di organisasi tersebut.
- (3) Trust. Organisasi harus memiliki kepercayaan kepada karyawannya, dalam artian harus yakin bahwa dengan bekerja sama akan membuahkan hasil yang baik pada saat situasi yang beresiko.
- (4) Organizational Comprehension. Dalam artian karyawan harus mengerti mengenai organisasi dan tetap mengikuti perkembangan mengenai acara organisasi, strategi organisasi, berhubungan baik dengan rekan kerja, paham mengenai sejarah organisasi dan rencana masa depan.
- (5) Employee Involvement. Kepercayaan untuk membiarkan karyawan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan akan masa depan organisasi. Dengan hal tersebut membuat karyawan merasa menjadi bagian dalam organisasi.

Jadi, jika komitmen organisasi seorang karyawan tinggi maka kinerja karyawan tersebut akan tinggi juga. Jika seorang karyawan sudah berkomitmen dalam berorganisasi, maka karyawan tersebut sudah memiliki kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi, dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

## 2.1.5 Kinerja

- a) Definisi Kinerja

Menurut Moeheriono (2010:61) kinerja atau *performance* merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Menurut Suwatno dan Donni (2014:196) kinerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku, dalam waktu tertentu, berkenaan dengan pekerjaan serta perilaku dan tindakannya. Sedangkan menurut Mahsun (2006:25), kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi.

Dari beberapa pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi berkenaan dengan pekerjaan serta perilaku dan tindakannya yang tertuang dalam *strategic planning* di dalam organisasi. Dalam mengelola organisasi sebenarnya adalah mengelola berbagai kemampuan dan sikap manusia agar mereka bekerja demi mencapai suatu tujuan yang direncanakan. Tetapi dalam pelaksanaannya selalu ada kemungkinan terjadinya benturan-benturan karena terdapat perbedaan kepentingan yang mengakibatkan prestasi kerja tidak berjalan optimal.

Adapun aspek-aspek standar pekerjaan terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif.

Aspek kuantitatif meliputi :

- (1) Proses dan kondisi kerja
- (2) Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaannya
- (3) Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam pekerjaan.
- (4) Waktu yang digunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan.

Sedangkan aspek kualitatif meliputi :

- (1) Tingkat kemampuan dalam bekerja
- (2) Ketepatan kerja dan kualitatif pekerjaan
- (3) Kemampuan mengevaluasi
- (4) Kemampuan menganalisis data atau informasi, kemampuan atau kegagalan menggunakan mesin atau peralatan

Dalam melaksanakan setiap tugas atau pekerjaannya karyawan dipacu untuk memiliki kinerja yang tinggi agar perusahaan mampu bergerak cepat mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Kinerja yang baik akan menentukan tercapai atau tidaknya tujuan organisasi tersebut.

#### a) Jenis-Jenis Kinerja

Menurut Moehriono (2012:98), jenis-jenis kinerja dibedakan menjadi tiga, yaitu :

- (1) Kinerja Operasional (*operational performance*). Kinerja ini berkaitan dengan efektivitas penggunaan setiap sumber daya yang digunakan oleh perusahaan seperti modal, bahan baku, teknologi dll. Sejauh mana penggunaan tersebut secara maksimal untuk mencapai keuntungan atau mencapai visi dan misinya.
- (2) Kinerja administratif (*administrative performance*). Kinerja ini berkaitan dengan kinerja administrasi organisasi. Termasuk di dalamnya struktur administratif yang mengatur hubungan otoritas wewenang dan tanggung jawab dari orang yang menduduki jabatan. Selain itu berkaitan dengan kinerja mekanisme aliran informasi antar unit kerja dalam organisasi.
- (3) Kinerja strategik (*strategic performance*). Kinerja ini berkaitan atas kinerja perusahaan dievaluasi ketepatan perusahaan dalam memilih

lingkungannya dan kemampuan adaptasi perusahaan khususnya secara strategi perusahaan dalam menjalankan visi dan misinya.

## b) Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

### (1) Faktor individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaninya). Maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik, hal tersebut merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan kegiatan atau aktifitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

### (2) Faktor lingkungan kerja organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat mendukung bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan kerja organisasi yang dimaksud antara lain : uraian jabatan yang jelas, pola komunikasi yang efektif, hubungan kerja harmonis dan fasilitas yang memadai. Sekalipun jika faktor lingkungan kerja organisasi kurang menunjang, maka bagi individu yang memiliki tingkat kecerdasan pikiran yang memadai dengan tingkat kecerdasan emosional yang baik maka ia akan tetap berprestasi dalam bekerja. Hal ini bagi individu tersebut, lingkungan organisasi dapat diubah dan bahkan dapat diciptakan oleh dirinya sendiri serta merupakan motivator, tantangan bagi dirinya dalam berprestasi di organisasinya.

## c) Indikator-indikator Penilaian Kinerja

Menurut Miner dalam (Sutrisno, 2010:172) mengemukakan adanya empat aspek dari kinerja, yaitu :

- (1) Kualitas, Yaitu mutu yang dihasilkan (baik atau tidak baik mutunya), misalnya pencapaian mutu hasil kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan, pencapaian mutu hasil kerja yang lebih baik

dibandingkan dengan waktu, pencapaian mutu hasil kerja lebih baik dibandingkan dengan rekannya.

- (2) Kuantitas. Yaitu jumlah yang harus diselesaikan, misalnya jumlah hasil kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan, jumlah hasil kerja lebih banyak dibanding dengan waktu, jumlah hasil kerja lebih banyak dibanding dengan rekan kerja.
- (3) Waktu kerja. Menerangkan akan berapa jumlah absent (tidak hadir), keterlambatan individu pegawai tersebut.
- (4) Kerjasama. Merupakan kemampuan mental seseorang karyawan untuk dapat bekerja secara bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas-tugas yang telah ditentukan.

Untuk mengukur tingkat kerja karyawan biasanya menggunakan *performance system* yang dikembangkan melalui pengamatan yang dilakukan oleh atasan dari masing-masing unit kerja dengan beberapa alternatif cara penilaian maupun dengan cara wawancara langsung dengan karyawan yang bersangkutan. Informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja tersebut dapat digunakan bagi penyelia atau manajer untuk mengelola kinerja karyawan, mengetahui apa penyebab kelemahan maupun keberhasilan dari kinerja karyawan sehingga dapat dipergunakan sebagai pertimbangan untuk menentukan target maupun langkah perbaikan selanjutnya dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

#### d) Tujuan Penilaian Kinerja

Mangkunegara (2006:10) mengemukakan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia (SDM) organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan dan penilaian kinerja adalah :

- (1) Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.



- (2) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- (3) Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- (4) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- (5) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan khusus, rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

#### 2.1.6 Pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan

##### a) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja

Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Artinya, gaya kepemimpinan dapat menuntun karyawan untuk bekerja lebih giat, lebih baik, lebih jujur dan bertanggung jawab penuh atas tugas yang diembannya sehingga meraih pekerjaan yang dapat diselesaikan dengan baik dan sesuai visi dan misi organisasi atau perusahaan. Hubungan pimpinan dan bawahan dapat diukur melalui penilaian pekerja terhadap gaya kepemimpinan para pemimpin dalam mengarahkan dan membina para bawahannya untuk melaksanakan perkerjaan (Nawawi H. H., 2003). Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada efektivitas kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi

memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya (Siagian, 2003).

Salah satu dari bentuk gaya kepemimpinan adalah yang bersifat transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional mempunyai dimensi karakteristik, stimulus intelektual, konsiderasi individual, serta motivasi inspirasional. Jika pemimpin berhasil mempengaruhi bawahan dengan visinya, menanamkan karismanya, memotivasi dan menjadi inspirator, menstimulasi intelektual, kreatifitas dan menghargai karyawannya maka dapat dipastikan karyawan akan bekerja dengan baik, sungguh-sungguh dan loyal pada perusahaan sehingga kinerjanya meningkat (Robbins, Manajemen, 2010).

Pemimpin yang terdapat pada organisasi harus memiliki kelebihan-kelebihan dibandingkan dengan bawahannya, sehingga dapat menunjukkan kepada bawahannya untuk bergerak, bergiat, berdaya upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, perlu adanya suatu dorongan agar para pegawainya mempunyai minat yang besar terhadap pekerjaannya. Atas dasar inilah selama perhatian pemimpin diarahkan kepada bawahannya, maka kinerja pegawainya akan tinggi. Hal ini didukung penelitian yang dilakukan oleh Mondiani (2012) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

## b) Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Motivasi dapat diartikan sebagai proses dimana perilaku dapat digerakkan dan diarahkan. Seperti yang dijelaskan oleh Stanford dalam (Mangkunegara, 2006) menyatakan bahwa motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah satu tujuan tertentu. dengan pengertian tersebut dapat diterangkan seorang karyawan bersedia melakukan suatu pekerjaan pada sebuah instansi.

Mahsun (2006:25) menyatakan kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Jika motivasi yang diberikan kepada

karyawan kuat maka akan meningkatkan kinerja mereka dalam organisasi karena dalam melakukan suatu pekerjaan, setiap karyawan membutuhkan motivasi yang ada pada dirinya agar timbul suatu semangat atau kegairahan dalam bekerja. Pencapaian kinerja merupakan suatu sebab dari baiknya suatu sikap individu dalam kinerja. Kinerja yang terbaik dalam seorang individu merupakan cerminan dari sebuah sikap yang mampu mengatasi segala permasalahan dan tantangan dalam mencapai suatu target. Target yang dicapai merupakan kinerja yang bagus, hal ini dapat diterapkan oleh semua individu untuk kinerja yang terbaik. Ketika karyawan bisa termotivasi maka kinerjanya juga akan meningkat, hal ini dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan Fiqih Tunggal (2014) yang menemukan bahwa motivasi berpengaruh ke arah positif terhadap kinerja.

## c) Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja

Komitmen adalah kemampuan dan kemauan untuk menyelaraskan perilaku pribadi dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi. Hal ini mencakup cara-cara mengembangkan tujuan atau memenuhi kebutuhan organisasi yang intinya mendahulukan misi organisasi dari pada kepentingan pribadi (Soekidjan, 2009). Menurut Meyer dan Allen (1991, dalam Soekidjan, 2009), komitmen dapat juga berarti penerimaan yang kuat individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan individu berupaya serta berkarya dan memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di organisasi tersebut.

John Wiley dan Sons, Inc (2010:398) mengungkapkan bahwa individu dengan komitmen organisasi yang tinggi akan bangga menjadi suatu anggota dalam organisasi dan akan bekerja dengan kinerja tinggi untuk organisasinya. Robbins dan Timothy A. Judge (2013:543) dalam bukunya mengungkapkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Karyawan yang berkomitmen tinggi akan memiliki kinerja yang tinggi dan loyalitas untuk perusahaan. Sebaliknya, karyawan yang cenderung memiliki komitmen rendah kinerjanya pun rendah dan loyalitasnya terhadap perusahaan pun kurang.

Penelitian tentang komitmen organisasi yang dilakukan oleh Annisa Rahmawati (2012:80), menghasilkan kesimpulan bahwa komitmen organisasi meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat kinerja yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Penelitian yang sama juga dilakukan oleh Yonathan Steve Kosasih dan Eddy Madiono Sutanto (2014:54) bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan, sehingga semakin tinggi komitmen organisasional karyawan menyebabkan semakin meningkatnya kinerja karyawan.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Salah satu yang memegang peranan penting dalam melakukan penelitian adalah kajian-kajian penelitian sebelumnya. Hasil-hasil tersebut dapat dijadikan sebagai acuan dan perbandingan dengan penelitian yang akan dilakukan, meskipun ada perbedaan variabel, penelitian, indikator, subyek, dan obyek. Dalam penelitian yang tengah dilakukan saat ini, dibutuhkan penelitian terdahulu yang memiliki keterikatan variabel-variabel mengenai gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan.

Penelitian Windy Dyah Indriyani (2016), meneliti tentang gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Karya Indah Buana Surabaya. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan secara simultan maupun parsial, dan juga mengetahui variabel yang paling berpengaruh di dalam kaitannya terhadap kinerja karyawan pada PT. Karya Indah Buana Surabaya. Teknik pengumpulan data yang diaplikasikan dalam penelitian ini yakni observasi, wawancara dan kuesioner. Jumlah responden pada penelitian ini yakni 50 orang karyawan pada PT. Karya Indah Buana Surabaya. Data yang diperoleh diuji dengan uji validitas dan uji reabilitas yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh variabel yang diteliti memiliki derajat ketepatan dan konsistensi. Data selanjutnya dianalisis menggunakan teknik analisis regresi linier berganda; uji F dan uji T.



Penelitian Firda (2015), dalam penelitian ini terdapat tiga variabel yaitu gaya kepemimpinan transformasional (X1), disiplin kerja (X2) dan kinerja karyawan (Y). Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui secara simultan dan parsial pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Hotel Grand Victoria di Samarinda. Alat analisis data yang digunakan dalam penelitian ini ada dengan menggunakan SPSS versi 21. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, pernyataan angket, dokumentasi, dan kepustakaan. Teknik pengambilan sampel yaitu menggunakan teknik sensus dan sampel digunakan sebanyak 98 responden pada Hotel Grand Victoria. Teknik pengujian data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik dan analisis regresi linier berganda. Berdasarkan hasil analisis data menunjukkan bahwa secara parsial gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Grand Victoria terbukti dari nilai signifikan  $0,000 < \alpha 0,05$  atau  $t_{hitung} 3,995 > t_{tabel} 1,9853$ . Dan secara simultan gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Grand Victoria di Samarinda terbukti dari nilai signifikan  $0,000 < \alpha 0,05$  atau nilai  $t_{hitung} 51,726 > t_{tabel} 3,0$ .

Penelitian yang dilakukan oleh Desi Nuraeni tahun 2013 yang meneliti tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. ATRI DISTRIBUSINDO Bandung. Variabel independen pada penelitian ini adalah komitmen organisasi (X) dan variabel dependennya kinerja karyawan (Y). Metode penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah analisis regresi sederhana dengan jumlah sampel yang digunakan sebanyak 55 orang. Hasil dari penelitian ialah komitmen organisasi (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Okto Abrivianto tahun 2014 yang meneliti tentang pengaruh motivasi kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan pada karyawan bagian HRD PT. Arthawena Sakti Gemilang Malang. Variabel independen dalam penelitian ini adalah motivasi kerja (X1) dan



komitmen organisasional (X2). Sedangkan variabel dependen yang dipilih peneliti ialah kinerja karyawan (Y). Peneliti menggunakan analisis regresi linier berganda untuk metode penelitian dalam penelitian ini. Jumlah populasi dalam penelitian ini sebanyak 130 orang, sedangkan teknik pengambilan sampel menggunakan *proportional random sampling* sehingga sampel berjumlah 57 karyawan PT. Arthawena Sakti Gemilang. Hasil dari penelitian ini ialah motivasi kerja (X1) dan komitmen organisasional (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) di PT. Arthawena Sakti Gemilang.

Penelitian selanjutnya oleh Salma D tahun 2016 yang meneliti tentang pengaruh komitmen organisasi, motivasi kerja, dan pengalaman kerja terhadap kinerja pegawai honor lepas pada puskesmas di Kabupaten Morowali. Variabel independen dalam penelitian ini yaitu komitmen organisasi (X1), motivasi kerja (X2), dan pengalaman kerja (X3). Variabel dependen yaitu kinerja karyawan (Y). Metode penelitian yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dengan teknik penarikan sampel dengan *purposive sampling* dan didapat 84 responden untuk diteliti dari 9 puskesmas yang ada di Kabupaten Morowali. Hasil dari penelitian ini variabel komitmen organisasi (X1), motivasi kerja (X2) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

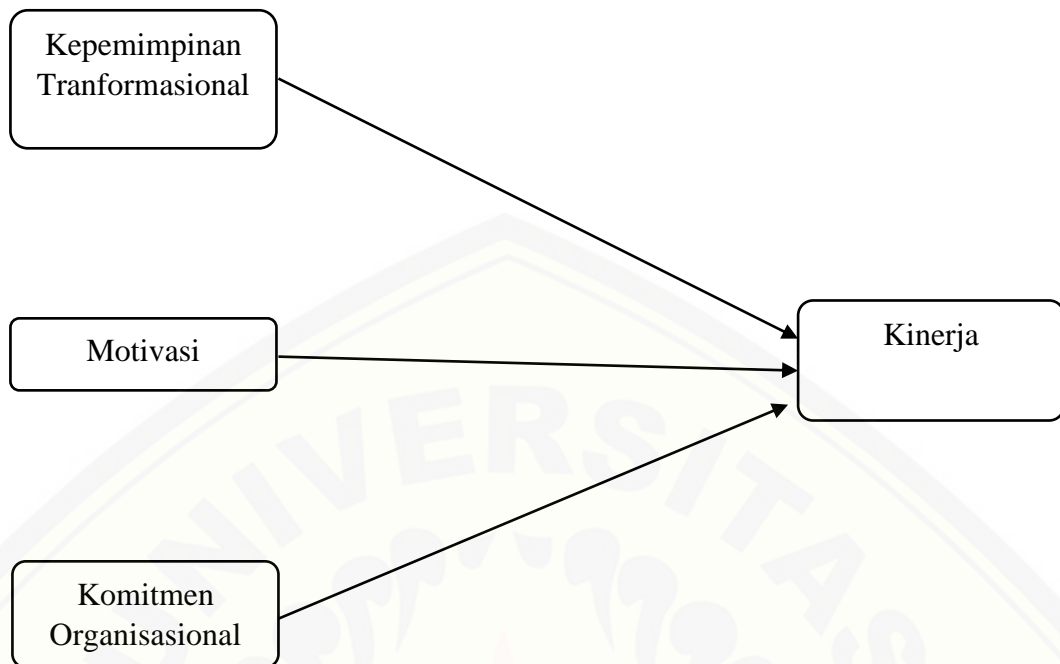
No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
1	Windy Dyah Indriyani (2016)	Gaya Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2), Disiplin Kerja (X3), Kinerja Karyawan (Y)	Regresi	Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Karya Indah Buana Surabaya.
2.	Firda (2015)	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Disiplin Kerja (X2), Kinerja Karyawan (Y)	Regresi	Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Grand Victoria di Samarinda

3.	Desi Nuraeni (2013)	Komitmen Organisasi (X), Kinerja Karyawan (Y)	Analisis regresi sederhana	Hasil dari penelitian ini, komitmen organisasi (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y)
4.	Okto Abrivianto (2014)	Motivasi Kerja (X1), Komitmen Organisasional (X2), Kinerja Karyawan (Y)	Analisis regresi linier berganda	Hasil dari penelitian ini ialah motivasi kerja (X1), komitmen organisasional (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y)
5.	Salma D (2016)	Komitmen organisasi (X1), motivasi kerja (X2), pengalaman kerja (X3), kinerja pegawai (Y)	Analisis regresi linier berganda	Variable komitmen organisasi (X1) dan Motivasi Kerja (X2) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

Sumber : Windy Dyah Indriyani (2016), Firda (2015), Desi Nuraeni (2013), Okto Abrivianto (2014), Salma D (2016).

### 2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan gambaran mengenai hubungan antar variabel di dalam sebuah penelitian. Kerangka konseptual bertujuan untuk membantu menjelaskan permasalahan dalam penelitian yang didasarkan pada kajian teoritis dan menjadi landasan untuk memperoleh perspektif ilmiah dalam mencari jawaban atas pertanyaan penelitian.



Gambar 2.1

Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda, untuk mendapatkan hasil apakah ada pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan PT. Ledokombo Jember.

#### 2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan dari landasan teori dan penelitian terdahulu maka dapat dikembangkan hipotesis seperti di bawah ini :

- 1) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan dilaksanakan ketika seseorang memobilisasi sumber daya institusional, politis, psikologis dan sumber lain untuk membangkitkan, melibatkan, dan memotivasi pengikutnya (Bass & Avolio, 2002 dalam Hartiti, 2013). Kepemimpinan transformasional jenis gaya kepemimpinan yang mengarah ke perubahan positif pada mereka yang mengikuti (pengikut). Pemimpin transformasional umumnya energik, antusias dan bergairah. Tidak

hanya para pemimpin memperhatikan dan terlibat dalam proses, mereka juga difokuskan untuk membantu setiap anggota kelompok untuk dapat berhasil juga (Pmcounseling, 2011). Pemimpin transformasional adalah seorang pemimpin yang menguasai situasi dengan menyampaikan visi yang jelas tentang tujuan kelompok, bergairah dalam pekerjaan dan kemampuan untuk membuat anggota kelompok merasa diisi ulang dan berenergi (Kendra, 2013). Oleh karena itu jika seorang pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan transformasional dalam membimbing karyawan maka kinerja karyawan yang dihasilkan baik. Hasil penelitian Firda (2015) bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di atas diajukan hipotesis sebagai berikut :

H1 : Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Ledokombo Jember.

## 2) Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Wibowo (2010:379) motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus menerus dan adanya tujuan. Berdasarkan pendapat di atas, dapat dikatakan bahwa motivasi timbul dalam diri karyawan atau melalui rangsangan dari luar diri karyawan tersebut. Dalam sebuah organisasi atau perusahaan, pemimpin dalam hal ini dituntut untuk memainkan peran yang lebih dalam memberikan rangsangan dan dorongan agar karyawannya semakin termotivasi dalam menghasilkan output yang memuaskan dan terus berusaha lebih meningkatkan lagi hasil kerjanya. Hasil penelitian Okto Abrivianto (2014) bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan di atas dapat diajukan hipotesis sebagai berikut :

H2 : Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Ledokombo Jember.

### 3) Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Robbins dan Judge (2016:110) komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana seseorang pegawai memihak kepada sesuatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Salma D (2016) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di atas dapat diajukan hipotesis sebagai berikut :

H3 : Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Ledokombo Jember.



## BAB 3. METODE PENELITIAN

### 3.1 Rancangan penelitian

Menurut Arikunto (2006:12) rancangan penelitian adalah suatu usulan untuk memecahkan masalah dan merupakan suatu kegiatan yang dibuat oleh peneliti untuk memecahkan masalah, sehingga akan diperoleh data yang valid sesuai dengan tujuan penelitian.

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang ada, karakteristik masalah yang diteliti dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai *explanatory research* yaitu pengujian yang didasarkan pada kajian teoritis dan empiris. Dalam penelitian ini dijelaskan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

### 3.2 Populasi dan Sampel

#### 1) Populasi

Menurut Kuncoro (2007:38) populasi adalah keseluruhan dari karakteristik atau unit hasil pengukuran yang menjadi objek penelitian atau populasi merupakan objek atau subjek yang berada pada suatu wilayah dan memenuhi syarat-syarat tertentu berkaitan dengan masalah penelitian. Populasi dalam objek penelitian ini adalah karyawan pada PT. Ledokombo Jember. Populasi yang ada di PT. Ledokombo jember adalah sebanyak 55 orang.

No	Bagian	Jumlah
1	Sekretaris	2
2	Administrasi	16
3	Penjualan	12
4	Operasional	24
	Jumlah	54

## 2) Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2014:91). Teknik pengumpulan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik sampling jenuh. Sampling jenuh adalah teknik penelitian sampel bila semua anggota populasi yang ada pada PT. Ledokombo Jember digunakan sebagai sampel. Populasi yang ada di PT. Ledokombo jember adalah sebanyak 54 orang. Sampel yang digunakan adalah berjumlah 54 orang.

### 3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang dikuantitatifkan, dikarenakan data diolah atau dianalisis menggunakan teknik perhitungan matematika atau statistika.

Sumber data dalam penelitian ini ada dua, yaitu data primer dan sekunder dimana dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Data primer : adalah data yang langsung diperoleh dari sumber data pertama di lokasi penelitian atau objek penelitian. Data primer dalam penelitian ini berupa data tentang struktur organisasi, jumlah karyawan, dan lain-lain. Selain itu, juga data yang diperoleh melalui kuisisioner yang diberikan kepada responden.
- 2) Data sekunder : adalah sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari artikel, Jurnal, dan lain-lain.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode survei, antara lain observasi, wawancara, studi pustaka, dan kuisisioner.

- 1) Observasi : merupakan penelitian dimana peneliti melakukan pengamatan secara langsung pada objek penelitian.

- 2) Wawancara : suatu cara mengumpulkan data dengan mengajukan pertanyaan langsung kepada seorang informan atau otoritas atau seorang ahli yang berwenang dalam suatu masalah.
- 3) Studi Pustaka : dilakukan dengan mempelajari literatur atau referensi yang berasal dari buku, jurnal, dan penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian.
- 4) Kuisioner (daftar pertanyaan) : teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan kepada responden dalam hal ini karyawan PT. Ledokombo Jember.

### 3.5 Identifikasi dan Definisi Operasional Variabel

- 1) Variabel-variabel yang akan dianalisis dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi dua yaitu : variabel independen dan variabel dependen.
  - a) Variabel bebas (*independent variabel*)  
Variabel bebas dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional (X1), motivasi (X2), komitmen organisasional (X3).
  - b) Variabel terikat (*dependent variabel*)  
Variabel terikat pada penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y)

#### 2) Defiisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel merupakan faktor-faktor atau variabel yang ada atau digunakan dalam penelitian. Guna memberikan pemahaman terhadap variabel-variabel yang akan digunakan dalam penelitian, maka masing-masing variabel akan dijelaskan sebagai berikut :

- a) Variabel bebas, terdiri dari:
  - (1) Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) merupakan gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin, dimana pimpinan mengarahkan pada perubahan positif dan tegas pada pegawainya guna meningkatkan kinerja karyawan. Indikator gaya pemimpin transformasional menurut Robbins (2006:308) yang telah disesuaikan dengan gaya kepemimpinan yang ada di PT. Ledokombo Jember, yaitu :

- (a) Kharisma : pemimpin kharismatik mendahulukan kepentingan organisasi dan kepentingan orang lain atau masyarakat daripada kepentingan pribadi.
  - (b) Inspirasi : pemimpin yang inspirasional dapat merangsang antusiasme bawahan terhadap tugas-tugas kelompok dan mengatakan hal-hal yang dapat menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuannya untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan kelompok.
  - (c) Stimulasi intelektual : pemimpin mendorong pengikutnya untuk mengeksplorasi cara-cara baru melakukan sesuatu dan kesempatan baru untuk belajar serta merangsang kreatifitas bawahan.
  - (d) Konsiderasi Individu : perhatian secara individual yaitu pimpinan memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya seperti memperlakukan mereka sebagai pribadi yang utuh dan menghargai sikap peduli mereka terhadap organisasi.
- (2) Motivasi (X2) merupakan suatu faktor yang mendorong karyawan untuk melakukan sesuatu dalam mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Indikator motivasi menurut Syahyuti dalam (Puspitasari, 2014:15) yang telah disesuaikan dengan motivasi yang ada di PT. Ledokombo Jember, yaitu :
- (a) Dorongan mencapai tujuan
  - (b) Inisiatif dan kreativitas
  - (c) Semangat kerja
  - (d) Rasa tanggung jawab
- (3) Komitmen Organisasional (X3) yaitu keinginan yang kuat karyawan untuk menjadi anggota dalam organisasi. Adapun indikator mengenai komitmen organisasi (Luthans, 2011:147) yang telah disesuaikan dengan komitmen organisasional yang ada di PT. Ledokombo Jember adalah sebagai berikut :

- (a) Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu.
- (b) Keinginan kuat untuk berusaha keras memenuhi keinginan organisasi.
- (c) Keyakinan tertentu, dan menerima nilai dan tujuan organisasi.

b) Variabel terikat, terdiri dari :

(1) Kinerja karyawan (Y) adalah hasil pekerjaan yang telah diselesaikan oleh karyawan dalam pelaksanaan tugas sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya. Indikator kinerja menurut Miner dalam (Sutrisno, 2010:172) yang telah disesuaikan dengan kinerja karyawan yang ada di PT. Ledokombo Jember, yaitu :

- (a) Kualitas.
- (b) Kuantitas.
- (c) Waktu Kerja.
- (d) Kerjasama.

### **3.6 Skala Pengukuran**

Skala pengukuran digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval dalam alat ukur. Alat ukur tersebut yang akan digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif. Penelitian ini menggunakan skala likert yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok tentang kejadian atau gejala sosial., Siregar (2013:25). Adapun penggunaan skala 1-5 untuk setiap jawaban responden selanjutnya diberi skor sebagai berikut :

- 1) Sangat Setuju = diberi skor 5
- 2) Setuju = diberi skor 4
- 3) Cukup Setuju = diberi skor 3
- 4) Tidak Setuju = diberi skor 2
- 5) Sangat Tidak Setuju = diberi skor 1

### **3.7 Metode Analisis Data**

#### **3.7.1 Uji Instrumen**



## a) Uji Validitas

Menurut Siregar (2013:46) bahwa uji validitas adalah menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur mampu mengukur apa yang ingin diukur ( *a valid measure if it successfully measure the phenomenon*).

Uji validitas dapat dilakukan dengan menghitung korelasi antara masing-masing pertanyaan atau pernyataan dengan total skor pengamatan, Arikunto (2006:255). Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan metode *Pearson Product Moment*.

Rumus yang digunakan korelasi *Pearson Product Moment*, yaitu :

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{n \sum x^2 - x^2\} \{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan :

- r = koefisien relasi
- x = skor pertanyaan
- y = skor total
- n = jumlah sampel

Dasar pengambilan keputusan :

- (1) Jika r hasil positif, serta r hasil > r table, maka variabel tersebut valid.
- (2) Jika r hasil positif, serta r hasil < r table, maka variabel tersebut tidak valid.

## b) Uji Reliabilitas

Menurut Siregar (2013:55) yang dimaksud dengan uji reliabilitas adalah untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukur yang sama pula. Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan

metode alpha ( $\alpha$ ) dalam model *cronbach*, suatu *instrument* dikatakan reliabel apabila nilai alpha ( $\alpha$ ) lebih besar 0,60.

Rumus perhitungan realibilitas sebagai berikut :

$$\alpha = \frac{m(K)r}{1 + (K - 1)r}$$

Keterangan :

- $\alpha$  = alpha koefisien realibilitas (0,60)
- r = koefisien rata-rata korelasi antar variabel
- k = jumlah variabel bebas dalam persamaan

Pengukuran realibilitas dilakukan dengan menguji statistik *cronbach alpha*. Suatu variabel dikatakan reliabel apabila variabel tersebut memberikan nilai *cronbach alpha* > 0,60.

#### 4 Uji Normalitas Data

Menurut Ghozali (2013:110) tujuan dari uji normalitas adalah sebagai berikut :

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas diperlukan karena untuk melakukan pengujian-pengujian variabel lainnya dengan mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Jika asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi valid dan statistik parametrik tidak dapat digunakan. Uji normalitas yang dilakukan terhadap sampel dilakukan dengan menggunakan *kolmogrov-smirnov test* dengan menetapkan derajat keyakinan ( $\alpha$ ) dengan 5%. Kriteria pengujian dengan melihat besaran *kolmogrov-smirnov test* sebagai berikut :

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

## 3.7.2 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda merupakan pengembangan dari regresi linier sederhana, yaitu sama-sama alat yang dapat digunakan untuk memprediksi permintaan dimasa yang akan datang berdasarkan data masa lalu atau untuk mengetahui pengaruh satu atau lebih variabel bebas (*independent*) terhadap satu variabel terikat (*dependent*). Perbedaan metode ini hanya terletak pada jumlah variabel bebas yang digunakan. Penerapan metode regresi linier berganda jumlah variabel bebas yang digunakan lebih dari satu yang mempengaruhi satu variabel terikat, (Siregar, 2013:301). Untuk mengetahui Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan.

Rumus analisis regresi linier berganda :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3$$

Keterangan :

Y = variabel terikat

a, b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub>, b<sub>3</sub> = koefisien

X<sub>1</sub> = variabel gaya kepemimpinan transformasional

X<sub>2</sub> = variabel motivasi

X<sub>3</sub> = variabel komitmen organisasional

## 3.7.3 Uji Asumsi Klasik

Setelah memperoleh model regresi linier berganda, maka langkah selanjutnya yang dilakukan apakah model yang dikembangkan bersifat BLUE (*Best Linier Unbised Estimator*). Metode ini mempunyai kriteria bahwa pengamatan harus mewakili variasi minimum, konstanta dan efisien. Asumsi BLUE yang harus dipenuhi antara lain tidak ada multikolinearitas, tidak terjadi heteroskedastisitas dan data berdistribusi normal.

## a) Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas diterapkan untuk analisis regresi berganda yang terdiri dari dua atau lebih variabel bebas/*independent* variabel ( $X_1, X_2, X_3, X_4 \dots X_n$ ), dimana akan diukur tingkat asosiasi (keeratan) hubungan/pengaruh antar variabel bebas tersebut melalui besaran koefisien korelasi ( $r$ ). Multikolinearitas merupakan suatu keadaan dimana satu atau lebih variabel independen terdapat korelasi dengan variabel independen lainnya. Dalam menentukan ada tidaknya multikolinearitas, dapat digunakan dengan cara, Sunyoto (2011:79) yaitu :

- (1) Nilai *tolerance* adalah besarna tingkat kesalahan yang dibenarkan secara statistik (a)
- (2) Nilai *variance inflation factor* (VIF) adalah faktor inflasi penyimpangan baku kuadrat.

Variabel bebas tidak mengalami multikolinearitas jika nilai *tolerance* lebih dari 0,1 dan nilai VIF kurang dari 10.

## b) Uji Heteroskedastisitas

Menurut Sujarweni (dalam Trikurniawan, 2016:60), uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji terjadinya perbedaan *variance residual* suatu periode pengamatan ke periode pengamatan yang lain. Cara memprediksi ada tidaknya heteroskedastisitas pada suatu model dapat dilihat dengan pola gambar *scatterplot*.

Heteroskedastisitas tidak terjadi apabila :

- (1) Titik-titik menyebar diatas dan dibawah atau disekitar angka 0.
- (2) Titik-titik data tidak mengumpul, hanya diatas atau dibawah saja.
- (3) Penyebaran titik-titik data tidak boleh membentuk pola bergelombang, melebar kemudian menyempit dan melebar kembali.
- (4) Penyebaran titik-titik data tidak berpola.

c) Uji Hipotesis

Uji hipotesis digunakan untuk mengetahui signifikan dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat yang terdapat dalam model. Uji hipotesis yang dilakukan adalah :

(1) Uji t

Analisis uji t digunakan untuk membuktikan signifikan tidaknya antara variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1), motivasi (X2), komitmen organisasional (X3) dan kinerja (Y) karyawan PT. Ledokombo Jember:

(a) Memformulasikan  $H_0$  dan  $H_a$

1. Hipotesis 1

$H_{01}$  = Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Ledokombo Jember.

$H_{a1}$  = Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Ledokombo Jember.

2. Hipotesis 2

$H_{02}$  = Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Ledokombo Jember.

$H_{a2}$  = Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Ledokombo Jember.

3. Hipotesis 3

$H_{03}$  = Komitmen organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Ledokombo Jember.

$H_{a3}$  = Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.



(b) Memilih tingkat signifikansi, dalam penelitian ini menggunakan  $\alpha = 0,025$ .

(c) Keputusan dari uji t sebagai berikut :

1. Apabila  $t \text{ tabel} > t \text{ hitung}$  maka  $H_0$  diterima.
2. Apabila  $t \text{ tabel} < t \text{ hitung}$  maka  $H_0$  ditolak.

Keputusan dari Uji t dapat dijelaskan sebagai berikut :

1) Hipotesis 1

- a) Jika  $H_0$  diterima maka hipotesis penelitian ( $H_a$ ) ditolak yang artinya gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Ledokombo Jember.
- b) Jika  $H_0$  ditolak maka hipotesis penelitian ( $H_a$ ) diterima yang artinya gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Ledokombo Jember.

2) Hipotesis 2

- a) Jika  $H_0$  diterima maka hipotesis penelitian ( $H_a$ ) ditolak yang artinya motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Ledokombo Jember.
- b) Jika  $H_0$  ditolak maka hipotesis penelitian ( $H_a$ ) diterima yang artinya motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Ledokombo Jember.

3) Hipotesis 3

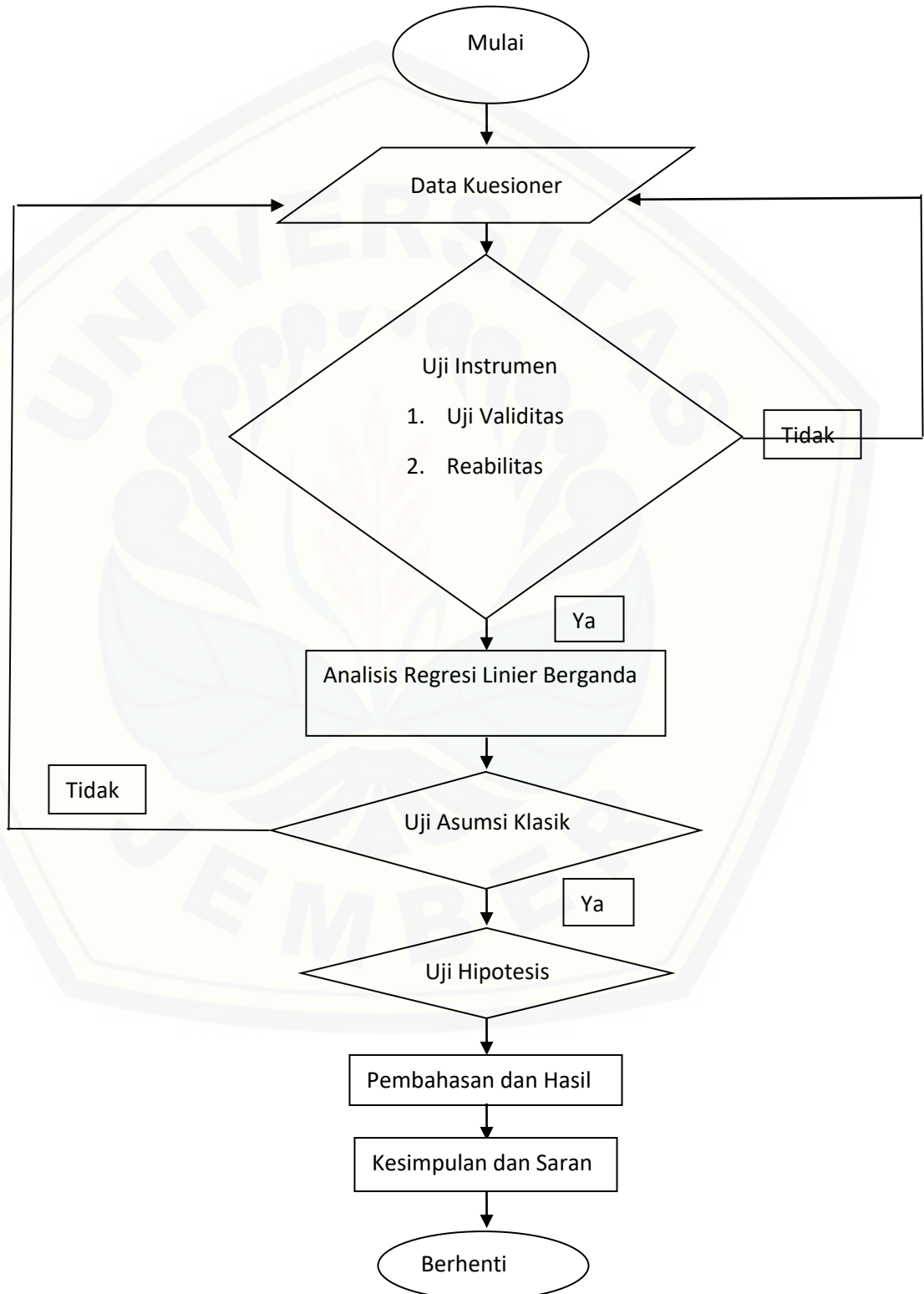
- a) Jika  $H_0$  diterima maka hipotesis penelitian ( $H_a$ ) ditolak yang artinya komitmen organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Ledokombo Jember.

- b) Jika  $H_0$  ditolak maka hipotesis penelitian ( $H_a$ ) diterima yang artinya komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Ledokombo Jember.



### 3.8 Kerangka Pemecahan Masalah

Untuk mengetahui secara ringkas alur pemecahan masalah dalam penelitian ini, dapat digambarkan pada gambar 2 :



Keterangan :

1. Mulai merupakan permulaan dan persiapan penelitian terhadap masalah yang diteliti.
2. Melakukan pengumpulan data.
3. Melakukan uji validitas dan uji reabilitas untuk mendapatkan data yang akurat dan mempunyai tingkat kepercayaan yang tinggi.
4. Data analisis menggunakan regresi linier berganda untuk mengambil seberapa besar pengaruh hubungan masing-masing variabel  $X_1, X_2, X_3$  terhadap variabel  $Y$ .
5. Uji hipotesis terdiri dari Uji  $t$
6. Melakukan uji asumsi klasik.
7. Melakukan pembahasan.
8. Menarik kesimpulan.
9. Berhenti menunjukkan berakhirnya kegiatan penelitian.

Indikator kedua yaitu keinginan kuat untuk berusaha keras memenuhi keinginan organisasi dinilai baik oleh karyawan, artinya bahwa karyawan PT Ledokombo selalu berkeinginan kuat untuk dapat bekerja dengan baik sesuai dengan harapan PT Ledokombo sehingga karyawan selalu berupaya untuk sealing bekerja sama dengan karyawan lain untuk dapat saling bertukar pikiran dalam mengatasi masalah yang dapat mengakibatkan kinerja yang kurang baik dan mengupayakan untuk selalu memberikan kesan baik pada tugas dan tanggungjawabnya dalam perusahaan. Indikator ketiga yaitu keyakinan tertentu dan menerima nilai dan tujuan organisasi dinilai baik oleh karyawan, artinya bahwa karyawan PT Ledokombo selalu memiliki keyakinan bahwa nilai dan tujuan organisasi merupakan hal yang terbaik baginya dan dapat menjadikannya lebih baik sehingga karyawan dalam bekerja selalu berupaya untuk memaksimalkan penggunaan waktu yang ada guna menunjukkan bahwa nilai dan tujuan organisasi yang telah terbentuk merupakan hal yang harus dicapai bersama.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Desi Nuraeni (2013), Okto Abrivianto (2014) dan Salma D (2016) yang membuktikan bahwa komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan PT Ledokombo memiliki komitmen organisasional yang tinggi untuk tetap menjadi anggota dalam perusahaan yang bukan hanya memiliki tujuan untuk mencapai hasil kerja yang baik namun juga memberikan kesejahteraan bagi karyawannya sehingga karyawan bersedia untuk selalu loyal terhadap perusahaan.

## BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan



Berdasarkan hasil analisis terhadap variabel kepemimpinan transformasional, motivasi, komitmen organisasional dan kinerja karyawan, adapun kesimpulan dari penelitian ini yaitu.

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Ledokombo dibuktikan dengan hasil uji t yang menunjukkan nilai t hitung lebih besar dari t tabel ( $2,216 > 2,009$ ). Hubungan yang ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi bernilai positif mengindikasikan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional maka kinerja karyawan PT Ledokombo akan meningkat.
2. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Ledokombo dibuktikan dengan hasil uji t yang menunjukkan nilai t hitung lebih besar dari t tabel ( $2,577 > 2,009$ ). Hubungan yang ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi bernilai positif mengindikasikan bahwa semakin tinggi motivasi yang dimiliki karyawan maka kinerja karyawan PT Ledokombo akan meningkat.
3. Komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Ledokombo dibuktikan dengan hasil uji t yang menunjukkan nilai t hitung lebih besar dari t tabel ( $2,200 > 2,009$ ). Hubungan yang ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi bernilai positif mengindikasikan bahwa semakin tinggi komitmen organisasional yang dimiliki oleh karyawan maka kinerja karyawan PT Ledokombo akan meningkat.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dijabarkan, adapun beberapa saran yang dapat diberikan antara lain yaitu.

### 1. Bagi PT Ledokombo

Bagi PT Ledokombo sebaiknya memperhatikan beberapa hal yang dapat meningkatkan kinerja karyawan berdasarkan hasil penilaian karyawan terhadap hal yang masih dianggap kurang baik. Pertama mengenai variabel kepemimpinan transformasional pada indikator inspirasi, pimpinan harus lebih meningkatkan upaya yang dapat meningkatkan rasa percaya diri karyawan dengan menghargai setiap usaha dan inisiatif yang dilakukannya untuk

menyelesaikan pekerjaan. Kedua mengenai variabel motivasi pada indikator dorongan mencapai tujuan, pimpinan harus melakukan evaluasi mengenai hal yang dapat memberikan stimulus karyawan untuk lebih semangat dalam mencapai target yang telah ditentukan oleh perusahaan. Ketiga mengenai variabel komitmen organisasional pada indikator keinginan untuk tetap menjadi anggota, pimpinan harus dapat menciptakan loyalitas pada diri karyawan agar karyawan akan selalu merasa bangga menjadi bagian dari PT Ledokombo sehingga karyawan akan merasa menjadi salah satu bagian penting bagi perusahaan dalam mencapai tujuan.

## 2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya sebaiknya dapat menambahkan variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini guna dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan. Peneliti selanjutnya juga dapat menambahkan kajian empiris dan teoritis yang belum ada sehingga dapat memberikan lebih detail mengenai keterkaitan antar variabel penelitian.

- Arikunto, S. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bernard M Bass, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. California: Sage Publications, Inc.
- D, S. (2016). Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Honor Lepas Pada Puskesmas Di Kabupaten Morowali. *Jurnal Katalogis*.
- Dubrin, A. J. (2005). *Leadership*. Jakarta: Prenada Media.
- Firda. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Grand Victoria di Samarinda. *eJournal Ilmu Administrasi Bisnis*.
- Gozhali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hartiti, T. (2013). Efektifitas Model Kepemimpinan Transformasional Terhadap Peningkatan Softskill Perawat Pelaksana. *Jurnal Disertasi Doktoral Keperawatan Universitas Indonesia*.
- Indriyani, W. D. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Karya Indah Buana Surabaya. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*.
- Jackson, L. R. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat Patria.
- Kendra, C. (2013, september 25 ). *What Is Transformational Leadership? How Transformational Leadership Inspire About.com Guide*. Retrieved from psychology.aboout.com: <http://psychology.about.com/od/leadership/a/transformational.htm>
- Kuncoro, M. (2007). *Metode Kuantitatif, Teori dan Aplikasi untuk Bisnis dan Ekonomi*. Yogyakarta: UPPS STIM YKPN.
- Luthans. (2006). *pengertian komitmen organisasi menurut para ahli*. Retrieved from materibelajar.co.id: [https://materibelajar.co.id/pengertian-komitmen-organisasi-menurut-para-ahli/#Luthans\\_2006](https://materibelajar.co.id/pengertian-komitmen-organisasi-menurut-para-ahli/#Luthans_2006)
- Luthans, F. (2011). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Mahsun, M. (2006). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.

- Management Study Guide*. (2013, april 11). Retrieved from managementstudyguide.com:  
[http://www.managementstudyguide.com/importance\\_of\\_leadership.htm](http://www.managementstudyguide.com/importance_of_leadership.htm)
- Mangkunegara. (2015). Evaluasi Kerja SDM. In Mangkunegara, *Evaluasi Kerja SDM* (p. 61). Bandung: Refika Aditama.
- Mangkunegara, A. A. (2006). *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. PT Refika Aditama.
- Miswan. (2010). *Kepemimpinan, Iklim Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen Pegawai Negeri Sipil Pada Universitas Swasta Di Kota Bandung (Studi Pada Jurusan/Program Studi di Lingkungan Universitas Swasta Se-Kota Bandung)*. Bandung.
- Moehariono. (2010). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Moehariono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Mondiani, T. (2012). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (PERSERO) UPJ Semarang. *Jurnal Administrasi Bisnis*.
- Nawawi, H. (2003). *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gajamada University Pers.
- Nawawi, H. H. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif, Cetakan ke-7*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nuraeni, D. (2013). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. ATRI DISTRIBUSINDO Bandung). *Study & Management Research*.
- P, O. A. (2014). Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan bagian HRD PT. Arthawena Sakti Gemilang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*.
- Permata, D. S. (2012). Pengaruh Pengendalian Internal Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan SPBU Yogyakarta (Studi Kasus Pada SPBU Anak Cabang Perusahaan RB.Group). *Jurnal Nominal/Volume 1*.
- Pmcounseling. (2011, september 25). *Sharing Innovative Business Research and Practices What is Transformational Leadership?*. Retrieved from pmcounseling.wordpress.com:  
<http://pmcounseling.wordpress.com/2011/12/17/transformational-leadership/>



- Puspitasari, R. (2014). *Pengaruh motivasi kerja dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan pada kantor pelayanan pajak pratama magelang*. Retrieved from <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:wmfDWsQfM-QJ:eprints.uny.ac.id/15315/1/RITA%2520PUSPITASARI%252011409134045.pdf+&cd=2&hl=id&ct=clnk>
- Rachmawati, I. K. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Rahmawati, A. (2012). Efektifitas Organisasi dan Implementasi Program Corporate Social Responsibility PT. Indocement Tunggal Prakarsa TBK. . *Institut Pertanian Bogor*, 80.
- Rees, E. (2001). *Seven Principles of Transformational Leadership: Creating A Synergy of Energy*.
- Robbins, S. P. (2003). *Perilaku Organisasi jilid 1 dan 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Indonesia: PT Macanan Jaya Cemerlang.
- Robbins, S. P. (2010). *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- S McShane, M. V. (2010). *Organizational Behavior*. New York: Mcgraw-Hill/Irwin.
- Sedarmayanti. (2004). *Good Government (Pemerintahan Yang Baik)*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Siagian, S. P. (2003). *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Siagian, S. P. (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Manajemen Sumber Daya Manusia* (p. 132). Jakarta: Bumi Aksara.
- Siregar, S. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: PT. Fajar Interpratama Mandiri.
- Soekidjan. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Stephen P Robbins, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian dan Pengembangan*. Bandung: Alfabeta.
- Suharto, B. (2005, Desember 27). *Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Bawahan Pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Di Jawa Timur*. Retrieved from <http://repository.unair.ac.id>: <http://repository.unair.ac.id/32602/13/gdlhub-gdl-s3-2007-suhartobab-3554-dise13-6.pdf>



- Sunyoto, S. (2011). *Analisis Regresi Untuk Uji Jipotesis*. Yogyakarta: Caps.
- Sutrisno, E. (2010). *MSDM Edisi Pertama*. Jakarta: Kencana.
- Suwatno, D. J. (2014). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Titisari, P. (2014). *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Triantoro, S. (2004). *Kepemimpinan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Triyaningsih, S. (2014). Analisis Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Universitas Slamet Riyadi Surakarta. 34.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership In Organizations*.
- Yukl, G. A. (2010). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks.

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

**KUISIONER PENELITIAN**

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, dan Komitmen  
Organisasional terhadap Kinerja Karyawan  
PT. Ledokombo (PT. LDO) Jember

Kepada,

Yth. Bapak/ Ibu/ Saudara

Karyawan/Karyawati PT. Ledokombo (PT. LDO) Jember

Di Tempat

Dengan hormat,

Dalam rangka memenuhi syarat menyelesaikan program studi S1, saya selaku mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember bermaksud melakukan penelitian ilmiah untuk penyusunan skripsi. Adapun judul skripsi yang saya ambil adalah **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan PT. Ledokombo (PT. LDO) Jember”**.

Berkaitan dengan hal tersebut, peneliti mohon dengan hormat agar Bapak/Ibu/Saudara dapat berpartisipasi dalam pengisian daftar pernyataan berdasarkan keadaan yang sebenar-benarnya. Peneliti tidak akan mempublikasikan jawaban yang diberikan dan menjamin kerahasiaan jawaban sesuai dengan kode etik penelitian ilmiah, karena data tersebut hanya digunakan dalam penelitian ini.

Terima kasih atas kesediaan dan kerjasama Bapak/Ibu/Saudara yang telah berkenan meluangkan waktu untuk mengisi kuisisioner ini.

Hormat Saya,

Bagas Eka Nur Fahmi

NIM 130810201166

IDENTITAS PRIBADI RESPONDEN

1. No. Responden : ..... (diisi oleh peneliti)
2. Usia : ..... tahun
3. JenisKelamin : ..... (L/P)
4. Pendidikan :
  - a. SLTP
  - b. SLTA
  - c. Diploma
  - d. Strata
5. Lama Bekerja : ..... bulan/tahun

PETUNJUK PENGISIAN KUISIONER

Pilihlah jawaban pada kolom yang telah tersedia dengan memilih salah satu jawaban dengan member tanda centang (√) pada kolom yang sesuai dengan penilaian anda.

- a. SANGAT SETUJU = SS
- b. SETUJU = S
- c. CUKUP SETUJU = CS
- d. TIDAK SETUJU = TS
- e. SANGAT TIDAK SETUJU = STS

## Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)

No	PERNYATAAN	SS	S	CS	TS	STS
1.	Pemimpin mendahulukan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi					
2.	Pemimpin menumbuhkan rasa percaya diri karyawan dalam menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan kelompok					
3	Pemimpin memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk melakukan cara-cara baru untuk menyelesaikan pekerjaannya					
4	Pimpinan memperlakukan karyawan sebagai pribadi yang utuh dan menghargai sikap peduli karyawan terhadap perusahaan					

## Motivasi (X2)

No	PERNYATAAN	SS	S	CS	TS	STS
1.	Saya mendapatkan dorongan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan					
2.	Saya mempunyai inisiatif untuk menyelesaikan pekerjaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan					
3.	Saya mendapatkan semangat untuk bekerja lebih baik lagi					
4.	Saya memiliki rasa tanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan					

Komitmen Organisasional (X3)

No	PERNYATAAN	SS	S	N	TS	STS
1.	Saya memiliki keinginan untuk tetap menjadi anggota dari perusahaan ini					
2.	Saya memiliki keinginan kuat untuk memenuhi apa yang perusahaan inginkan					
3	Saya memiliki keyakinan terhadap nilai dan tujuan perusahaan ini					

Kinerja Karyawan (Y)

No	PERNYATAAN	S	S	CS	TS	STS
1.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang baik.					
2.	Saya mampu menyelesaikan beberapa pekerjaan dengan waktu yang singkat.					
3.	Saya mampu memaksimalkan jam kerja dengan baik.					
4.	Saya dapat melakukan kerjasama dengan karyawan lainnya untuk menyelesaikan tugas-tugas yang telah ditentukan					



Lampiran 2. Karakteristik Responden

No	Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan	Masa Kerja
1	Laki-laki	41 - 50 tahun	S1	Lebih dari 5 tahun
2	Laki-laki	20 - 30 tahun	SMA	1 - 5 tahun
3	Perempuan	41 - 50 tahun	SMA	Lebih dari 5 tahun
4	Perempuan	Lebih dari 50 tahun	S1	Lebih dari 5 tahun
5	Laki-laki	Lebih dari 50 tahun	S1	Lebih dari 5 tahun
6	Perempuan	31 - 40 tahun	S1	1 - 5 tahun
7	Perempuan	20 - 30 tahun	SMA	Kurang dari 1 tahun
8	Laki-laki	31 - 40 tahun	SMA	Lebih dari 5 tahun
9	Laki-laki	Lebih dari 50 tahun	D3	Lebih dari 5 tahun
10	Laki-laki	31 - 40 tahun	SMA	1 - 5 tahun
11	Perempuan	31 - 40 tahun	S1	1 - 5 tahun
12	Laki-laki	41 - 50 tahun	SMA	Lebih dari 5 tahun
13	Perempuan	31 - 40 tahun	SMA	Lebih dari 5 tahun
14	Perempuan	31 - 40 tahun	SMA	Lebih dari 5 tahun
15	Laki-laki	31 - 40 tahun	SMA	Kurang dari 1 tahun
16	Perempuan	41 - 50 tahun	S1	Lebih dari 5 tahun
17	Perempuan	31 - 40 tahun	SMA	Lebih dari 5 tahun
18	Laki-laki	31 - 40 tahun	SMA	1 - 5 tahun
19	Perempuan	Lebih dari 50 tahun	S1	Lebih dari 5 tahun
20	Perempuan	31 - 40 tahun	SMA	Lebih dari 5 tahun
21	Perempuan	31 - 40 tahun	SMA	Kurang dari 1 tahun
22	Perempuan	20 - 30 tahun	D3	Lebih dari 5 tahun
23	Laki-laki	31 - 40 tahun	SMA	1 - 5 tahun
24	Perempuan	41 - 50 tahun	SMA	Lebih dari 5 tahun
25	Perempuan	31 - 40 tahun	SMA	1 - 5 tahun
26	Perempuan	20 - 30 tahun	S1	Kurang dari 1 tahun
27	Laki-laki	20 - 30 tahun	SMA	1 - 5 tahun
28	Perempuan	20 - 30 tahun	SMA	Kurang dari 1 tahun
29	Perempuan	31 - 40 tahun	SMA	Lebih dari 5 tahun
30	Laki-laki	31 - 40 tahun	SMA	Lebih dari 5 tahun
31	Perempuan	41 - 50 tahun	D3	Lebih dari 5 tahun
32	Laki-laki	31 - 40 tahun	SMA	Lebih dari 5 tahun
33	Perempuan	20 - 30 tahun	SMA	Kurang dari 1 tahun
34	Perempuan	31 - 40 tahun	SMA	Lebih dari 5 tahun
35	Laki-laki	31 - 40 tahun	SMA	Lebih dari 5 tahun
36	Perempuan	20 - 30 tahun	S1	Kurang dari 1 tahun
37	Perempuan	31 - 40 tahun	S1	Lebih dari 5 tahun
38	Laki-laki	31 - 40 tahun	SMA	Lebih dari 5 tahun
39	Perempuan	20 - 30 tahun	SMA	1 - 5 tahun

40	Perempuan	31 - 40 tahun	SMA	Lebih dari 5 tahun
41	Laki-laki	31 - 40 tahun	SMA	Lebih dari 5 tahun
42	Perempuan	20 - 30 tahun	SMA	Kurang dari 1 tahun
43	Laki-laki	31 - 40 tahun	SMA	Lebih dari 5 tahun
44	Perempuan	41 - 50 tahun	S1	Lebih dari 5 tahun
45	Perempuan	31 - 40 tahun	SMA	Lebih dari 5 tahun
46	Laki-laki	20 - 30 tahun	SMA	1 - 5 tahun
47	Perempuan	20 - 30 tahun	SMA	1 - 5 tahun
48	Laki-laki	31 - 40 tahun	SMA	Lebih dari 5 tahun
49	Perempuan	31 - 40 tahun	SMA	Lebih dari 5 tahun
50	Perempuan	31 - 40 tahun	SMA	Lebih dari 5 tahun
51	Perempuan	20 - 30 tahun	SMA	1 - 5 tahun
52	Laki-laki	31 - 40 tahun	SMA	Lebih dari 5 tahun
53	Perempuan	41 - 50 tahun	S1	Lebih dari 5 tahun
54	Laki-laki	20 - 30 tahun	SMA	Kurang dari 1 tahun

JenisKelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Laki-laki	21	38.9	38.9	38.9
Perempuan	33	61.1	61.1	100.0
Total	54	100.0	100.0	

Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20 - 30 tahun	14	25.9	25.9	25.9
31 - 40 tahun	28	51.9	51.9	77.8
41 - 50 tahun	8	14.8	14.8	92.6
Lebih dari 50 tahun	4	7.4	7.4	100.0
Total	54	100.0	100.0	

Pendidikan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid D3	3	5.6	5.6	5.6
S1	12	22.2	22.2	27.8
SMA	39	72.2	72.2	100.0
Total	54	100.0	100.0	

MasaKerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - 5 tahun	12	22.2	22.2	22.2
Kurang dari 1 tahun	9	16.7	16.7	38.9
Lebih dari 5 tahun	33	61.1	61.1	100.0
Total	54	100.0	100.0	

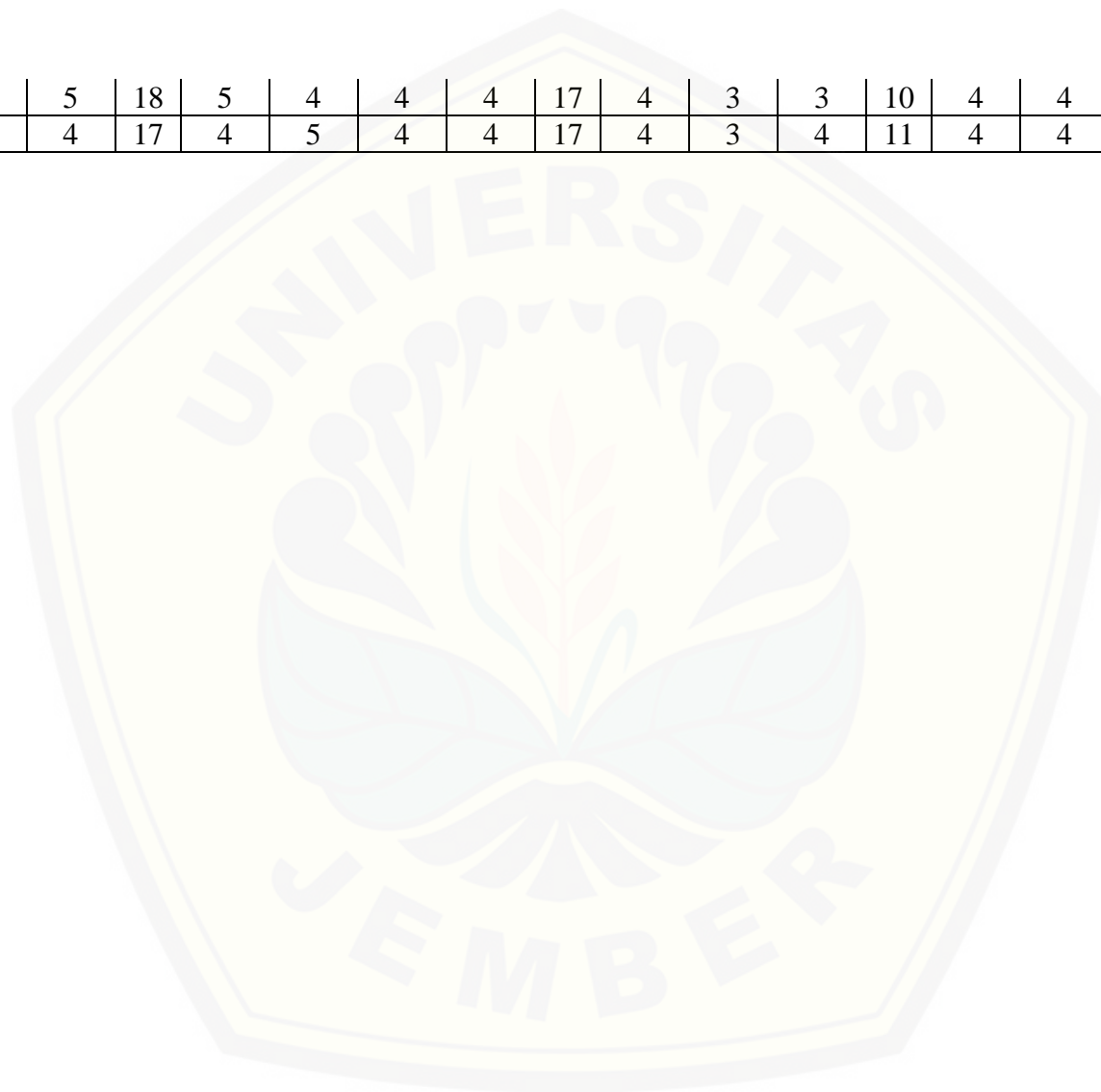
## Lampiran 3. Rekapitulasi Jawaban Responden

No	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2	X3.1	X3.2	X3.3	X3	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y
1	2	3	2	3	10	3	2	3	2	10	2	2	3	7	3	2	4	2	11
2	4	3	3	4	14	4	5	3	4	16	3	4	3	10	4	3	4	4	15
3	5	4	5	5	19	5	4	4	5	18	4	5	5	14	5	4	5	5	19
4	3	4	4	3	14	4	3	4	4	15	3	3	4	10	3	4	3	4	14
5	4	4	4	4	16	5	4	5	4	18	5	5	5	15	4	4	4	4	16
6	4	5	5	4	18	4	5	4	4	17	4	5	4	13	5	4	5	5	19
7	4	5	5	5	19	4	5	5	4	18	4	5	5	14	4	5	5	4	18
8	3	4	3	4	14	5	4	4	3	16	4	4	4	12	5	4	4	3	16
9	4	3	4	4	15	4	3	3	5	15	3	4	5	12	4	4	5	4	17
10	4	4	4	3	15	5	4	4	3	16	4	4	3	11	4	5	5	4	18
11	4	4	4	5	17	4	5	4	4	17	4	5	5	14	5	5	4	4	18
12	3	2	4	3	12	3	4	3	3	13	3	3	4	10	4	4	4	3	15
13	5	5	5	5	20	5	4	5	5	19	3	4	4	11	5	5	5	4	19
14	2	3	3	2	10	2	3	3	3	11	3	3	2	8	3	2	3	3	11
15	3	4	4	4	15	4	3	4	4	15	4	4	3	11	5	4	4	4	17
16	4	5	4	5	18	4	5	4	5	18	5	4	5	14	5	4	5	5	19
17	5	4	5	4	18	4	4	5	4	17	5	4	4	13	5	5	5	4	19
18	4	4	4	2	14	4	3	4	3	14	4	5	4	13	4	4	3	4	15
19	3	4	4	4	15	4	4	4	3	15	4	4	3	11	4	3	4	4	15
20	5	5	4	5	19	5	4	5	5	19	4	5	4	13	5	5	5	5	20
21	4	4	3	4	15	4	3	4	5	16	3	4	4	11	4	5	4	4	17
22	5	5	4	5	19	5	5	4	5	19	4	5	5	14	5	5	5	5	20
23	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	3	3	2	8	2	3	4	2	11
24	2	2	3	3	10	2	3	3	3	11	2	3	3	8	3	4	2	3	12
25	5	5	5	5	20	4	5	5	4	18	4	5	5	14	5	5	5	4	19

26	4	3	4	4	15	4	4	3	4	15	3	4	4	11	5	4	4	5	18
27	4	4	5	4	17	4	5	4	4	17	4	3	4	11	4	4	5	5	18
28	5	5	4	5	19	4	4	5	5	18	5	5	4	14	4	4	5	4	17
29	4	5	4	4	17	4	3	3	5	15	4	4	4	12	4	5	4	5	18
30	4	4	4	5	17	4	4	4	4	16	4	4	5	13	4	4	4	5	17
31	4	4	4	4	16	4	4	4	5	17	5	4	4	13	5	4	4	4	17
32	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	4	16
33	4	4	3	4	15	4	3	4	3	14	3	4	3	10	4	4	4	3	15
34	4	5	4	5	18	5	5	4	5	19	4	4	4	12	4	5	5	4	18
35	4	3	3	4	14	4	5	5	4	18	4	3	4	11	4	3	4	4	15
36	5	5	4	4	18	4	5	5	4	18	5	4	5	14	5	4	5	5	19
37	5	4	5	5	19	4	4	3	4	15	4	5	5	14	4	4	4	4	16
38	4	5	4	5	18	4	5	5	4	18	4	5	4	13	5	5	5	4	19
39	4	4	4	4	16	4	5	5	4	18	4	4	3	11	4	4	4	4	16
40	2	2	3	3	10	2	2	3	2	9	2	3	2	7	3	2	3	4	12
41	4	4	4	5	17	5	5	5	4	19	5	4	5	14	4	5	5	5	19
42	3	2	2	3	10	2	3	2	3	10	3	2	2	7	3	2	2	3	10
43	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	5	4	4	17
44	4	4	4	5	17	5	4	4	4	17	5	5	5	15	5	4	5	5	19
45	3	2	3	2	10	3	2	2	3	10	3	2	2	7	2	3	2	2	9
46	4	4	4	4	16	5	4	4	4	17	4	4	5	13	5	4	4	5	18
47	5	5	4	4	18	4	3	4	5	16	4	5	4	13	4	4	4	3	15
48	2	2	3	3	10	2	3	3	2	10	4	2	3	9	3	4	4	4	15
49	5	4	4	4	17	4	3	4	3	14	5	5	4	14	4	5	4	4	17
50	3	4	4	3	14	4	3	3	3	13	4	3	4	11	4	3	4	3	14
51	5	5	4	5	19	5	5	4	5	19	5	5	5	15	5	5	5	5	20
52	5	5	5	5	20	5	4	5	5	19	5	5	5	15	5	5	5	5	20



53	4	5	4	5	18	5	4	4	4	17	4	3	3	10	4	4	4	5	17
54	4	5	4	4	17	4	5	4	4	17	4	3	4	11	4	4	5	4	17



X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	9.3	9.3	9.3
	3.00	9	16.7	16.7	25.9
	4.00	27	50.0	50.0	75.9
	5.00	13	24.1	24.1	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	6	11.1	11.1	11.1
	3.00	7	13.0	13.0	24.1
	4.00	24	44.4	44.4	68.5
	5.00	17	31.5	31.5	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	3.7	3.7	3.7
	3.00	11	20.4	20.4	24.1
	4.00	32	59.3	59.3	83.3
	5.00	9	16.7	16.7	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	5.6	5.6	5.6
	3.00	10	18.5	18.5	24.1
	4.00	23	42.6	42.6	66.7
	5.00	18	33.3	33.3	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	9.3	9.3	9.3
	3.00	4	7.4	7.4	16.7
	4.00	31	57.4	57.4	74.1
	5.00	14	25.9	25.9	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	5.6	5.6	5.6
	3.00	15	27.8	27.8	33.3
	4.00	20	37.0	37.0	70.4
	5.00	16	29.6	29.6	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	3.7	3.7	3.7
	3.00	13	24.1	24.1	27.8
	4.00	26	48.1	48.1	75.9
	5.00	13	24.1	24.1	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	5.6	5.6	5.6
	3.00	13	24.1	24.1	29.6
	4.00	24	44.4	44.4	74.1
	5.00	14	25.9	25.9	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

X3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	5.6	5.6	5.6
	3.00	12	22.2	22.2	27.8
	4.00	28	51.9	51.9	79.6
	5.00	11	20.4	20.4	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

X3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	7.4	7.4	7.4
	3.00	11	20.4	20.4	27.8
	4.00	22	40.7	40.7	68.5
	5.00	17	31.5	31.5	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

X3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	9.3	9.3	9.3
	3.00	10	18.5	18.5	27.8
	4.00	23	42.6	42.6	70.4
	5.00	16	29.6	29.6	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

Y1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	3.7	3.7	3.7
	3.00	7	13.0	13.0	16.7
	4.00	26	48.1	48.1	64.8
	5.00	19	35.2	35.2	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

Y1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	7.4	7.4	7.4
	3.00	6	11.1	11.1	18.5
	4.00	27	50.0	50.0	68.5
	5.00	17	31.5	31.5	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

Y1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	5.6	5.6	5.6
	3.00	4	7.4	7.4	13.0
	4.00	26	48.1	48.1	61.1
	5.00	21	38.9	38.9	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

Y1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	5.6	5.6	5.6
	3.00	8	14.8	14.8	20.4
	4.00	27	50.0	50.0	70.4
	5.00	16	29.6	29.6	100.0
	Total	54	100.0	100.0	



Lampiran 4. Uji Validitas

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1
X1.1	Pearson Correlation	1	.714**	.664**	.695**	.894**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	54	54	54	54	54
X1.2	Pearson Correlation	.714**	1	.629**	.688**	.890**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	54	54	54	54	54
X1.3	Pearson Correlation	.664**	.629**	1	.552**	.806**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	54	54	54	54	54
X1.4	Pearson Correlation	.695**	.688**	.552**	1	.856**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	54	54	54	54	54
X1	Pearson Correlation	.894**	.890**	.806**	.856**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	54	54	54	54	54

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

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2
X2.1	Pearson Correlation	1	.522**	.615**	.627**	.847**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	54	54	54	54	54
X2.2	Pearson Correlation	.522**	1	.598**	.483**	.806**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	54	54	54	54	54
X2.3	Pearson Correlation	.615**	.598**	1	.461**	.813**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	54	54	54	54	54
X2.4	Pearson Correlation	.627**	.483**	.461**	1	.791**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	54	54	54	54	54
X2	Pearson Correlation	.847**	.806**	.813**	.791**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	54	54	54	54	54

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

Correlations

		X3.1	X3.2	X3.3	X3
X3.1	Pearson Correlation	1	.562**	.595**	.821**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	54	54	54	54
X3.2	Pearson Correlation	.562**	1	.666**	.871**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	54	54	54	54
X3.3	Pearson Correlation	.595**	.666**	1	.885**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	54	54	54	54
X3	Pearson Correlation	.821**	.871**	.885**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	54	54	54	54

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

Correlations

		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y
Y1.1	Pearson Correlation	1	.576**	.662**	.661**	.867**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	54	54	54	54	54
Y1.2	Pearson Correlation	.576**	1	.582**	.506**	.806**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	54	54	54	54	54
Y1.3	Pearson Correlation	.662**	.582**	1	.554**	.839**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	54	54	54	54	54
Y1.4	Pearson Correlation	.661**	.506**	.554**	1	.817**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	54	54	54	54	54
Y	Pearson Correlation	.867**	.806**	.839**	.817**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	54	54	54	54	54

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

Lampiran 5. Uji Reliabilitas

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	54	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	0.0
	Total	54	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.883	4

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	54	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	0.0
	Total	54	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.830	4

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	54	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	0.0
	Total	54	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.822	3

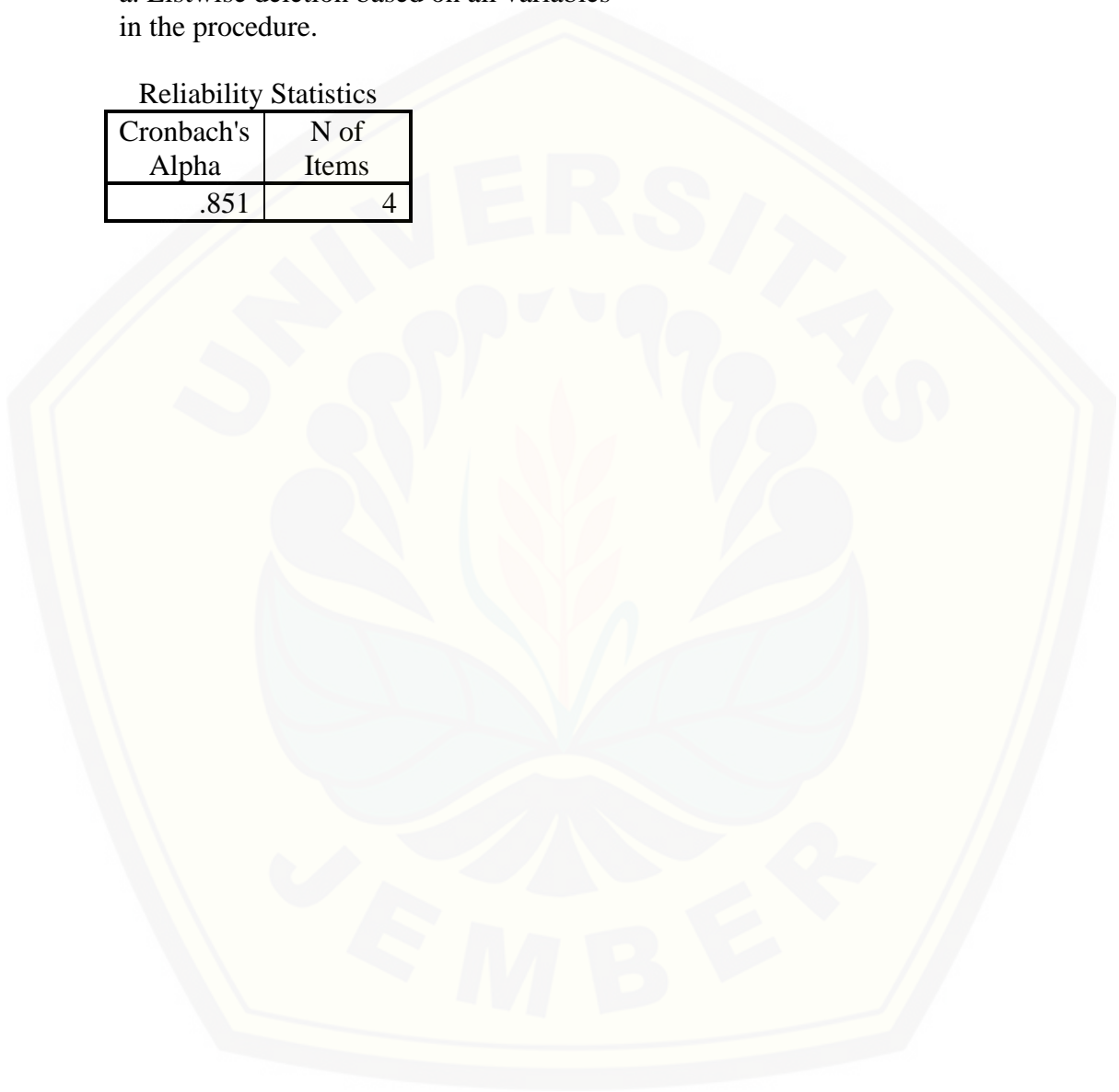
Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	54	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	0.0
	Total	54	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.851	4



Lampiran 6. Uji Normalitas Data

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		X1	X2	X3	Y
N		54	54	54	54
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	15.7778	15.7407	11.7593	16.4444
	Std. Deviation	2.95671	2.76218	2.27318	2.72422
Most Extreme Differences	Absolute	.142	.167	.152	.173
	Positive	.104	.119	.088	.100
	Negative	-.142	-.167	-.152	-.173
Kolmogorov-Smirnov Z		1.042	1.227	1.116	1.274
Asymp. Sig. (2-tailed)		.228	.098	.166	.078

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.



Lampiran 7. Analisis Regresi Linier Berganda

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X2, X1 <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.904 <sup>a</sup>	.818	.807	1.19818

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

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	321.552	3	107.184	74.660	.000 <sup>b</sup>
	Residual	71.781	50	1.436		
	Total	393.333	53			

a. Dependent Variable: Y

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

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.381	.965		2.467	.017
	X1	.313	.141	.340	2.216	.031
	X2	.350	.136	.355	2.577	.013
	X3	.307	.140	.256	2.200	.032

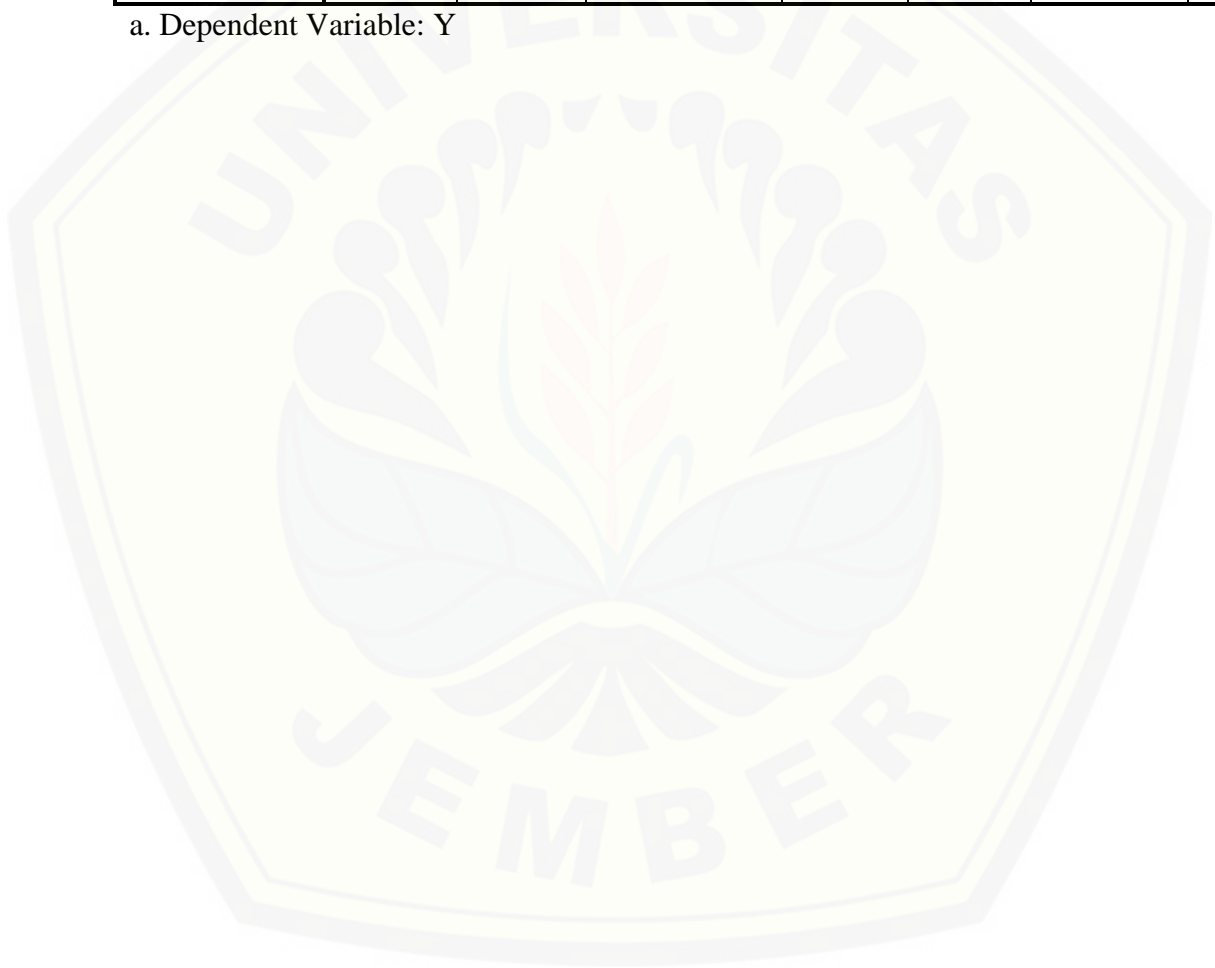
a. Dependent Variable: Y

Lampiran 8. Uji Multikolinieritas

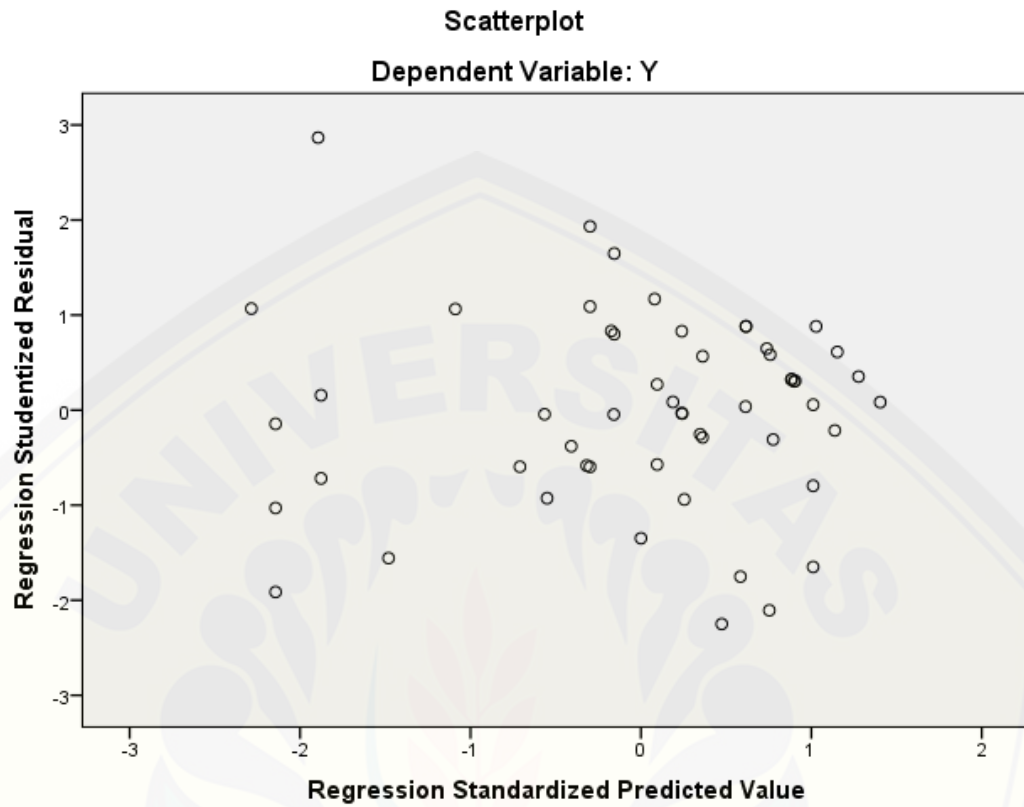
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	2.381	.965		2.467	.017		
X1	.313	.141	.340	2.216	.031	.155	6.448
X2	.350	.136	.355	2.577	.013	.192	5.196
X3	.307	.140	.256	2.200	.032	.269	3.722

a. Dependent Variable: Y



Lampiran 9. Uji Heterokedastisitas



Lampiran 10. R Tabel

N	R	N	R	N	R	N	R	N	R	N	R
1	0.997	41	0.301	81	0.216	121	0.177	161	0.154	201	0.138
2	0.95	42	0.297	82	0.215	122	0.176	162	0.153	202	0.137
3	0.878	43	0.294	83	0.213	123	0.176	163	0.153	203	0.137
4	0.811	44	0.291	84	0.212	124	0.175	164	0.152	204	0.137
5	0.754	45	0.288	85	0.211	125	0.174	165	0.152	205	0.136
6	0.707	46	0.285	86	0.21	126	0.174	166	0.151	206	0.136
7	0.666	47	0.282	87	0.208	127	0.173	167	0.151	207	0.136
8	0.632	48	0.279	88	0.207	128	0.172	168	0.151	208	0.135
9	0.602	49	0.276	89	0.206	129	0.172	169	0.15	209	0.135
10	0.576	50	0.273	90	0.205	130	0.171	170	0.15	210	0.135
11	0.553	51	0.271	91	0.204	131	0.17	171	0.149	211	0.134
12	0.532	52	0.268	92	0.203	132	0.17	172	0.149	212	0.134
13	0.514	53	0.266	93	0.202	133	0.169	173	0.148	213	0.134
14	0.497	54	0.263	94	0.201	134	0.168	174	0.148	214	0.134
15	0.482	55	0.261	95	0.2	135	0.168	175	0.148	215	0.133
16	0.468	56	0.259	96	0.199	136	0.167	176	0.147	216	0.133
17	0.456	57	0.256	97	0.198	137	0.167	177	0.147	217	0.133
18	0.444	58	0.254	98	0.197	138	0.166	178	0.146	218	0.132
19	0.433	59	0.252	99	0.196	139	0.165	179	0.146	219	0.132
20	0.423	60	0.25	100	0.195	140	0.165	180	0.146	220	0.132
21	0.413	61	0.248	101	0.194	141	0.164	181	0.145	221	0.131
22	0.404	62	0.246	102	0.193	142	0.164	182	0.145	222	0.131
23	0.396	63	0.244	103	0.192	143	0.163	183	0.144	223	0.131
24	0.388	64	0.242	104	0.191	144	0.163	184	0.144	224	0.131
25	0.381	65	0.24	105	0.19	145	0.162	185	0.144	225	0.13
26	0.374	66	0.239	106	0.189	146	0.161	186	0.143	226	0.13
27	0.367	67	0.237	107	0.188	147	0.161	187	0.143	227	0.13
28	0.361	68	0.235	108	0.187	148	0.16	188	0.142	228	0.129
29	0.355	69	0.234	109	0.187	149	0.16	189	0.142	229	0.129
30	0.349	70	0.232	110	0.186	150	0.159	190	0.142	230	0.129
31	0.344	71	0.23	111	0.185	151	0.159	191	0.141	231	0.129
32	0.339	72	0.229	112	0.184	152	0.158	192	0.141	232	0.128
33	0.334	73	0.227	113	0.183	153	0.158	193	0.141	233	0.128
34	0.329	74	0.226	114	0.182	154	0.157	194	0.14	234	0.128
35	0.325	75	0.224	115	0.182	155	0.157	195	0.14	235	0.127
36	0.32	76	0.223	116	0.181	156	0.156	196	0.139	236	0.127
37	0.316	77	0.221	117	0.18	157	0.156	197	0.139	237	0.127
38	0.312	78	0.22	118	0.179	158	0.155	198	0.139	238	0.127
39	0.308	79	0.219	119	0.179	159	0.155	199	0.138	239	0.126
40	0.304	80	0.217	120	0.178	160	0.154	200	0.138	240	0.126

Lampiran 11. T Tabel

$\alpha/2$ ;  $n - k - 1 = 0,025$ ;  $54 - 3 - 1 = 0,025$ ;  $50 = 2,00856$

Pr df	0.25 0.50	0.10 0.20	0.05 0.10	0.025 0.050	0.01 0.02	0.005 0.010	0.001 0.002
41	0.68052	1.30254	1.68288	2.01954	2.42080	2.70118	3.30127
42	0.68038	1.30204	1.68195	2.01808	2.41847	2.69807	3.29595
43	0.68024	1.30155	1.68107	2.01669	2.41625	2.69510	3.29089
44	0.68011	1.30109	1.68023	2.01537	2.41413	2.69228	3.28607
45	0.67998	1.30065	1.67943	2.01410	2.41212	2.68959	3.28148
46	0.67986	1.30023	1.67866	2.01290	2.41019	2.68701	3.27710
47	0.67975	1.29982	1.67793	2.01174	2.40835	2.68456	3.27291
48	0.67964	1.29944	1.67722	2.01063	2.40658	2.68220	3.26891
49	0.67953	1.29907	1.67655	2.00958	2.40489	2.67995	3.26508
50	0.67943	1.29871	1.67591	2.00856	2.40327	2.67779	3.26141
51	0.67933	1.29837	1.67528	2.00758	2.40172	2.67572	3.25789
52	0.67924	1.29805	1.67469	2.00665	2.40022	2.67373	3.25451
53	0.67915	1.29773	1.67412	2.00575	2.39879	2.67182	3.25127
54	0.67906	1.29743	1.67356	2.00488	2.39741	2.66998	3.24815
55	0.67898	1.29713	1.67303	2.00404	2.39608	2.66822	3.24515
56	0.67890	1.29685	1.67252	2.00324	2.39480	2.66651	3.24226
57	0.67882	1.29658	1.67203	2.00247	2.39357	2.66487	3.23948
58	0.67874	1.29632	1.67155	2.00172	2.39238	2.66329	3.23680
59	0.67867	1.29607	1.67109	2.00100	2.39123	2.66176	3.23421
60	0.67860	1.29582	1.67065	2.00030	2.39012	2.66028	3.23171
61	0.67853	1.29558	1.67022	1.99962	2.38905	2.65886	3.22930
62	0.67847	1.29536	1.66980	1.99897	2.38801	2.65748	3.22696
63	0.67840	1.29513	1.66940	1.99834	2.38701	2.65615	3.22471
64	0.67834	1.29492	1.66901	1.99773	2.38604	2.65485	3.22253
65	0.67828	1.29471	1.66864	1.99714	2.38510	2.65360	3.22041
66	0.67823	1.29451	1.66827	1.99656	2.38419	2.65239	3.21837
67	0.67817	1.29432	1.66792	1.99601	2.38330	2.65122	3.21639
68	0.67811	1.29413	1.66757	1.99547	2.38245	2.65008	3.21446
69	0.67806	1.29394	1.66724	1.99495	2.38161	2.64898	3.21260
70	0.67801	1.29376	1.66691	1.99444	2.38081	2.64790	3.21079
71	0.67796	1.29359	1.66660	1.99394	2.38002	2.64686	3.20903
72	0.67791	1.29342	1.66629	1.99346	2.37926	2.64585	3.20733
73	0.67787	1.29326	1.66600	1.99300	2.37852	2.64487	3.20567
74	0.67782	1.29310	1.66571	1.99254	2.37780	2.64391	3.20406
75	0.67778	1.29294	1.66543	1.99210	2.37710	2.64298	3.20249
76	0.67773	1.29279	1.66515	1.99167	2.37642	2.64208	3.20096
77	0.67769	1.29264	1.66488	1.99125	2.37576	2.64120	3.19948
78	0.67765	1.29250	1.66462	1.99085	2.37511	2.64034	3.19804
79	0.67761	1.29236	1.66437	1.99045	2.37448	2.63950	3.19663
80	0.67757	1.29222	1.66412	1.99006	2.37387	2.63869	3.19526

