



ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MOTIVASI KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada Karyawan Staff PT TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Utama Semarang)

Apriyanto Setiaji, Indi Djastuti¹
Apriyantosetiaji@gmail.com

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

ABSTRACT

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

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

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

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

PENDAHULUAN.

Keberadaan Perusahaan Perseroan (Persero) di Indonesia memberikan pengaruh yang sangat penting. Perusahaan Perseroan sebagai salah satu bentuk Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berperan penting dalam meningkatkan pendapatan nasional. Perusahaan Perseroan dijadikan sebagai salah satu penopang perekonomian nasional dengan mengupayakan kesejahteraan masyarakat berupa pelayanan publik yang memadai bagi masyarakat. PT TASPEN (PERSERO) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak pada bidang pelayanan jasa. Pada umumnya, jenis usaha jasa lebih banyak mengandalkan kualitas pelayanan sebagai upaya atau cara untuk memberikan kepuasan kepada pelanggannya. Dalam hal ini, PT



TASPEN (PERSERO) sebagai perusahaan penyedia jasa harus lebih meningkatkan kualitas pelayanannya.

Untuk mewujudkan tujuan tersebut dibutuhkan sumber daya manusia. Simamora (2006:4) mendefinisikan sumber daya manusia merupakan hal yang sangatlah penting. Sumber daya manusia yang dikelola dengan baik akan mempermudah suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, sumber daya manusia dianggap sangat penting karena sumber daya manusia merupakan penggerak utama dan penentu jalannya suatu perusahaan dalam mencapai visi dan misinya. Sumber daya manusia dalam suatu perusahaan sangat mempengaruhi kinerja perusahaan tersebut.

Mangkunegara (2009:9) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Penilaian terhadap kinerja ini bertujuan untuk memberikan penghargaan dan memotivasi demi perbaikan kinerja diwaktu yang akan datang. Informasi-informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja ini dapat digunakan untuk kepentingan pemberian gaji, kenaikan gaji, promosi, pelatihan, dan penempatan pada tugas-tugas tertentu.

Selain itu, terdapat faktor lain yang mempengaruhi tingkat kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan. Faktor tersebut adalah peranan seorang pemimpin, karena pemimpin merupakan seseorang yang mengarahkan jalannya suatu perusahaan dan juga menjadi contoh bagi para karyawan. Menurut Mas'ud (2004:32) kepemimpinan sangat menentukan kemajuan dan kemunduran organisasi. Gaya kepemimpinan dalam sebuah perusahaan memainkan peranan yang sangat penting karena gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap iklim kerja. Menurut Robbins dan Judge (2008:49) kepemimpinan yaitu kemampuan untuk memengaruhi sebuah kelompok untuk mencapai suatu visi atau serangkaian tujuan tertentu. Maksudnya bahwa Pemimpin harus dapat menetapkan arah dengan mengembangkan suatu visi terhadap masa depan kemudian mereka menyatukan orang dengan mengkomunikasikan visi ini dan mengilhami mereka untuk mengatasi rintangan-rintangan.

Kepemimpinan transformasional dianggap paling cocok dari sekian banyak model kepemimpinan yang ada karena pemimpin yang transformasional lebih mengerti apa yang menjadi kebutuhan bawahan yang harus dipenuhi sehingga dapat menunjang peningkatan kinerja bawahan. Menurut Robbins dan Judge (2008:90) kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan memengaruhi yang luar biasa. Hal tersebut berarti bahwa pemimpin harus dapat mencurahkan perhatian dan mengetahui kebutuhan pengembangan dari pengikutnya atau bawahan. Pemimpin juga harus dapat merubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru. Pemimpin mampu menggairahkan, membangkitkan dan mengilhami para pengikutnya untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai tujuan kelompok.

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

Setelah karyawan merasa memiliki motivasi kerja yang tinggi dan nyaman dengan kondisi kerja dalam perusahaan, maka karyawan akan memberikan ikatan atau timbal balik kepada perusahaan yang dikenal dengan istilah komitmen. Seseorang yang bergabung dalam sebuah organisasi atau perusahaan dituntut adanya komitmen dalam dirinya. Menurut Luthans (2006:249) komitmen organisasional adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan menerima semua tugas atau pekerjaan dengan tanggung jawab.

Penelitian ini dilakukan berdasarkan adanya masalah yang ditemukan di lapangan. Penelitian pada PT. TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Utama Semarang diperoleh informasi atau data yang menyatakan bahwa karyawan masih bermasalah terhadap absensi yang diberlakukan oleh perusahaan. Berikut ini adalah tabel absensi karyawan tahun 2015.

Tabel 1
Data Absensi Karyawan PT. TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Utama Semarang
Bulan Januari s/d Juni Tahun 2015

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

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

Dari Tabel 1.1 di atas, disimpulkan bahwa jumlah karyawan yang pulang cepat dan karyawan yang datang terlambat perbulan cukup tinggi. Masalah pelanggaran absensi tersebut harus segera diatasi sebelum berdampak pada penurunan kinerja karyawan. Hal tersebut sejalan yang dikemukakan Bangun (2012:234) mengenai hubungan absensi dengan kinerja karyawan. Dalam indikator mengukur kinerja karyawan, indikator ketepatan waktu menjelaskan bahwa dibutuhkan dalam menyelesaikan pekerjaan karena setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan dengan pekerjaan yang lain. Bangun (2012:340) juga menyebutkan hubungan kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasional dengan absensi. Apabila kepemimpinan transformasional dijalankan dengan baik, karyawan selalu diberikan motivasi dalam bekerja dan pimpinan selalu menanamkan komitmen dalam diri karyawan maka, akan memberikan dampak positif bagi absensi.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Menurut Mangkunegara (2009:9) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Robbins (2006:260) terdapat lima indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan yaitu, kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas dan kemandirian.

Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Karyawan

Kepemimpinan mengandung arti kemampuan mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Dengan demikian seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawannya. Menurut Luthans (2006:653) kepemimpinan transformasional membawa keadaan menuju kinerja tinggi pada organisasi yang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan. Pendapat tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Munawaroh (2011:143), I Putu Yudha Perdana Putra dan I Gusti Ayu Dewi (2011:489) dan H.M. Thamrin (2012:569) dengan hasil gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari uraian di atas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₁ = Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Hubungan antara Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan

Menurut Robbins dan Coulter (2010:109) motivasi adalah proses dimana usaha seseorang diberi energi, diarahkan dan berkelanjutan menuju tercapainya suatu tujuan. Untuk dapat melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan baik dibutuhkan motivasi. Dengan kata lain, setiap pekerja memerlukan motivasi yang kuat agar mereka bersedia untuk melaksanakan pekerjaannya

secara bersemangat, bergairah dan berdedikasi. Untuk itu kinerja yang dibutuhkan atau dicari oleh perusahaan dari seorang karyawan sangat tergantung pada kemampuan, motivasi dan dukungan yang karyawan tersebut terima.

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

H₂ = Motivasi Kerja berpengaruh positif dan Signifikan terhadap kinerja karyawan

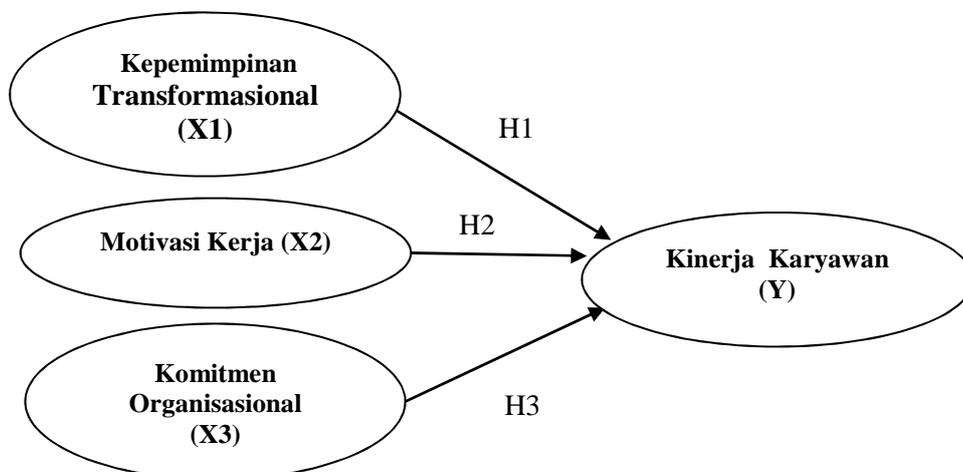
Hubungan antara Komitmen Organisasional dengan Kinerja Karyawan

Menurut Luthans (2006:249) komitmen organisasi sebagai sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi akan menerima semua tugas atau pekerjaan dengan tanggung jawab. Komitmen organisasional dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Individu akan berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam membantu organisasi mencapai tujuannya.

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

H₃ = Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Gambar 1
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber : Konsep yang dikembangkan dalam penelitian ini.

H1: Munawaroh (2011), I Putu Yudha Perdana Putra dan I Gusti Ayu Dewi Adnyani (2011) dan H.M. Thamrin (2012).

H2: Anung Pramudyo (2010), Leonando Agusta dan Eddy Madioono Sutanto (2013) dan Suwardi dan Joko Utomo (2011).

H3: Suwardi dan Joko Utomo (2011) dan Marnis Atmojo (2012).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan dua variabel, yaitu variabel dependen dan variabel independen. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan (Y). Sedangkan variabel independen dalam penelitian ini yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Motivasi Kerja (X2) dan Komitmen Organisasional (X3).

Indikator kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini adalah secara umum pimpinan memberikan pengaruh ideal, secara umum pimpinan memberikan pertimbangan individu,

secara umum pimpinan memberikan motivasi inspirasional dan secara umum pimpinan memberikan stimulasi intelektual. Indikator motivasi kerja dalam penelitian ini adalah secara umum saya dapat memprediksi posisi atau kedudukan saya dimasa depan, secara umum saya memiliki kesempatan untuk bercakap-cakap dan bertukar pikiran dengan rekan-rekan sekerja, secara umum saya mendapatkan pengakuan dan penghargaan dari rekan sekerja ketika berhasil melaksanakan pekerjaan dengan baik, secara umum saya memiliki kesempatan untuk bertindak dan berfikir secara mandiri dan Secara umum saya memiliki kesempatan untuk pengembangan dan pertumbuhan pribadi. Indikator komitmen organisasional dalam penelitian ini adalah secara umum saya akan sangat bahagia menghabiskan sisa karir saya di perusahaan ini, secara umum saat ini tetap bekerja di perusahaan ini merupakan kebutuhan sekaligus juga keinginan saya dan secara umum saya dididik untuk percaya terhadap nilai dan tetap setia pada perusahaan. Indikator kinerja karyawan dalam penelitian ini adalah secara umum kualitas kerja saya jauh lebih baik dari pada karyawan lain, secara umum kuantitas kerja saya melebihi rata-rata karyawan lain, secara umum saya dapat melaksanakan pekerjaan tepat waktu, secara umum efektifitas kerja saya melebihi rata-rata karyawan lain dan secara umum saya memberikan inisiatif dan kemandirian dalam bekerja.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan staff PT TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Utama Semarang yang berjumlah 60 orang. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh, yaitu teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan dalam sampel. Hal ini sering dilakukan apabila jumlah populasi relatif kecil.

Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner dan wawancara untuk memperoleh data primer. Sedangkan untuk data sekunder dalam penelitian ini berupa struktur organisasi perusahaan, data jumlah karyawan dan data absensi karyawan.

Analisis statistik yang digunakan adalah analisis regresi yaitu untuk menjawab apakah terdapat pengaruh antara kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan, dan seberapa besar derajat pengaruhnya.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji Instrumen

Uji Validitas Data

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2007:45). Dalam penelitian ini, uji validitas dilakukan dengan menggunakan KMO dan *Barlett's Test of Sphericirity*. Pada nilai KMO dikatakan valid apabila nilai tersebut lebih dari 0,50. Sementara itu nilai *Barlett's Test of Sphericirity* dikatakan valid apabila signifikansinya lebih kecil dari (0,05). Berikut hasil pengujian berdasarkan kriteria tersebut:

Tabel 2
Hasil Uji Validitas KMO dan *Barlett's Test of Sphericirity*

No	Variabel	KMO	<i>Barlett's Test of Sphericirity</i>	Keterangan
1.	Kepemimpinan Transformasional	0,694	0,00	Valid
2.	Motivasi Kerja	0,696	0,00	Valid
3.	Komitmen Organisasional	0,646	0,00	Valid
4.	Kinerja Karyawan	0,728	0,00	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Tabel 2 di atas, menunjukkan bahwa hasil keseluruhan nilai KMO melebihi dari 0,5. Sementara itu nilai signifikansi lebih kecil dari (0,05). Hal ini menunjukkan bahwa instrumen faktor telah memenuhi syarat validitas.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan pengujian yang dilakukan untuk mengetahui apakah variabel tersebut dapat dipercaya atau reliabel untuk dilakukan pada pengujian selanjutnya. Kriteria dikatakan reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0.70 (Ghozali, 2013:48). Berikut hasil pengolahan data uji reliabilitas yang disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 3
Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	Cronbach's Alpha	Standar Reliabilitas	Keterangan
1.	Kepemimpinan Transformasional	0,756	0,70	Reliabel
2.	Motivasi Kerja	0,711		Reliabel
3.	Komitmen Organisasional	0,832		Reliabel
4.	Kinerja Karyawan	0,849		Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan hasil uji reliabilitas pada tabel 3 di atas, menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha dari masing-masing variabel semua lebih besar dari 0,70 sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator dan kuesioner variabel Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasional, dan Kinerja Karyawan semua reliabel dan dapat dipercaya sebagai alat ukur variabel.

Analisis Deskripsi Variabel

Analisis ini menggunakan teknik analisis indeks untuk mendapatkan gambaran mengenai derajat persepsi responden atas variabel yang akan diteliti (Ferdinand, 2006:291). Analisis deskripsi variabel digunakan untuk menilai indeks dengan menentukan kriteria *scoring* masing-masing indicator.

Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional

Tabel 4
Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Kepemimpinan Transformasional (X₁)

No.	Pernyataan	Skor (Skala)					JML	Skor	Rata-rata	Kriteria
		1 (STS)	2 (TS)	3 (N)	4 (S)	5 (SS)				
1.	Pimpinan mampu membujuk para karyawan untuk lebih mementingkan kepentingan perusahaan	0	4	5	35	16	60	243	4,05	Sedang
2.	Pimpinan memberikan pelatihan ketika karyawan membutuhkannya	0	5	3	33	19	60	246	4,10	Sedang
3.	Pimpinan selalu menanamkan visi perusahaan pada karyawan dengan jelas	0	0	3	35	22	60	259	4,31	Sedang
4.	Pimpinan mampu memberikan cara pandang yang baru dalam menghadapi masalah	0	2	10	26	22	60	248	4,13	Sedang
Jumlah									16,59	
Rata-rata									4,14	

Sumber : Data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan perhitungan hasil jawaban kuesioner untuk indikator kepemimpinan transformasional menunjukkan nilai rata-rata yang relatif tinggi yaitu sebesar 4,14. Hasil penelitian ini secara umum menunjukkan bahwa persepsi karyawan staff PT TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Utama Semarang terhadap kepemimpinan transformasional sudah cukup baik.

Deskripsi Variabel Motivasi Kerja

Tabel 5
Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Motivasi Kerja (X₂)

No.	Pernyataan	Skor (Skala)					JML	Skor	Rata-rata	Kriteria
		1 (STS)	2 (TS)	3 (N)	4 (S)	5 (SS)				

1.	Anda dapat memprediksi posisi atau kedudukan Anda di masa depan	0	5	14	29	12	60	228	3,80	Sedang
2.	Anda memiliki kesempatan untuk bercakap-cakap dan bertukar pikiran dengan rekan-rekan sekerja	0	3	1	27	29	60	262	4,36	Sedang
3.	Anda mendapatkan pengakuan dan penghargaan dari rekan sekerja ketika berhasil melaksanakan pekerjaan dengan baik	0	5	6	34	15	60	239	3,98	Sedang
4.	Anda memiliki kesempatan untuk bertindak dan berfikir secara mandiri	0	1	4	36	19	60	253	4,21	Sedang
5.	Anda memiliki kesempatan untuk pengembangan dan pertumbuhan pribadi	0	1	3	39	17	60	252	4,20	Sedang
Jumlah								20,55		
Rata-rata								4,11		

Sumber : Data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan perhitungan hasil jawaban kuesioner untuk indikator motivasi kerja menunjukkan nilai rata-rata yang relatif tinggi sebesar 4,11. Hasil penelitian ini secara umum menunjukkan bahwa persepsi karyawan staff PT TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Utama Semarang terhadap motivasi kerja sudah cukup baik.

Deskripsi Variabel Komitmen Organisasional

Tabel 6
Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Komitmen Organisasional (X₃)

No.	Pernyataan	Skor (Skala)					JML	Skor	Rata-rata	Kriteria
		1 (STS)	2 (TS)	3 (N)	4 (S)	5 (SS)				
1.	Saya akan sangat bahagia menghabiskan sisa karir saya di perusahaan ini	0	1	10	27	22	60	250	4,16	Sedang
2.	Saat ini tetap bekerja di perusahaan ini merupakan kebutuhan sekaligus juga keinginan saya	0	0	3	31	26	60	263	4,38	Sedang
3.	Saya dididik untuk percaya terhadap nilai dan tetap setia pada perusahaan	0	0	3	31	26	60	263	4,38	Sedang
Jumlah								12,92		
Rata-rata								4,30		

Sumber : Data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan perhitungan hasil jawaban kuesioner untuk indikator komitmen organisasional menunjukkan nilai rata-rata yang relatif tinggi sebesar 4,30. Hasil penelitian ini secara umum menunjukkan bahwa persepsi karyawan staff PT TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Utama Semarang terhadap komitmen organisasional sudah cukup baik.

Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

Tabel 7
Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Kinerja Karyawan (Y)

No.	Pernyataan	Skor (Skala)					JML	Skor	Rata-rata	Kriteria
		1 (STS)	2 (TS)	3 (N)	4 (S)	5 (SS)				
1.	Kualitas kerja Anda jauh lebih baik dari pada karyawan lain	0	6	24	17	13	60	217	3,61	Sedang
2.	Kuantitas kerja Anda melebihi rata-rata karyawan lain	0	7	17	26	10	60	219	3,65	Sedang
3.	Anda dapat melaksanakan pekerjaan secara tepat waktu	0	0	1	35	24	60	263	4,38	Sedang
4.	Efektivitas kerja Anda melebihi rata-rata	0	2	16	32	10	60	230	3,83	Sedang
5.	Anda memberikan inisiatif dan kemandirian dalam bekerja	0	0	9	38	13	60	244	4,06	Sedang
Jumlah								19,53		
Rata-rata								3,90		

Sumber : Data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan perhitungan hasil jawaban kuesioner untuk indikator kinerja karyawan menunjukkan nilai rata-rata yang relatif tinggi yaitu sebesar 3,90. Hasil penelitian ini secara umum menunjukkan bahwa persepsi karyawan staff PT TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Utama Semarang terhadap kinerjanya sudah cukup baik.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Dalam penelitian ini uji normalitas dilakukan dengan menggunakan uji Statistik (*Kolmogorov-Smirnov* dan *Shapiro-Wilk*)

Tabel 8
Hasil Uji Normalitas dengan Kolmogorov-Smirnov dan Shapiro-Wilk Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
X1	,151	60	,002	,932	60	,002
X2	,205	60	,000	,941	60	,006
X3	,210	60	,000	,886	60	,000

Y	,087	60	,200*	,964	60	,074
---	------	----	-------	------	----	------

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Sumber : Data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan hasil uji normalitas dengan metode *Kolmogorov-Sminorv* dan *Shapiro-Wilk* pada tabel 8 di atas, variabel kepemimpinan transformasional menunjukkan signifikansi $0,002 < 0,05$,

Descriptive Statistics

	N	Mean	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Unstandardized Residual	60	0E-7	,231	,309	1,307	,608
Valid N (listwise)	60					

motivasi kerja menunjukkan signifikansi $0,000 < 0,05$, komitmen organisasional menunjukkan $0,000 < 0,05$ dan kinerja karyawan menunjukkan signifikansi $0,200 > 0,05$. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel tersebut memiliki data tidak berdistribusi normal.

Berdasarkan hasil uji *Kolmogorov-Smirnov* di atas, menunjukkan hasil data tidak terdistribusi secara normal. Oleh karena itu, dilakukan perhitungan perhitungan Zskewness dan Zkurtosis dengan data residual. Berikut ini tabel perhitungan Zskewness dan Zkurtosis.

Tabel 9
Hasil Uji Zskewness dan Zkurtosis

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

$$Zskewness = \frac{skewness}{\sqrt{6/N}}$$

$$Zkurtosis = \frac{kurtosis}{\sqrt{24/N}}$$

$$Zskewness = \frac{skewness}{\sqrt{6/N}}$$

$$= \frac{0,231}{\sqrt{6/60}}$$

$$= \frac{0,231}{0,316}$$

$$= 0,731$$

$$Zkurtosis = \frac{kurtosis}{\sqrt{24/N}}$$

$$= \frac{1,307}{\sqrt{24/60}}$$

$$= \frac{1,307}{0,632}$$

$$= 2,068$$

Hasil perhitungan Zskewness dan Zkurtosis menunjukkan nilai $Z < 2,58$ penerimaan asumsi normalitas. Jadi dapat disimpulkan bahwa data residual berdistribusi normal.

Uji Multikolonieritas

Tabel 10
Hasil Uji Multikolonieritas

Coefficients^a

Model	Collinearity Statistics
-------	-------------------------

		Tolerance	VIF
1	Kepemimpinan Transformasional	617	1,620
	Motivasi kerja	,541	1,849
	Komitmen organisasional	,612	1,635

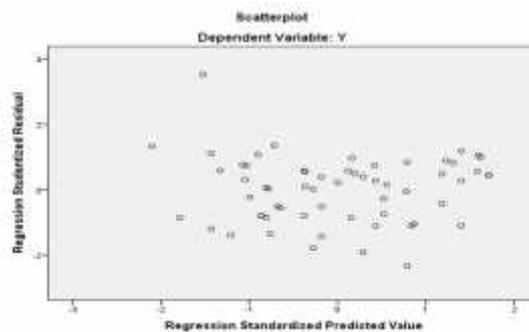
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan hasil tabel 10 di atas, hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dari semua variabel independen memiliki nilai <10 dan nilai tolerance > dari 0,10. Hal ini berarti bahwa variabel-variabel dalam penelitian ini tidak menunjukkan adanya gejala multikolonieritas dalam model regresi.

Uji Heteroskedastisitas

Gambar 2
Hasil Uji Heteroskedastisitas



Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Dari gambar 2 di atas, terlihat titik-titik menyebar secara acak dan tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 dan sumbu Y. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terjadi heteroskedastiditas pada model regresi, sehingga model regresi layak untuk digunakan dalam pengujian.

Uji Regresi Linear Berganda

Tabel 11
Hasil Uji Regresi Linear Berganda
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
(Constant)	2,446	2,683		,912	,366			
1 X1	-,189	,161	-,145	-1,172	,246	,327	-,155	-,114
X2	,640	,157	,542	4,089	,000	,638	,479	,399
X3	,546	,222	,307	2,463	,017	,553	,313	,240

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan tabel 11 di atas, diperoleh persamaan regresi linear menggunakan nilai standardized coefficients yang menjelaskan hubungan antar variabel-variabel yang diuji sebagai berikut :

$$Y = -0,143X_1 + 0,542X_2 + 0,307X_3$$

Y = Kinerja Karyawan

X_1 = Kepemimpinan Transformasional

X_2 = Motivasi Kerja

X_3 = Komitmen Organisasional

Penjelasan dari model regresi tersebut adalah sebagai berikut :

1. Variabel kepemimpinan transformasional (X_1) mempunyai pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Hal ini berarti, peningkatan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan.
2. Variabel motivasi kerja (X_2) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Hal ini berarti, peningkatan motivasi kerja akan meningkatkan kinerja karyawan.
3. Variabel komitmen organisasional (X_3) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Hal ini berarti, peningkatan komitmen organisasional akan meningkatkan kinerja karyawan.

Pengujian Hipotesis

Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)

Tabel 12

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	248,473	3	82,824	16,421	,000 ^b
	Residual	282,461	56	5,044		
	Total	530,933	59			

a. Dependent Variable: Y

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

Hasil Uji F

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan tabel 12 di atas, diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 16,421 dengan tingkat signifikansi 0,000. Nilai probabilitas signifikansi $0,000 < 0,05$ maka, dapat disimpulkan bahwa semua variabel independen secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t)

Tabel 13

Hasil Uji t

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error				Beta	Zero-order	Partial
1	(Constant)	2,446	2,683		,912	,366			
	X1	-,189	,161	-,145	-1,172	,246	,327	-,155	-,114
	X2	,640	,157	,542	4,089	,000	,638	,479	,399
	X3	,546	,222	,307	2,463	,017	,553	,313	,240

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

1. Uji Hipotesis antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Hasil pengujian SPSS diperoleh untuk variabel kepemimpinan transformasional dengan nilai t hitung = -1,172 < t tabel = 2,0003 dan signifikansi t = 0,246 > 0,05,

menandakan bahwa kepemimpinan transformasional (X_1) mempunyai pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

2. Uji Hipotesis antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan
Hasil pengujian dengan SPSS diperoleh untuk variable motivasi kerja dengan nilai t hitung = 4,089 > t tabel = 2,0003 dan signifikansi $t = 0,000 < 0,05$, menandakan bahwa motivasi kerja (X_2) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).
3. Uji Hipotesis antara Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan
Hasil pengujian dengan SPSS diperoleh untuk variable komitmen organisasional dengan nilai t hitung = 2,463 > t tabel = 2,0003 dan signifikansi $t = 0,017 < 0,05$, menandakan bahwa komitmen organisasional (X_3) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 14
Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,684 ^a	,468	,439	2,246	,468	16,421	3	56	,000

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

b. Dependent Variable: Y

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Pada tabel 14 di atas, nilai *Adjusted R Square* pada model regresi diperoleh sebesar 0,439 yang artinya 43,9% variasi dari variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel independen kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan komitmen organisasional. Sedangkan sisanya sebesar 56,1% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model regresi penelitian ini.

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian, analisis pengujian hipotesis satu (H_1) membuktikan bahwa koefisien regresi pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan diperoleh hasil sebesar -0,145 dengan tingkat signifikansi sebesar $0,246 > 0,05$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini membuktikan bahwa peningkatan kepemimpinan transformasional tidak memberikan pengaruh pada kinerja karyawan. Jadi, dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama dalam penelitian ini ditolak.

Hal tersebut diperkuat dengan hasil dari analisis deskripsi variabel kepemimpinan transformasional yang menunjukkan bahwa terdapat tiga nilai indikator yang masih di bawah rata-rata. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Jacqueline Lomanjaya (2014:10) pada karyawan PT ISS Indonesia Cabang Surabaya di Rumah Sakit Katolik St. Vincentius A. Paulo menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian, analisis pengujian hipotesis dua (H_2) membuktikan bahwa koefisien regresi pengaruh variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan diperoleh hasil sebesar 0,542 dengan tingkat signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa

variabel Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini membuktikan bahwa peningkatan motivasi kerja akan meningkatkan kinerja karyawan. Jadi, dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua dalam penelitian ini diterima.

Hal tersebut diperkuat dengan hasil dari analisis deskripsi variabel motivasi kerja yang menunjukkan bahwa nilai indikator di atas rata-rata. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Anung Pramudyo (2010:9) di Kopertis Wilayah V Yogyakarta dengan hasil hipotesis 1 yang mengatakan bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dosen negeri dipekerjakan pada Kopertis Wilayah V Yogyakarta.

Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian, analisis pengujian hipotesis tiga (H_3) membuktikan bahwa koefisien regresi pengaruh variabel Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan diperoleh hasil sebesar 0,307 dengan tingkat signifikansi sebesar $0,017 < 0,05$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini membuktikan bahwa peningkatan komitmen organisasional akan meningkatkan kinerja karyawan. Jadi, dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga dalam penelitian ini diterima.

Hal tersebut diperkuat dengan hasil dari analisis deskripsi variabel komitmen organisasional yang menunjukkan bahwa nilai indikator di atas rata-rata. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Suwardi dan Joko Utomo (2011:82) menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan mengenai pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan serta sesuai dengan tujuan penelitian, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis regresi dan hasil pengujian hipotesis, variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Berdasarkan hasil analisis regresi dan hasil pengujian hipotesis, variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Berdasarkan hasil analisis regresi dan hasil pengujian hipotesis, variabel komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan dan kelemahan. Adapun keterbatasan-keterbatasan dalam penelitian ini antara lain:

1. Dalam penelitian hanya dapat bertatap muka langsung dengan beberapa responden saja sehingga untuk menggali informasi lebih mendalam masih kesulitan.
2. Hasil uji koefisien determinasi (R^2) menunjukkan nilai *Adjusted R Square* pada model regresi diperoleh sebesar 0,439. Hal itu berarti 43,9% variasi dari variabel dependen Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh variabel independen Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional. Sedangkan sisanya sebesar 56,1% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model regresi. Nilai *Adjusted R Square* yang kecil dapat diakibatkan karena jumlah sampel atau variabel independen yang terbatas.

Saran

Penelitian ini memberikan beberapa saran untuk beberapa pihak sebagai berikut:

1. Untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain yang berkaitan dengan kinerja karyawan, seperti kompensasi, budaya organisasi, lingkungan kerja, pelatihan dan pengembangan dengan menggunakan objek penelitian yang sama atau berbeda.
2. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dapat dijadikan petunjuk bahwa gaya kepemimpinan transformasional pada PT TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Utama Semarang harus diperhatikan karena meskipun tidak berpengaruh signifikan terhadap produktifitas dan kinerja karyawan namun bisa digunakan untuk membentuk iklim kerja yang baik. Selain itu, motivasi kerja juga penting untuk selalu diberikan secara terus menerus karena pegawai dengan motivasi tinggi dapat melakukan pekerjaan dengan optimal dan



tanpa merasa adanya tekanan. Serta komitmen organisasional juga penting untuk selalu ditingkatkan pada setiap diri karyawan karena komitmen organisasional mencerminkan loyalitas individu terhadap organisasi, kemauan untuk berusaha demi organisasi, dan merupakan salah satu aspek yang mengukur kesesuaian antara tujuan individu dengan tujuan organisasi sehingga karyawan yang berkomitmen akan bertahan di perusahaan.

REFERENSI

- Agusta, Leonando dan Eddy Madiono Sutanto. 2013. *Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Cv Haragon Surabaya*. AGORA Vol. 1, No. 3.
- Alas, Satria Yuniapura. 2013. *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pelayanan Pada Bank Mandiri Kantor Cabang Pembantu Samarinda Irian Kota Samarinda*. Hal. 11-17.
- Atmojo, Marnis. 2012. *The Influence of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee Performance*. International Research Journal of Business Studies vol. V no. 02.
- Bangun, wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Second edition. New jersey: Lawrence Erlbaum associates, inc Mahwah.
- Cavazotte, Flavia, Valter Moreno dan Jane Bernardo. 2013. *Transformational Leaders and Work Performance: The Mediating Role of Identification and Self Efficacy*. BAR, Rio De Janeiro, Vol. 10, No. 4, pp: 490-512.
- Dessler, Gary. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh Jilid 1. Klaten: PT Indeks.
- Ferdinand, Augusty T. 2006. *Metode Penelitian Manajemen Untuk Skripsi, Tesis dan Disertasi dalam Ilmu Manajemen*. Badan Penerbit: Universitas Diponegoro Semarang.
- Ghozali, Imam. 2007. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Cetakan keempat. Penerbit: Universitas Diponegoro Semarang.
- _____. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi Edisi 7*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handayani, Wiwik. 2008. *Dampak Komitmen Organisasi, Self Efficacy terhadap Konflik Peran dan Kinerja Karyawan PT HM Sampoerna Tbk*. Surabaya. Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis Vol. 8 No. 2 September 2008.
- Indriantoro. 2013. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Ivancevich, Jhon M., Robert Konopaske and Michael T. Matteson. 2007. *Prilaku dan Manajemen Organisasi*. Edisi ketujuh. Penerbit: Erlangga.
- Lamidi. 2009. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional Dengan Variabel Moderating Kepuasan Kerja Pegawai Rumah Sakit Swasta Di Pku Muhammadiyah Surakarta*. Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan Vol. 9, No. 1. Hal : 12-22.



- Lomanjaya, Jacqueline. 2014. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan PT. ISS Indonesia Cabang Surabaya di Rumah Sakit Katolik ST. Vincent A. Paulo.*
- Luthans, Feed. 2006. *Prilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Yogyakarta: CV. Andy Offset.
- Mamesah, Marline Merke dan Amiartuti Kusmaningtyas. 2009. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Akuntansi, Manajemen Bisnis dan Sektor Publik (JAMBSP). Vol. 5 No. 3- Juni 2009: 349-368.
- Mangkunegara, A.A.Anwar Prabu. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan pertama. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- _____. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Mas'ud, Fuad. 2004. *Survei Diagnosis Organisasional*. Badan Penerbit: Universitas Diponegoro Semarang.
- Meyer, John.P & Natalie J. Allen. 1997. *Commitment in the workplace. Theory, research & application*. Sage Publication. London.
- Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 10. Jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- Munawaroh 2011. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Guru*. Jurnal Ekonomi Bisnis, Th. 16, No. 2.
- Pramudyo, Anung. 2010. *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Dosen Negeri Dipekerjakan Pada Kopertis Wilayah V Yogyakarta*. JBTI Vol 1, No 1. Hal 9.
- Putra, I Putu Yudha Perdana dan I Gusti Ayu Dewi Adnyani. 2011. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Karoseri dan Body Repair PT Merpati Bali*. Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Udayana, Bali, Indonesia.
- Rivai, Veithzal et al. 2011. *Performance Appraisal*. Edisi kedua. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. 2012. *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P.. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jilid 2. Jakarta: PT INDEKS Kelompok Gramedia.
- _____. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh (edisi lengkap). Klaten: PT Indeks.
- _____. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi kedua belas. Terjemahan. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter. 2010. *Manajemen*. Edisi kesepuluh. Jilid 2. Jakarta: Erlangga.



- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Sekaran, Uma dan Roger Bougie. 2013. *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach Sixth Edition*. UK: Wiley.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 3. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. CV. Cetakan ketujuh. Alfabeta. Bandung.
- _____. 2007. *Statistika Untuk Penelitian*. CV. Alfabeta. Bandung.
- _____. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. CV. Cetakan keduabelas. Alfabeta. Bandung.
- Sulianti, Diana K.L. Tobing. 2009. *Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol. 11, No. 1, Maret 2009:31-37.
- Suwardi dan Joko Utomo. 2011. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Setda Kabupaten Pati)*. Analisis Manajemen Vol. 5 No. 1.
- Thamrin, H. M. 2012. *The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance*. International Journal of Innovation, Management and Technology. Vol. 3, No. 5. Hal 569.
- Yukl, Gary. 2010. *Leadership in Organizations*. Edisi 7. New Jersey: Person Education, Inc.