

Pengaruh Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PTPN X (Persero) Kebun Kertosari Jember

The Effect Of Satisfaction, Transformasional Leadership Organization and Commitment to Performance of Employees in PTPN X (Persero) Kebun Kertosari Jember

Lukman Hakim, Wiji Utami, Hadi Paramu
Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember (UNEJ)
Jln. Kalimantan 37, Jember 68121
E-mail: lukmanhakim7666@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan Transformasional, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PTPN X (Persero) Kebun Kertosari Jember. Penelitian ini merupakan penelitian *explanatory research*. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PTPN X (Persero) Kebun Kertosari Jember. Metode sampling yang digunakan adalah metode sensus dengan jumlah responden sebanyak 48 orang. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa : secara parsial tidak terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, tidak terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, dan tidak terdapat pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PTPN X (Persero) Kebun Kertosari Jember, secara simultan terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja , gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja Karyawan PTPN X (persero) Kebun Kertosari Jember.

Kata kunci: Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, dan Kinerja Karyawan

Abstract

The purpose of this research is to understand and analyze the effect organizational culture, organizational commitment, and work motivation to organizational citizenship behavior (OCB) employee at PT. Perkebunan Nusantara X Kebun Kertosari Jember. This study is explanatory research. Population in this research are all of permanent employees include managerial and non managerial at PT. Perkebunan Nusantara X Kebun Kertosari Jember numbered 173 people . Sampling Method using proportional stratified random sampling with 121 people of respondents. The analytical method used is the Multiple Linear Regression Analysis . The Results shows that partially there is significantly effect of organizational culture to OCB, significantly effect of organizational commitment to OCB, and significantly effect of work motivation to organizational citizenship behavior (OCB) employee at PT. Perkebunan Nusantara X Kebun Kertosari Jember, in simultaneous there is significantly effect of organizational culture, organizational commitment, and work motivation to organizational citizenship behavior (OCB) employee at PT. Perkebunan Nusantara X Kebun Kertosari Jember.

Keywords : *organizational culture, organizational commitment, work motivation, organizational citizenship behavior*

Pendahuluan

Globalisasi menuntut perusahaan untuk tumbuh dalam persaingan yang ketat. Perusahaan dituntut untuk menerapkan strategi yang efektif dan efisien, karena globalisasi saat ini berdampak cukup signifikan terhadap perusahaan sehingga perubahan yang terjadi harus diikuti dengan perubahan yang konstruktif dari perusahaan. Selain itu, pemanfaatan sumber daya yang dimiliki harus diimbangi dengan alokasi yang tepat agar tidak menimbulkan masalah ketegakerjaan.

Komitmen merupakan bentuk refleksi dari loyalitas yang mengindikasikan bahwa karyawan yang telah lama bekerja dan memberikan kontribusi besar kepada organisasi memiliki ikatan lebih terhadap organisasi dalam bentuk pengabdian. Seorang pegawai yang memiliki komitmen, akan memiliki integritas yang tinggi, seperti melindungi *asset* perusahaan dan berbagai tujuan perusahaan. Memiliki sumber daya manusia yang memiliki komitmen tinggi akan menambah keunggulan suatu organisasi dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Robbins (2003:30), kepuasan kerja adalah perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja

dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Hal ini di dukung oleh pendapat Talimbo yang menyatakan “kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh hasil pujian kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan susunan kerja yang baik”. Kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikap senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Dalam suatu perusahaan yang menerapkan kepemimpinan transformasional, bawahan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan tanggap kepada pemimpinnya. Kepemimpinan transformasional merupakan tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan memengaruhi yang luar biasa untuk membangun rasa komitmen dari bawahan terhadap perusahaan.

Konsep awal tentang Kepemimpinan Transformasional ini dikemukakan oleh Burn yang menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah sebuah proses dimana pimpinan dan para bawahannya berusaha untuk mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Kepemimpinan Transformasional ini memiliki keterkaitan dengan kepemimpinan karismatik. Karisma merupakan bagian yang sangat penting dalam Kepemimpinan Transformasional, namun karisma itu tidak cukup untuk melakukan proses transformasi. Perbedaan yang paling menonjol adalah para pemimpin transformasional mencoba untuk memberikan kekuasaan sesuai dengan kapasitas kewenangan masing-masing dan memberdayakan bawahan tetapi pada kepemimpinan karismatik boleh jadi pemimpin mencoba untuk membuat para pengikutnya tetap lemah agar selalu merasa tergantung dan patuh padanya.

PTPN X (persero) Kertosari Jember ini didirikan berdasarkan peraturan pemerintah R.I No.15 Tanggal 14 Februari tahun 1996 tentang pengalihan bentuk Badan Usaha Milik Negara dari PT perkebunan (Eks.PTP 19, Eks PTP 21,22 dan Eks PTP 27) yang dilebur menjadi PT perkebunan nusantara X (Persero) dan tertuang dalam akte Notaris Harun Kamil, SH, No 43 pada tanggal 11 maret 1996 yang mengalami perubahan kembali sesuai akte notaris Sri Eliana Tjahjoharto, No 1 pada tanggal 2 Desember 2009. Bisnis utama PT Perkebunan Nusantara X adalah Industri Gula dan Tembakau, industri gula ini dipasarkan di luar atau dalam negeri melalui persaingan bebas dan terkoordinir (lelang dan negosiasi), sedangkan pembeli produk tetes adalah pabrikan (*End User*) dan *tender*. Sedangkan Tembakau dilakukan penjualan langsung kepada pembeli industri (Pabrikan) dan pembeli pedagang (*trader*), juga di pasarkan ke luar negeri (*ekspor*) melalui lelang dan mengirim produk contoh.

Komitmen memiliki peranan penting terutama pada kepuasan seseorang ketika bekerja, hal ini disebabkan oleh adanya komitmen yang menjadi acuan serta dorongan yang

membuat mereka lebih bertanggung jawab terhadap kewajiban.

Pada setiap organisasi atau perusahaan, karyawan merupakan kekuatan sentral yang menggerakkan seluruh potensi perusahaan dalam mencapai tujuannya. Salah satu tujuan perusahaan adalah mendapatkan keuntungan dari usahanya dan selalu berupaya untuk menjaga dan mempertahankan kelangsungan hidup usaha serta meningkatkan dan mengembangkan usahanya. Perusahaan akan melakukan berbagai upaya untuk mencapai tujuan tersebut dengan menggunakan faktor-faktor produksi yang meliputi modal, *skill*, teknologi dan karyawan yang ada (Ranupandjojo, 2002). Menurut Robbins dan Judge (2007) komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan – tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

Kebijakan perusahaan yang tidak sesuai dengan harapan pekerja akan membawa dampak buruk pada sikap kerja pekerjanya seperti menurunnya produktivitas karyawan, sering absennya karyawan dan kinerja yang melambat (Ranupandjojo, 2002). Selain itu manajemen perusahaan sangat berkepentingan untuk membantu karyawan dalam menghadapi dan mengatasi setiap permasalahan yang dihadapi oleh karyawannya, bila manajemen tidak segera menangani permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh karyawan maka kinerja karyawan terhadap perusahaan akan menurun.

Ada beberapa hal yang berkaitan dengan kinerja karyawan antara lain kepuasan kerja, gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi. Setiap karyawan yang bekerja pada suatu perusahaan tentunya sangat menginginkan tingkat kepuasan kerjanya maksimal, namun pada kenyataannya kepuasan kerja tersebut masih belum dirasakan oleh semua karyawan. banyak hal yang disinyalir sebagai penyebab ketidakpuasan seorang karyawan dari suatu pekerjaan. Situasi kerja yang dihadapi saat ini tidak sesuai dengan harapan yang diinginkan (timbulnya ketidakpuasan dalam bekerja) atau dipengaruhi oleh pandangan karyawan untuk mendapatkan alternatif pekerjaan dan kepuasan yang lebih baik. Dengan demikian, suatu perusahaan dituntut untuk dapat mempertahankan karyawannya seperti mampu memberikan balas jasa yang optimal dan mampu membuat karyawannya berkomitmen untuk tetap bekerja tanpa menurunkan kinerja perusahaan tersebut secara keseluruhan.

Metode Penelitian

Rancangan Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam explanatory research yaitu dimana dalam penelitian ini menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Pada penelitian ini, digunakan metode analisis regresi berganda, yaitu menguji dan menganalisis pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) (Sarjono dan Julianita,2013:91). Variabel bebas pada penelitian ini yaitu kepuasan kerja (X1), gaya kepemimpinan (X2), dan

komitmen organisasi (X3), dan variabel terikat yaitu kinerja karyawan.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data kuantitatif. Data kuantitatif adalah data yang menunjukkan suatu besaran atau jumlah (dalam bentuk angka), data kuantitatif pada penelitian ini seperti jumlah karyawan tetap PTPN X Kebun Kertosari Jember sebanyak 48 orang, total asset yang dimiliki PTPN X Kebun Kertosari Jember saat ini sebesar 728 bidang pada dua kabupaten yaitu Bondowoso dan Jember. Sumber data dalam penelitian ini dibagi menjadi dua jenis yaitu data primer diperoleh melalui wawancara langsung, wawancara pada asisten manajer bagian SDM, bagian asset, dan penyebaran kuisioner pada responden karyawan PTPN X Kebun Kertosari Jember untuk kemudian diolah dan menganalisis hasil interpretasinya. Data sekunder pada penelitian ini diperoleh secara tidak langsung seperti dokumen atau arsip dari pihak personalia PTPN X Kebun Kertosari Jember berupa profil umum perusahaan, data karyawan, informasi wilayah unit produksi, web site PTPN X Kebun Kertosari Jember, jurnal peneliti empiris, dan studi pustaka lainnya sebagai data pendukung penelitian ini.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap pada PTPN X Kebun Kertosari Jember berjumlah 48 orang dari beberapa unit kerja. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah Metode sensus dengan jumlah responden sebanyak 48 orang responden.

Metode Analisis Data

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda, yang meneliti pengaruh antara dua atau lebih variabel independen (X_1, X_2, \dots, X_n) dengan variabel dependen (Y). Analisis ini digunakan untuk mengetahui dan menguji pengaruh dua arah yaitu ada tidaknya pengaruh serta besarnya pengaruh signifikan variabel bebas (X) yaitu Kepuasan kerja, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap variabel terikat kinerja karyawan (Y). Data yang digunakan untuk regresi ini yaitu berskala interval atau rasio.

Hasil Penelitian

Karakteristik Responden

a) Karakteristik Responden Berdasarkan Usia Kerja

Tabel 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia Kerja	Jumlah	Persentase
20 – 30	3	6,25%
31-40	9	18,75%
41-50	27	56,25%
51-56	9	18,75%
Jumlah	48	100,00%

Sumber:PTPN X Kebun Kertosari Jember, data diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 1 diketahui bahwa mayoritas responden yang menjadi karyawan PTPN X Kertosari Jember adalah responden yang berusia antara 41 – 50 tahun. karyawan termasuk pada usia produktif dapat memungkinkan karyawan memiliki kepuasan dan komitmen dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan kerjanya.

b) Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persenase
Laki-laki	31	64,58%
Perempuan	17	35,42%
Jumlah	48	100,00%

Sumber:PTPN X Kebun Kertosari Jember, data diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 2, diketahui bahwa mayoritas responden yang merupakan karyawan tetap PTPN X Kebun Kertosari Jember adalah laki – laki dan minoritas responden dari karyawan tetap yaitu perempuan.

c) Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah (orang)	Persentase
<1 - 10	7	14,58%
11 – 18	11	22,91%
19 - 29	23	47,93%
30-40	7	14,58%
Jumlah	48	100,00%

Sumber: data diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 3, diketahui bahwa bahwa rata – rata masa kerja responden sebagai karyawan tetap telah bekerja lebih dari 10 tahun, mayoritas masa kerja karyawan terbanyak antara 19 – 29 tahun sebanyak 23 . Hal ini berarti karyawan telah memiliki pemahaman nilai-nilai organisasi, kepuasan yang tinggi, komitmen organisasi yang tinggi, dan sehingga dapat meningkatkan kerjanya.

d) Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Tabel 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
SMP	5	10,42%
SMA	28	58,33%
Sarjana	15	31,25%
Jumlah	48	100,00%

Sumber: data diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 4 diketahui bahwa tingkat pendidikan responden PTPN X Kertosari Jember yang mayoritas SMA/Sederajat. hal tersebut, banyaknya jumlah responden dengan latar belakang berpendidikan SLTA terjadi karena dalam proses seleksi untuk menjadi karyawan pada PTPN X (Persero) Kebun Kertosari Jember terdapat kriteria-kriteria khusus seperti lulusan SLTA.

Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Uji validitas sebagai alat ukur dalam penelitian ini, yaitu menggunakan korelasi *product moment pearson's*, yaitu dengan cara mengkorelasikan tiap pertanyaan dengan skor total, kemudian hasil korelasi tersebut dibandingkan dengan angka kritis taraf signifikansi 5% (Singarimbun, 2005:137)

Tabel 6. Uji Validitas

Variabel	Rhitung	R tabel	Keterangan
X1.1	0,319	> 0,284	Valid
X1.2	0,371	> 0,284	Valid
X1.3	0,429	> 0,284	Valid
X1.4	0,509	> 0,284	Valid
X1.5	0,42	> 0,284	Valid
X2.1	0,311	> 0,284	Valid
X2.2	0,422	> 0,284	Valid
X2.3	0,488	> 0,284	Valid
X2.4	0,464	> 0,284	Valid
X3.1	0,632	> 0,284	Valid
X3.2	0,796	> 0,284	Valid
X3.3	0,678	> 0,284	Valid
Y1.1	0,491	> 0,284	Valid
Y1.2	0,432	> 0,284	Valid
Y1.3	0,647	> 0,284	Valid
Y1.4	0,523	> 0,284	Valid
Y1.5	0,649	> 0,284	Valid
Y1.6	0,538	> 0,284	Valid

Sumber: data diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 6, menunjukkan bahwa hasil uji setiap indikator (item) dalam variabel yang digunakan mempunyai hasil nilai *pearson correlation* > dari nilai R tabel, maka indikator (item) variabel dalam penelitian ini dapat dinyatakan valid dan relevan sehingga dapat digunakan sebagai alat ukur penelitian.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menggunakan *crobach's alpha*. Suatu instrument dikatakan reliabel apabila *crobach's alpha* lebih besar dari 0,60 (Prayitno, 2010:97).

Tabel 7. Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Cut off	Keterangan
X ₁	0,634	> 0,6	Reliabel
X ₂	0,691	> 0,6	Reliabel
X ₃	0,66	> 0,6	Reliabel
Y	0,688	> 0,6	Reliabel

Sumber: data diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 7, hasil uji reliabilitas diatas menunjukkan bahwa data yang diperoleh bersifat reliabel karena nilai *Cronbach's Alpha* yakni 0,634, 0,691, 0,660 dan 0,688 > 0,60, sehingga data yang diperoleh dapat dinyatakan reliabel atau layak sebagai alat dalam pengumpulan data.

c. Uji Normalitas Data

Uji normalitas yang dilakukan terhadap sampel dilakukan dengan menggunakan *kolmogorov-smirnov test* dengan menetapkan derajat keyakinan (α) sebesar 5% (Prayitno, 2010:71).

Tabel 8. Hasil Uji Normalitas

Test of Normality	Kolmogorov-Smirnov		
	Sig.	Cutt off	Keterangan
Kepuasan Kerja (X ₁)	0,019	> 0,05	Normal
Gaya Kepemimpinan transformasional (X ₂)	0,208	> 0,05	Normal
Komitmen Organisasi (x3)	0,096	> 0,05	Normal
Kinerja Karyawan (Y)	0,278	> 0,05	Normal

Sumber: data diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 8, dapat diketahui bahwa nilai probabilitas atau signifikansi untuk masing-masing variabel yaitu 0,019, 0,208, 0,096, dan 0,278 > 0,05, sehingga dapat dinyatakan bahwa data dalam penelitian ini berdistribusi normal.

Metode Analisis Regresi Berganda

Regresi liner berganda digunakan untuk mengukur pengaruh satu variabel terikat dengan satu atau lebih variabel bebas dan arah hubungannya. Model analisa regresi berganda ini untuk mengukur pengaruh variabel Kepuasan Kerja (X1), Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2), dan komitmen Organisasi (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PTPN X Kertosari Jember.

Tabel 9. Hasil Analisis Regresi Berganda

variabel (X)	Variabel (Y)	Koefisien n	sig	Keterangan
Konstanta (a)	(Y)	16.756	0,001	Signifikan
X1		0,465	0,129	Signifikan
X2		0,232	0,165	Signifikan
X3		0,472	0,049	Signifikan

Sumber: data diolah, 2016

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda dapat dijelaskan sebagai berikut:

Koefisien regresi linier berganda diatas dapat dijelaskan sebagai berikut : Nilai konstanta 16.756 berarti bahwa apabila variabel penelitian kepuasan kerja (X1), gaya kepemimpinan transformasional (X2), dan komitmen organisasi (X3) bernilai tetap maka berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Koefisien b1 sebesar 0,465 itu artinya variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan tingkat $\alpha = 5\%$. Koefisien b2 sebesar 0,232 itu artinya variabel gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan tingkat $\alpha = 5\%$ dan koefisien b3 sebesar 0,472 itu artinya variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan tingkat $\alpha = 5\%$.

Pembahasan

Pengaruh Kepuasan Kerja (X1), Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) dan Komitmen Organisasi (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y) Pada PTPN X (Persero) Kebun Kertosari Jember.

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda dan uji hipotesis yang telah dilakukan maka terdapat nilai F hitung 3.940. Jika nilai F hitung > F tabel (3,940 > 2,79) maka Ho ditolak serta dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja, gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Pada PTPN X (Persero) Kebun Kertosari Jember. Hal ini juga dapat dilihat pengaruh kepuasan kerja, gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi secara parsial yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dimana kepuasan kerja berpengaruh sebesar 12,1 %, gaya kepemimpinan transformasional sebesar 19,6 % , dan komitmen organisasi sebesar 29,7 %.

pengaruh kepuasan kerja (X1) terhadap kinerja karyawan

Koefisien dari variabel kepuasan kerja bernilai positif, artinya pengaruh variabel kepuasan kerja berbanding lurus dengan variabel kinerja karyawan pada PTPN X (persero) Kebun Kertosari Jember. Dari data pada tabel 4.5 dapat dijelaskan bahwa segala sesuatu yang diterima oleh

karyawan seperti gaji, perlakuan dari atasan, kepuasan antar rekan kerja serta promosi jabatan yang diterima oleh para karyawan sudah sesuai seperti yang diharapkan oleh para karyawan tersebut. Menurut (Robbins, 2006) karyawan yang puas berkemungkinan besar untuk berbicara positif tentang organisasi, membantu rekan kerjanya dan membuat kinerja pekerjaan mereka melampaui perkiraan normal.

Pada penelitian ini indikator yang dipakai untuk variabel kepuasan kerja yaitu kepuasan terhadap pekerjaannya, kepuasan terhadap atasan, kepuasan terhadap rekan kerja, kepuasan terhadap promosi dan kepuasan terhadap gaji. Dari hasil penyebaran kuesioner yang dilakukan sebagian besar responden memilih setuju pada setiap pertanyaan pada masing-masing indikator, ini berarti bahwa indikator-indikator tersebut sangat tepat untuk mengukur pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. jadi dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PTPN X (persero) Kebun Kertosari Jember. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Hardani (2012) pada PT. (Persero) pelabuhan Indonesia yang hasil penelitiannya menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan metode analisis regresi linier berganda.

pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Koefisien dari variabel gaya kepemimpinan Transformasional (X2) bernilai positif, itu artinya pengaruh variabel gaya kepemimpinan juga berbanding lurus terhadap kinerja karyawan di PTPN X (persero) Kebun Kertosari Jember. Berdasarkan pada tabel 4.6 diketahui terdapat beberapa upaya yang dilakukan perusahaan untuk menerapkan gaya kepemimpinan terhadap para karyawannya dan hasilnya sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan. Dari hasil tabel 4.6 dijelaskan bahwa sebanyak 37,5% atau sebagian besar karyawan menganggap bahwa seorang pemimpin memiliki kharisma, itu artinya seorang karyawan menilai bahwa pemimpin mempunyai tanggung jawab yang maksimal sebagai seorang pemimpin karena pemimpin tersebut mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi yang sejalan dengan visi, misi, strategi dan sasaran-sasaran perusahaan tersebut.

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pada penelitian ini indikator yang digunakan untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional yaitu, kharisma, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan pertimbangan individu. Dilihat dari hasil penyebaran kuesioner banyak karyawan yang menjawab setuju dan sangat setuju pada setiap pertanyaan pada masing-masing indikator dan ini menandakan bahwa indikator-indikator tersebut dapat mengukur pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. hal ini terdapat beberapa upaya yang dilakukan perusahaan untuk menerapkan gaya kepemimpinan terhadap

para karyawannya dan hasilnya sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan, gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh perusahaan mampu memotivasi dan membujuk para bawahannya kearah pencapaian yang lebih baik. Menurut Bass (1985) kepemimpinan transformasional merupakan konsep yang lebih luas dan umum, dalam mana karisma dianggap sebagai karakteristik deskriptif yang utama yang menggambarkan kemampuan pimpinan untuk memotivasi dan membujuk bawahan untuk mengalihkan kepentingan pribadi kearah sasaran-sasaran organisasi. Rivai dan Sagala (2004:85) berpendapat bahwa hasil kerja karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standart, target, atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Penjelasan ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Barokah (2012) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan metode analisis jalur.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Koefisien dari variabel komitmen organisasi (x_3) bernilai positif artinya pengaruh variabel komitmen organisasi berbanding lurus dengan variabel kinerja karyawan pada PTPN X (persero) Kebun Kertosari Jember. Dari data pada tabel 4.7 dapat dijelaskan bahwa sebanyak 45,8% atau sebagian besar karyawan pada indikator komitmen pada tugas, karyawan menganggap bahwa komitmen pada tugas memang sudah menjadi tanggung jawab karyawan. karyawan dengan komitmen yang kuat cenderung secara terus-menerus akan setia pada organisasi karena memang begitu keinginan mereka yang sebenarnya. Komitmen ini tercipta dari 3 indikator, pertama komitmen pada tugas yang tinggi yang dimiliki oleh karyawan, yang kedua adalah komitmen pada karir yaitu pengorbanan yang besar yang ditunjukkan oleh karyawan apabila meninggalkan organisasi misalnya kekhawatiran tidak mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dari pekerjaan yang dimiliki sekarang, yang ketiga adalah komitmen pada organisasi artinya memiliki rasa berkewajiban mengabdikan pada organisasi. Dari hasil penyebaran kuesioner diketahui bahwa sebagian besar responden menjawab setuju untuk pertanyaan-pertanyaan tersebut dan demikian dapat disimpulkan bahwa indikator tersebut dapat digunakan untuk mengukur pengaruh dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. jadi dapat disimpulkan bahwa jika seorang karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan maka kualitas kinerja karyawan akan semakin baik. Menurut Robbins (1999) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi. Hal ini dikarenakan karyawan yang berkomitmen tinggi dia akan memihak pada perusahaan dan tujuan tujuannya sehingga ini akan membantu perusahaan untuk lebih mudah dalam mencapai tujuannya. Penjelasan ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Mahendra (2009) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. jadi dapat disimpulkan bahwa komitmen

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kesimpulan dan Keterbatasan Penelitian

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut; 1) kepuasan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan pada PTPN X Kertosari Jember, (2) gaya kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PTPN X Kertosari Jember, (3) Komitmen organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PTPN X Kertosari Jember, (5) kepuasan kerja, gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PTPN X Kertosari Jember. (6) Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja, (7) Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi biasanya mempunyai catatan kehadiran, prestasi kerja, serta hubungan kerja yang baik dengan anggota perusahaan lainnya. Sebaliknya, karyawan dengan kepuasan yang rendah akan menunjukkan sikap negatif, baik terhadap pekerjaannya maupun terhadap lingkungan kerjanya maka dari itu dibutuhkan Komitmen yang memiliki peranan penting terutama pada kepuasan seseorang ketika bekerja, hal ini disebabkan oleh adanya komitmen yang menjadi acuan serta dorongan yang membuat mereka lebih bertanggung jawab terhadap kewajiban.

Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian ini adalah menggunakan sampel karyawan yang telah bekerja selama lebih dari atau minimal sepuluh tahun dan hanya karyawan bagian manajerial dan non manajerial saja.

Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terimakasih kepada pihak PTPN X Kebun Kertosari Jember yang telah memberikan bantuan data, informasi, pikiran, dukungan untuk penyelesaian skripsi ini.

Daftar Pustaka

- Amirullah. 2013. **Metodologi penelitian manajemen**. Malang: Bayumedia Publishing
- Robbins, Stephans. 1996, *Organization Bahaviour*, Seventh Edition, A Simon & Schuster Company, Englewood Cliffs, New Jersey 07632.
- Arikunto, Suharsimi.2006. **Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek**. Jakarta : Rineka Cipta
- Barokah, Rosaputi. 2012. “ analisis Kepemimpinan Transformasional dan komitmen Organisasi terhadap kinerja karyawan (studi pada

Bank BNI Cabang Yogyakarta). Tidak dipublikasikan.
Skripsi Semarang: Universitas Diponegoro.

Bass dalam Hartanto, F. M., “**Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Upaya Peningkatan Produktivitas Tenaga Kerja di Indonesia**,” Makalah Seminar Departemen Tenaga Kerja, Jakarta, 1991.

Hardani, Janu. 2012. Pengaruh kepuasan kerja dan sikap budaya pada Organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Persero Pelabuhan Indonesia. Tidak dipublikasikan. *Skripsi* Jember. Universitas Jember.

Prayitno. 2010. **Paham Analisa Data Statistik Dengan SPSS**. Yogyakarta.: MediaKom.

Ranuandjojo, Heidiracman dan Husnan. 2002. **Manajemen sumber daya manusia**. Jakarta , universitas terbuka.

Rivai dan Sagala. 2004. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta Erlangga.

Robbins, Stephen.P.2006. **Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi**. edisi ke sepuluh. Jakarta:Prehalindo.

Universitas Jember.2012. **Pedoman Penulisan Karya Tulis Ilmiah, Universitas Jember**. Badan Penerbit Universitas Jember.

Wahyuni, Sari. 2011. Pengaruh komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Tidak dipublikasikan. *Skripsi* Jakarta. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.

