

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP  
KOMITMEN ORGANISASI YANG DIMEDIASI KEPUASAN  
KERJA KARYAWAN PADA BAGIAN PRODUKSI  
PT. KURNIA BUMI PERTIWI**

**SKRIPSI**

**Diajukan kepada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta  
untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan guna  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi**



**Oleh:**

**Mey Lucky Kurniawan**

**09408144045**

**(Konsentrasi SDM)**

**PROGRAM STUDI MANAJEMAN-JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA  
2015**

## **PERSETUJUAN**

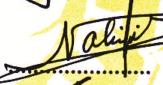
Skripsi yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi yang Dimediasi Kepuasan Kerja Karyawan pada Bagian Produksi PT. Kurnia Bumi Pertiwi”, yang disusun Mey Lucky Kurniawan, NIM: 09408144045, ini telah disetujui oleh dosen pembimbing untuk diujikan.



**Prof. Dr. Nahiyah Jaidi F, M.Pd.  
NIP. 19520 108 197803 2 001**

## PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi yang Dimediasi Kepuasan Kerja Karyawan pada Bagian Produksi PT. Kurnia Bumi Pertiwi”, yang disusun Mey Lucky Kurniawan, NIM: 09408144045, ini telah dipertahankan di depan Dewan Pengaji pada tanggal 16 Januari 2015 dan dinyatakan lulus.

Nama	Jabatan	Tanda Tangan	Tanggal
M. Lies Endarwati, M.Si.	Ketua Pengaji		9/2 2015
Dr. Nahiyah Jaidi F., M. Pd.	Sekretaris Pengaji		10/2 2015
Setyabudi Indartono, Ph.D.	Pengaji Utama		7/2 2015

Yogyakarta, 13 Februari 2015

Fakultas Ekonomi

Dekan



Dr. Sugiharsono, M.Si

NIP. 19550328 1983031 002

## **SURAT PERNYATAAN**

• Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini benar-benar karya saya sendiri. Sepanjang pengetahuan saya, tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan orang lain kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti tata penulisan karya ilmiah yang telah lazim.

Tanda tangan dosen penguji yang tertera dalam halaman pengesahan adalah asli. Jika tidak asli, saya siap menerima sanksi ditunda yudisium pada periode berikutnya.

Yogyakarta, 2 Januari 2015  
Penulis



Mey Lucky Kurniawan  
NIM: 09408144045

## MOTTO

"Dia memberikan hikmah (ilmu yang berguna) kepada siapa yang dikehendaki-Nya. Barang siapa yang mendapat hikmah itu, sesungguhnya ia telah mendapat kebajikan yang banyak. Dan tiadalah yang menerima peringatan melainkan orang- orang yang berakal". (Q.S. Al-Baqarah: 269)

"Aku akan berjalan bersam amereka yang berjalan karena aku tidak akan berdiri diam sebagai penonton yang menyaksikan perarakan berlalu."

-Khalil Gibran-

A journey of a thousand miles must begin with a single step

-Lao Tzu-

Victory is always possible for the person who refuses to stop fighting

-Napoleon Hill-

Don't stop when you're tired stop when you're done

-Naya-

My Life has got to be like this it's got to keep going up

-Jay Gatsby-

You may say I'm a dreamer but I'm not the only one

-John Lennon-

## **PERSEMBAHAN**

Alhamdulillahirabbil'alamin.... Alhamdulillahirabbil 'alamin....

Alhamdulillahirabbil alamin....

Akhirnya aku sampai ke titik ini, sepercik keberhasilan yang Engkau hadiahkan padaku ya Rabb Tak henti-hentinya aku mengucap syukur pada Mu ya Rabb Serta shalawat dan salam kepada Rasulullah SAW dan para sahabat yang mulia. Semoga sebuah karya ini menjadi amal shaleh bagiku dan menjadi kebanggaan bagi keluargaku tercinta.

Kini ku persembahkan skripsi ini  
Sebagai ungkapan syukur dan terima kasihku  
Untuk Bapak dan ibu tercinta  
Untuk Kakak – kakak tersayang  
Untuk adikku dan semua keluarga besar  
Untuk semua dosen yang telah berjasa membimbing  
dalam perkuliahan serta tugas akhir ini  
Untuk semua teman , sahabat, dan berbagai pihak  
yang membantu dan mendukung dalam proses  
dan penyelesaian tugas akhir ini  
Terima kasihku tiada terhingga untuk semuanya

Akhir kata, semoga skripsi ini membawa kebermanfaatan untuk saya pribadi dan semua orang yang membutuhkannya.

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI YANG DIMEDIASI  
KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA BAGIAN  
PRODUKSI PT. KURNIA BUMI PERTIWI**

Oleh:

**Mey Lucky Kurniawan  
NIM: 09408144045**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) Pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi karyawan pada bagian produksi PT. Kurnia Bumi Pertiwi, (2) Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan pada bagian produksi PT. Kurnia Bumi Pertiwi, (3) Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan pada bagian produksi PT. Kurnia Bumi Pertiwi, dan (4) Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi yang dimediasi kepuasan kerja karyawan pada bagian produksi PT. Kurnia Bumi Pertiwi.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan bersifat asosiatif kausal. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian produksi PT. Kurnia Bumi Pertiwi yang berjumlah 97 orang. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Teknik analisis data yang digunakan untuk menjawab hipotesis penelitian ini adalah uji *path analysis*.

Hasil penelitian pada taraf signifikansi 5% menunjukkan bahwa: (1) terdapat pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi karyawan pada bagian produksi PT. Kurnia Bumi Pertiwi, dibuktikan dari koefisien regresi ( $\beta$ ) 0,178 (\* $p<0.05$ ;  $p=0,026$ ) dengan kontribusi ( $\Delta R^2$ ) sebesar 0,031; (2) terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan pada bagian produksi PT. Kurnia Bumi Pertiwi, dibuktikan dari koefisien regresi ( $\beta$ ) 0,196 (\* $p<0.05$ ;  $p=0,047$ ) dengan kontribusi ( $\Delta R^2$ ) sebesar 0,037; (3) terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan pada bagian produksi PT. Kurnia Bumi Pertiwi, dibuktikan dari koefisien regresi ( $\beta$ ) 0,336 (\*\* $p<0.05$ ;  $p=0,000$ ) dengan kontribusi ( $\Delta R^2$ ) 0,103; dan (4) terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi yang dimediasi kepuasan kerja karyawan pada bagian produksi PT. Kurnia Bumi Pertiwi, dapat dibuktikan dari kepemimpinan transformasional berpengaruh positif sebesar ( $\beta$ ) 0,117 ( $p>0.05$ ;  $p=0,119$ ) dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif sebesar ( $\beta$ ) 0,311 (\*\* $p<0.05$ ;  $p=0,000$ ) terhadap komitmen organisasi. Kontribusi kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,116.

**Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi,  
Kepuasan Kerja Karyawan**

## **KATA PENGANTAR**

Segala puji bagi Alloh SWT yang senantiasa melimpahkan segala rahmat, karunia, dan petunjuk Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi yang Dimediasi Kepuasan Kerja Karyawan pada Bagian Produksi PT. Kurnia Bumi Pertiwi” ini dengan baik.

Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta. Oleh karena itu dalam kesempatan ini, penulis dengan ketulusan dan kerendahan hati ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada semua pihak yang telah dengan ikhlas memberikan masukan dan kontribusi berarti dalam proses penelitian dan penyusunan skripsi ini, antara lain:

1. Prof. Dr. Rochmat Wahab, M.Pd.,MA, Rektor Universitas Negeri Yogyakarta.
2. Dr. Sugiharsono, M.Si., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
3. Setyabudi Indartono, Ph.D., Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta dan selaku Pengaji Utama yang telah meluangkan waktunya dan banyak memberi masukan, koreksi serta arahan agar skripsi ini lebih baik lagi.

4. Dr. Nahiyyah Jaidi F., M. Pd., selaku Dosen Pembimbing yang selama ini penuh kesabaran memberikan bimbingan, motivasi, serta arahan dalam menyempurnakan skripsi ini.
5. M. Lies Endarwati, M.Si., yang telah bersedia menjadi Ketua Pengaji selama ujian skripsi, terima kasih atas kesempatan waktu dan saran-saran yang diberikan untuk menyelesaikan skripsi ini.
6. Bapak/Ibu Dosen beserta Staf Karyawan Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan dan bantuan yang sangat berguna.
7. Mahasiswa Manajemen angkatan 2009 yang selama ini telah menemani dan telah memberikan semangat yang luar biasa dalam menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih terdapat kekurangan dan keterbatasan, Namun demikian, merupakan harapan besar bagi penulis bila skripsi ini dapat memberikan sumbangan pengetahuan dan menjadi satu karya yang bermanfaat.

Penulis



Mey Lucky Kurniawan  
NIM: 09408144045

## DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	9
C. Batasan Masalah.....	10
D. Rumusan Masalah .....	10
E. Tujuan Penelitian .....	11
F. Manfaat Penelitian.....	11
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA.....</b>	<b>13</b>
A. Landasan Teori.....	13
1. Komitmen Organisasi.....	13
2. Kepemimpinan Transformasional.....	19
3. Kepuasan Kerja.....	24
B. Penelitian yang Relevan .....	28
C. Kerangka Berpikir .....	30
D. Paradigma Penelitian .....	34
E. Hipotesis Penelitian.....	35
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>36</b>
A. Desain Penelitian.....	36
B. Variabel Penelitian .....	36
C. Definisi Operasional.....	37
D. Tempat dan Waktu Penelitian.....	40
E. Populasi dan Sampel Penelitian .....	40
F. Teknik Pengumpulan Data .....	41

G. Instrumen Penelitian.....	42
H. Uji Coba Instrumen Penelitian.....	43
I. Teknik Analisis Data .....	52
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>58</b>
A. Hasil Penelitian .....	58
1. Analisis Deskriptif .....	58
2. Uji Prasyarat Analisis.....	64
3. Pengujian Hipotesis.....	66
B. Pembahasan .....	69
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>76</b>
A. Kesimpulan .....	76
B. Keterbatasan Penelitian .....	77
C. Saran .....	77
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>79</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>82</b>

## **DAFTAR TABEL**

1.	Hasil Pra <i>Survey</i> Komitmen Organisasi PT. Kurnia Bumi Pertiwi Yogyakarta .....	7
2.	Kisi-kisi Kuesioner Penelitian .....	42
3.	Hasil AVE .....	45
4.	Hasil <i>Correlation Matrix</i> .....	46
5.	Hasil Diskriminan .....	46
6.	<i>Rotated Component Matrix</i> Tahap 1 .....	48
7.	<i>Rotated Component Matrix</i> Tahap 2 .....	51
8.	Hasil Uji Reliabilitas .....	52
9.	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	59
10.	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	59
11.	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	60
12.	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	60
13.	Kategorisasi Variabel Kepemimpinan Transformasional .....	62
14.	Kategorisasi Variabel Kepuasan Kerja .....	63
15.	Kategorisasi Variabel Komitmen Organisasi .....	64
16.	Hasil Uji Normalitas .....	65
17.	Hasil Uji Linieritas.....	65
18.	Hasil Uji Multikolinieritas.....	66
19.	Hasil Analisis Regresi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi yang dimediasi Kepuasan Kerja .....	67

## **DAFTAR GAMBAR**

1. Paradigma Penelitian.....	35
------------------------------	----

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran:

1.	Angket Penelitian.....	80
2.	Data Uji Validitas dan Reliabilitas .....	84
3.	Data Penelitian.....	88
4.	Data Karakteristik Responden .....	93
5.	Data Kategorisasi .....	96
6.	Hasil Uji Validitas CFA (Tahap 1) .....	99
7.	Hasil Uji Validitas CFA (Tahap 2) .....	100
8.	Hasil Uji Reliabilitas .....	101
9.	Hasil Uji Korelasi <i>Product Moment</i> .....	102
10.	Langkah Perhitungan Diskriminan .....	103
11.	Hasil Uji Karakteristik Responden .....	104
12.	Hasil Uji Deskriptif .....	105
13.	Rumus Perhitungan Kategorisasi.....	106
14.	Hasil Uji Kategorisasi .....	108
15.	Hasil Uji Normalitas .....	109
16.	Hasil Uji Linieritas .....	110
17.	Hasil Uji Multikolinieritas.....	111
18.	Hasil Uji Regresi (Hipotesis 1).....	112
19.	Hasil Uji Regresi (Hipotesis 2).....	114
20.	Hasil Uji Regresi (Hipotesis 3).....	116
21.	Hasil Uji Regresi (Hipotesis 4).....	118

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Sumber daya manusia merupakan modal yang menentukan keunggulan kompetitif dan keberhasilan untuk mencapai sebuah tujuan perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan kemauan, kemampuan dan sikap pegawai baik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, sehingga hasil kerja yang dilakukan bisa sesuai dengan tujuan perusahaan. Dalam mengelola sumber daya manusia berbagai permasalahan akan sering muncul, seperti komitmen organisasi yang menurun.

Komitmen organisasi berkaitan dengan sikap karyawan yang menunjukkan loyalitas dan bagaimana seorang karyawan mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya. Karyawan yang mempunyai keterlibatan tinggi dalam bekerja dan tidak mempunyai keinginan keluar dari perusahaan, maka hal ini merupakan modal dasar untuk mendorong tumbuhnya komitmen organisasi, apabila komitmen seseorang tinggi maka kinerjanya akan menjadi lebih baik. Menurut Lok (2003) dalam penelitiannya disebutkan bahwa kepemimpinan dan kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan komitmen organisasi.

Kepemimpinan yang baik dapat memberikan pengaruh bagi karyawannya untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan dan dikehendaki oleh perusahaan. Teori Path Goal (Evans, 1970; House, 1971; House & Mitchell dalam Yukl, 1989) mengatakan bahwa pemimpin

mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius.

Dengan menguasai teori-teori kepemimpinan, seorang pemimpin akan dapat menentukan kepemimpinannya secara tepat sesuai tuntutan situasi dan kondisi dari bawahan serta lingkungan disekitarnya. Berdasarkan hal tersebut, seorang pemimpin yang ingin meningkatkan kemampuan dan kecakapannya dalam memimpin, perlu mengetahui ruang lingkup kepemimpinan yang efektif. Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang peka terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan sekitar serta mampu untuk melakukan perubahan kearah pengembangan organisasi. Kepemimpinan tanpa adanya perubahan akan membawa organisasi atau perusahaan ke suatu kondisi stagnasi dan lama kelamaan akan mengalami suatu kehancuran. Perubahan yang dilakukan oleh seorang pemimpin adalah perubahan yang mengarah pada perkembangan untuk mencapai sasaran atau tujuan dari organisasi atau perusahaan itu sendiri.

Hasil penelitian Lok (2003) juga menyebutkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor yang dapat meningkatkan komitmen organisasi. Kepuasan kerja dikemukakan oleh Luthans (2006) adalah suatu keadaan emosi seseorang yang positif maupun menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Pembahasan tentang kepuasan kerja karyawan tidak bisa dilepaskan dari kenyataan bahwa kepuasan kerja karyawan dapat dicapai apabila semua harapannya dapat dipenuhi dalam

melaksanakan tugas pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan refleksi dari perasaan dan sikap individu terhadap pekerjaannya, yang merupakan interaksi antara yang bersangkutan dengan lingkungan kerjanya.

Penelitian ini mengambil objek pada PT. Kurnia Bumi Pertiwi yang beralamatkan di Jalan Deandles, Pleret, Kulon Progo, DI Yogyakarta. PT. Kurnia Bumi Pertiwi suatu perusahaan yang memproduksi briket/arang. Perusahaan ini memiliki dua bagian yaitu bagian administratif sebanyak 15 orang dan bagian produksi sebanyak 97 orang. Masalah sumber daya manusia yang menyangkut komitmen karyawan sebagai buruh juga terjadi di PT. Kurnia Bumi Pertiwi.

Komitmen karyawan sebagai buruh terhadap organisasi bukanlah merupakan suatu hal yang terjadi secara sepikak. Dalam hal ini organisasi dan karyawan harus secara bersama-sama menciptakan kondisi yang kondusif untuk mencapai komitmen. Karyawan yang semula kurang memiliki komitmen, namun setelah bekerja ternyata selain mendapat imbalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, ternyata didapati adanya hal-hal yang menarik dan memberinya kepuasan. Hal itu tentu akan memupuk berkembangnya komitmen individu tersebut terhadap organisasi. Apalagi jika perusahaan PT. Kurnia Bumi Pertiwi memberikan kesejahteraan hidup atau jaminan keamanan, misalnya koperasi, fasilitas transportasi, fasilitas yang mendukung kegiatan kerja, maka dapat dipastikan karyawan akan puas dan dapat bekerja dengan penuh semangat, lebih produktif, dan efisien dalam menjalankan tugasnya. Sebaliknya jika karyawan tidak merasakan kepuasan kerja karena

kurangnya fasilitas penunjang, maka secara otomatis komitmen karyawan terhadap organisasi menjadi makin luntur atau bahkan mungkin karyawan cenderung tidak menyukai tempat kerjanya. Hal ini tentu saja dapat menimbulkan penurunan komitmen karyawan.

Dalam bekerja seseorang memberikan apa yang ada dalam dirinya kepada organisasi, dan sebaliknya dia juga menuntut supaya organisasi memberikan apa yang menjadi keinginannya. Sumbangan tersebut seperti usaha, keterampilan, loyalitas, kreativitas serta lainnya yang membuat setiap individu sebagai sumber daya bagi organisasi. Hal tersebut membuat organisasi memberikan imbalan kepada karyawan tersebut. Imbalan dapat berupa gaji, fasilitas, status, keamanan kerja, dan sebagainya. Bagi karyawan, imbalan yang diberikan organisasi dapat memuaskan satu atau lebih kebutuhannya. Jika dalam hal tersebut terjadi keadilan, maka terjadilah suatu keseimbangan antara harapan serta kenyataan yang diperoleh. Hal ini akan membuat karyawan terpuaskan dan akan menunjukkan hubungan yang positif dengan organisasi yang mengarah pada komitmen. Sedangkan sebaliknya, jika seorang karyawan memandang bahwa organisasinya tidak dapat memenuhi satu atau beberapa hal yang dibutuhkannya atau dengan kata lain terjadi ketidakcocokan antara organisasi dengan karyawan yang membuat karyawan merasa tidak puas, maka akan terjadi proses keluarnya individu (karyawan) dari keanggotaan suatu organisasi. Jika terjadi proses pergantian tenaga kerja yang tinggi dalam organisasi (perusahaan), maka kemungkinan kelemahan yang ada adalah menyangkut masalah disiplin dan komitmen.

Karyawan yang merasa terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan dalam organisasi. Sedangkan karyawan yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya akan memilih keluar dari organisasi. Kepuasan kerja yang dirasakan, dapat memengaruhi pemikiran seseorang untuk keluar. Bila karyawan memiliki kepuasan kerja yang tinggi, maka karyawan tersebut tidak akan mencari alternatif pekerjaan lainnya yang nantinya dapat membuat karyawan memutuskan untuk berkomitmen dengan pekerjaannya saat ini.

Dari hasil pra survei diperoleh informasi bahwa beberapa karyawan memiliki komitmen organisasi yang masih rendah, seperti terlambat hadir pada saat istirahat siang para karyawan terlambat hadir ke kantor yang seharusnya jam 13.00 hingga 13.30 bahkan lebih, atau tidak berada di tempat. Komitmen karyawan di PT. Kurnia Bumi Pertiwi mengalami penurunan, sehingga menyebabkan para karyawan kurang bersemangat terlibat dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Penurunan komitmen organisasi dipicu adanya suasana tempat bekerja kurang mendukung. Hal ini terlihat dari tekanan panas yang harus diterima tubuh di tempat mereka, yang menyebabkan beban pekerjaan semakin bertambah. Kondisi ini menimbulkan ketidaknyamanan dalam bekerja, sehingga menyebabkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan menurun.

Permasalahan di atas juga didukung dengan rendahnya komitmen afektif, diindikasikan ketika ada pengawasan dari atasan hampir seluruh karyawan bekerja dengan sebaik-baiknya, akan tetapi pada saat tidak diawasi

para karyawan akan bekerja dengan sekehendak hatinya. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan belum sepenuhnya percaya pada perusahaan dan bersedia menerima nilai-nilai perusahaan. Rendahnya komitmen berkesinambungan diindikasikan ketika ada beberapa karyawan yang memiliki keinginan atau perasaan untuk pindah, jika ada tawaran pekerjaan yang lebih ringan dan tidak seberat bekerja di pabrik dengan penawaran gaji yang sama dengan di pabrik. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan belum sepenuhnya membutuhkan pekerjaan yang dijalani di PT. Kurnia Bumi Pertiwi. Rendahnya komitmen normatif diindikasikan dari kurangnya kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja di PT. Kurnia Bumi Pertiwi. Beberapa karyawan akan tetap bertahan atau tetap bekerja di pabrik jika kesejahteraan/gajinya ditingkatkan/sebanding dengan pekerjaan yang dilakukannya.

Kepemimpinan supervisor bagian produksi PT. Kurnia Bumi Pertiwi yang selama ini dijalankan dinilai belum maksimal, karena supervisor sebagai pemimpin belum mengarahkan karyawan untuk melaksanakan tugas masing-masing, mengingat supervisor di bagian produksi berusia seumuran dengan karyawan dengan tingkat pendidikan SMA. Kedekatan supervisor dengan para karyawan belum terjalin, supervisor kurang memiliki keberanian, kurang bisa dekat dengan para karyawan, dan jarang memberikan motivasi kepada karyawan. Selain itu, jarang turun langsung pada bagian produksi untuk memberikan pengarahan.

Ketidakpuasan karyawan dalam bekerja muncul ketika gaji yang di berikan/diterima tidak sesuai jika dibandingkan dengan beban kerja yang di lakukan dan perlengkapan yang digunakan kurang baik, sehingga kurang nyaman dalam bekerja. Karyawan juga terganggu dengan asap mesin pres yang dapat menganggu pernafasan (bau). Perusahaan sebenarnya sudah menyediakan alat hisap asap dari pipa, namun alat tersebut banyak yang rusak dan terjadi kebocoran. Karyawan merasa bahwa sistem penggajian selama ini dirasakan kurang adil dimana apabila sesuai dengan peraturan seharusnya karyawan mempunyai masa kerja minimal 5 tahun baru dapat tunjangan masa kerja (30.000), akan tetapi untuk sekarang ini karyawan yang baru masuk juga sudah mendapatkan hak yang sama, tuntutan kenaikan gaji pun juga belum di realisasikan.

Hasil pra survei yang dilakukan kepada 30 karyawan PT. Kurnia Bumi Pertiwi Yogyakarta mengenai faktor-faktor yang memengaruhi komitmen karyawan juga dijelaskan pada tabel berikut ini.

Tabel 1. Hasil Pra Survey Komitmen Organisasi PT. Kurnia Bumi Pertiwi Yogyakarta

No.	Faktor yang Memengaruhi Komitmen Karyawan	Jumlah Jawaban	%
1.	Gaji	17	34,00
2.	Kepemimpinan	19	38,00
3.	Fasilitas	7	14,00
4.	Rekan kerja	3	6,00

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa faktor yang memengaruhi komitmen karyawan di PT. Kurnia Bumi Pertiwi Yogyakarta ditentukan oleh gaji, kepemimpinan, fasilitas, dan rekan kerja. Berkaitan

dengan sistem pembagian upah PT. Kurnia Bumi Pertiwi yang kurang adil, pimpinan PT. Kurnia Bumi Pertiwi kurang mendengarkan aspirasi karyawan, pimpinan PT. Kurnia Bumi Pertiwi berupaya untuk menaikan beban kerja karyawan tanpa memperhatikan keluhan karyawan, adanya karyawan yang melanggar kedisiplinan peraturan kerja, adanya ketidakpuasan terhadap gaji yang diberikan, adanya ketidakpuasan terhadap kepemimpinan di PT Kurnia Bumi Pertiwi, tingginya tingkat keluar masuk karyawan bagian produksi di PT Kurnia Bumi Pertiwi. Hal ini menimbulkan keluhan-keluhan para karyawan yang tidak tersampaikan secara terbuka dalam forum rapat perusahaan. Adanya sistem karir yang tidak jelas serta perlakuan yang tidak sama dalam *reward* maupun *punishment* juga merupakan sumber ketidakpuasan para karyawan.

Sementara itu, PT. Kurnia Bumi Pertiwi dalam operasionalnya belum terbuka untuk menerima ide-ide dari karyawan secara penuh. Hal ini diindikasikan ketika rapat manajemen seringkali ide-ide dan keluhan dari karyawan tidak mendapat *feedback* dari pihak manajemen. Pemimpin PT. Kurnia Bumi Pertiwi hanya mengawasi secara global, sehingga jika ada kendala atau permasalahan yang tidak dapat diselesaikan oleh para *supervisor*, maka pemimpin baru akan turun tangan untuk membantu mencari solusi dari permasalahan tersebut. Beberapa karyawan juga mengatakan bahwa kepemimpinan di perusahaan kurang tegas dan tidak memberi arahan yang jelas dalam menyelesaikan pekerjaan atau masalah yang dihadapi.

Fakta dari fenomena di atas mengungkapkan adanya kekurangan (sisi minus) yang terjadi pada PT. Kurnia Bumi Pertiwi. Oleh karena itu, atas dasar uraian di atas perlu dilakukan penelitian terkait dengan permasalahan komitmen organisasi pada PT. Kurnia Bumi Pertiwi. Beberapa penyebab rendahnya komitmen organisasi karena kurang maksimalnya penerapan kepemimpinan transformasional dalam melaksanakan kegiatan organisasi dan menurunnya kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja memiliki hubungan erat dengan komitmen organisasional. Kepuasan kerja merupakan aspek pertama yang dicapai sebelum seorang karyawan memiliki komitmen organisasional. Sehingga untuk meningkatkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan diindikasikan memiliki peran/kontribusi yang signifikan. Hal tersebut yang mendasari penelitian ini mengambil judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi yang Dimediasi Kepuasan Kerja Karyawan pada Bagian Produksi PT. Kurnia Bumi Pertiwi”.

## B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Karyawan PT. Kurnia Bumi Pertiwi memiliki komitmen organisasi yang rendah.
2. Suasana lingkungan tempat bekerja kurang mendukung.

3. Adanya ketidakpuasan terhadap kepemimpinan di PT Kurnia Bumi Pertiwi.
4. Adanya ketidakpuasan karyawan dalam bekerja.
5. Kepemimpinan transformasional PT. Kurnia Bumi Pertiwi sudah berjalan, akan tetapi belum dilaksanakan secara maksimal.

### **C. Batasan Masalah**

Mengingat begitu banyak permasalahan yang harus diatasi, agar penelitian ini dapat membahas lebih tuntas dan dapat mencapai sasaran yang diharapkan, perlu adanya pembatasan masalah. Berdasarkan identifikasi masalah yang ada, penelitian ini lebih memfokuskan pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi yang dimediasi kepuasan kerja karyawan pada bagian produksi PT. Kurnia Bumi Pertiwi.

### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi karyawan pada bagian produksi PT. Kurnia Bumi Pertiwi?
2. Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan pada bagian produksi PT. Kurnia Bumi Pertiwi?
3. Bagaimanakah pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan pada bagian produksi PT. Kurnia Bumi Pertiwi?

4. Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasi yang dimediasi kepuasan kerja karyawan pada bagian produksi PT. Kurnia Bumi Pertiwi?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi karyawan pada bagian produksi PT. Kurnia Bumi Pertiwi.
2. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan pada bagian produksi PT. Kurnia Bumi Pertiwi.
3. Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan pada bagian produksi PT. Kurnia Bumi Pertiwi.
4. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi yang dimediasi kepuasan kerja karyawan pada bagian produksi PT. Kurnia Bumi Pertiwi.

#### **F. Manfaat Penelitian**

1. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan bisa memberikan informasi atau bahan masukan tambahan bagi perusahaan dalam menyikapi masalah tenaga kerja yang menyangkut kepemimpinan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja.

## 2. Bagi Karyawan

Hasil penelitian ini diharapkan bisa memberikan pengetahuan yang lebih banyak kepada pegawai dalam bekerja di sebuah perusahaan agar hasil kerjanya lebih baik.

## 3. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan pemahaman mengenai manajemen sumber daya manusia secara riil khususnya yang menyangkut kepemimpinan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja.

## 4. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan menjadi bahan kajian atau referensi bagi penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Komitmen Organisasi**

###### **a. Definisi Komitmen Organisasi**

Menurut Luthans (2006) Komitmen itu sendiri diartikan secara umum sebagai sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya.

Komitmen karyawan menurut Robbins (2003), yaitu usaha mendefinisikan dan melibatkan diri dalam organisasi dan tidak ada keinginan meninggalkannya. Komitmen terhadap organisasional menunjuk pada pengidentifikasi tujuan karyawan dengan tujuan organisasi, kemauan untuk mengerahkan segala upaya kepentingan organisasi dan keterikatan untuk tetap menjadi bagian organisasi.

Allen and Meyer (1990) menyatakan bahwa komitmen dapat muncul dalam bentuk yang berbeda-beda sehingga tiap-tiap individu dapat merasakan komitmen yang berbeda terhadap organisasi, pekerjaan, atasan, dan terhadap kelompok kerjanya.

Komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi

sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi menurut Darlis (2002) dalam Ika (2011).

Menurut Luthans (2006: 249), komitmen organisasi paling sering didefinisikan sebagai:

- 1) Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu.
- 2) Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi.
- 3) Keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

**b. Dimensi Komitmen Organisasi**

Dikarenakan komitmen organisasi bersifat multidimensi, maka terdapat perkembangan dukungan untuk model komponen yang diajukan oleh Meyer dan Allen (1990) dalam Luthans (2006: 249). Ketiga dimensi tersebut adalah:

1) Komitmen Afektif

Komitmen afektif (*affective commitment*) adalah suatu pendekatan emosional dari individu dalam keterlibatan dengan organisasi, sehingga individu akan merasa dihubungkan dengan organisasi. Komponen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan pegawai di dalam suatu organisasi. Karyawan yang komitmen organisasinya berdasarkan komitmen afektif yang kuat akan meneruskan bekerja dengan perusahaan karena keinginan mereka sendiri, berdasarkan tingkat identifikasinya dengan perusahaan dan kesediannya untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan.

## 2) Komitmen Kelanjutan

Komitmen berkelangsungan (*continuance commitment*) adalah hasrat yang dimiliki oleh individu untuk bertahan dalam organisasi, sehingga individu merasa membutuhkan untuk dihubungkan dengan organisasi. Komitmen ini didasarkan pada persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi. Karyawan dengan komitmen berkelangsungan yang kuat akan meneruskan keanggotaannya dengan organisasi, karena mereka membutuhkannya. Luthans (2006) mengemukakan komitmen berkelangsungan sebagai komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin dikarenakan kehilangan senioritas atas promosi atau benefit.

## 3) Komitmen Normatif

Komitmen normatif (*normative commitment*) adalah suatu perasaan wajib dari individu untuk bertahan dalam organisasi. Normatif merupakan perasaan-perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus dia berikan kepada organisasi, dan tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan. Karyawan dengan komitmen normatif yang kuat akan tetap bergabung dalam organisasi karenamereka merasa sudah cukup untuk hidupnya. Komitmen normatif yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi bergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki karyawan. Komitmen normatif menimbulkan perasaan kewajiban

pada karyawan untuk memberi balasan atas apa yang telah diterima dari organisasi.

**c. Pedoman untuk Meningkatkan Komitmen Organisasi**

Luthans (2006: 250) memberikan pedoman khusus untuk mengimplementasikan sistem manajemen yang mungkin membantu memecahkan masalah dan meningkatkan komitmen organisasi pada diri karyawan yaitu:

- 1) Berkomitmen pada nilai utama manusia. Membuat aturan tertulis, mempekerjakan manajer yang baik dan tepat, dan mempertahankan komunikasi.
- 2) Memperjelas dan mengomunikasikan misi Anda. Memperjelas misi dan ideologi, berkarisma, menggunakan praktik perekrutan berdasarkan nilai, menekankan orientasi berdasarkan nilai strs dan pelatihan, membentuk tradisi.
- 3) Menjamin keadilan organisasi. Memiliki prosedur penyampaian keluhan yang komprehensif, menyediakan komunikasi dua-arrah yang ekstensif.
- 4) Menciptakan rasa komunitas. Membangun homogenitas berdasarkan nilai, keadilan, menekankan kerja sama, saling mendukung, dan kerja tim, berkumpul bersama.
- 5) Mendukung perkembangan karyawan. Melakukan aktualisasi, memberikan pekerjaan menantang pada tahun pertama, memajukan dan memberdayakan, mempromosikan dari dalam, menyediakan

aktivitas perkembangan, menyediakan keamanan kepada karyawan tanpa jaminan.

**d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Steers dan Porter (1983) membedakan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen terhadap perusahaan menjadi empat kategori, yaitu:

1) Karakteristik Personal

Pengertian karakteristik personal mencakup: usia, masa jabatan, motif berprestasi, jenis kelamin, ras, dan faktor kepribadian. Sedang tingkat pendidikan berkorelasi negatif dengan komitmen terhadap perusahaan (Welsch dan La Van, 1981). Karyawan yang lebih tua dan lebih lama bekerja secara konsisten menunjukkan nilai komitmen yang tinggi (Steers, 1988)

2) Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan meliputi kejelasan serta keselarasan peran, umpan balik, tantangan pekerjaan, otonomi, kesempatan berinteraksi, dan dimensi inti pekerjaan. Biasanya, karyawan yang bekerja pada level pekerjaan yang lebih tinggi nilainya dan karyawan menunjukkan level yang rendah pada konflik peran dan ambigu cenderung lebih berkomitmen (Steers, 1988).

3) Karakteristik struktural

Faktor-faktor yang tercakup dalam karakteristik struktural antara lain ialah derajat formalisasi, ketergantungan fungsional, desentralisasi,

tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan fungsi kontrol dalam perusahaan. Atasan yang berada pada organisasi yang mengalami desentralisasi dan pada pemilik pekerja kooperatif menunjukkan tingkat komitmen yang tinggi (Steers, 1988)

4) Pengalaman bekerja

Pengalaman kerja dipandang sebagai kekuatan sosialisasi yang penting, yang mempengaruhi kelekatan psikologis karyawan terhadap perusahaan. Pengalaman kerja terbukti berkorelasi positif dengan komitmen terhadap perusahaan sejauh menyangkut taraf seberapa besar karyawan percaya bahwa perusahaan memperhatikan minatnya, merasakan adanya kepentingan pribadi dengan perusahaan, dan seberapa besar harapan-harapan karyawan dapat terpenuhi dalam pelaksanaan pekerjaannya.

Seorang karyawan yang memiliki komitmen karyawan yang tinggi dapat menumbuhkan loyalitas dan mampu mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya. Komitmen karyawan pada organisasi juga dapat menumbuhkan keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, dan keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi (Luthans, 2006: 249). Komitmen karyawan yang tinggi akan menghasilkan loyalitas dan tetap berada di organisasi dan akan mempunyai pandangan yang positif tentang organisasinya. Selain itu

individu kan menunjukkan perilaku yang konsisten untuk tetap mempunyai persepsi diri yang positif

## 2. Kepemimpinan Transformasional

### a. Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan menurut Dubrin (2001) adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai.

Siagian (2002: 62) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya.

Menurut Nimran (2004: 64) kepemimpinan atau *leadership* adalah merupakan suatu proses mempengaruhi perilaku orang lain agar berperilaku seperti yang akan dikehendaki. Robbins (2006: 39) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan.

Siagian (2002: 66) mengemukakan bahwa peranan pemimpin atau kepemimpinan dalam organisasi atau perusahaan ada tiga bentuk yaitu peranan yang bersifat interpersonal, peranan yang bersifat informasional, dan peran pengambilan keputusan. Yang dimaksud dengan peranan yang bersifat interpersonal dalam organisasi adalah bahwa seorang pemimpin dalam perusahaan atau organisasi merupakan simbol akan keberadaan organisasi, seorang pemimpin bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada bawahan, dan seorang pemimpin mempunyai peran sebagai penghubung.

Mintzberg dalam Luthans (2006) mengemukakan bahwa peran kepemimpinan dalam organisasi adalah sebagai pengatur visi, motivator, penganalisis, dan penguasaan pekerjaan. Yasin (2001:6) mengemukakan bahwa keberhasilan kegiatan usaha pengembangan organisasi, sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan atau pengelolanya dan komitmen pimpinan puncak organisasi untuk investasi energi yang diperlukan maupun usaha-usaha pribadi pimpinan.

b. Definisi Kepemimpinan Transformasional

Beberapa Definisi mengenai Kepemimpinan transformasional, antara lain:

- 1) Kepemimpinan transformasional menurut (Boehnke et al.1999) juga sering diartikan sebagai sebuah proses kepemimpinan dimana

para pemimpin menciptakan kesuksesan pada bawahannya dengan menampilkan lima perilaku visioner, menginspirasi, merangsang bawahan, melatih bawahan, membangun tim secara signifikan lebih dari kebanyakan manajer.

- 2) Anoraga *et al.* (1995) dalam Tika (2010: 64) mengemukakan bahwa ada sembilan peranan kepemimpinan seorang dalam organisasi yaitu pemimpin sebagai perencana, pemimpin sebagai pembuat kebijakan, pemimpin sebagai ahli, pemimpin sebagai pelaksana, pemimpin sebagai pengendali, pemimpin sebagai pemberi hadiah atau hukuman, pemimpin sebagai teladan dan lambang atau simbol, pemimpin sebagai tempat menimpakan segala kesalahan, dan pemimpin sebagai pengganti peran anggota lain.

c. Efektifitas Dari Kepemimpinan Transformasional

- 1) Tidak membutuhkan biaya yang besar (organisasi profit)
- 2) Komitmen yang timbul pada karyawan bersifat mengikat emosional
- 3) Mampu memberdayakan potensi karyawan
- 4) Meningkatkan hubungan interpersonal.

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan dimana pemimpin mampu menempatkan dirinya dengan baik diantara para bawahannya dengan kata lain duduk sama

rendah berdiri sama tinggi mampu membaur, memotivasi, dan mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, dengan begitu sekat antara bawahan dan pemimpin tidak begitu nampak, sehingga terjadi proses interaksi dan komunikasi yang nyaman antar keduanya yang mampu menciptakan rasa respect, menghormati, trust, dengan begitu hubungan pekerjaan dalam hal ini perintah pimpinan dapat diimplementasikan dan dijalankan bawahan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai secara maksimal.

d. Persepsi Karyawan terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional

Persepsi karyawan terhadap kepemimpinan adalah cara seorang karyawan memberikan arti atau menilai pimpinan. Persepsi adalah proses kognitif yang dipergunakan oleh individu untuk menafsirkan dan memahami dunia sekitarnya (terhadap obyek). Persepsi merupakan proses pemberian arti terhadap lingkungan oleh individu. Oleh karena itu, setiap individu memberikan arti kepada stimulus secara berbeda meskipun objeknya sama. Cara individu melihat situasi seringkali lebih penting daripada situasi itu sendiri. Sugihartono (2007: 8) mengemukakan bahwa persepsi adalah kemampuan otak dalam menerjemahkan stimulus atau proses untuk menerjemahkan stimulus yang masuk ke dalam alat indera manusia. Persepsi manusia terdapat perbedaan sudut pandang dalam penginderaan. Persepsi yang dimaksud dalam penelitian adalah proses seorang karyawan memberikan nilai terhadap pimpinannya. Salah

satu gaya kepemimpinan yang diteliti dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional. Persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan transformasional merupakan penilaian karyawan terhadap pimpinannya dimana pemimpin mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya.

e. Indikator Kepemimpinan Transformasional

Adapun indikator dari kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio (1990) adalah:

- 1) Kharisma mengarah pada perilaku kepemimpinan transformasional yang mana pengikut berusaha kerja keras melebihi apa yang dibayangkan. Para pengikut khususnya mengagumi, menghormati dan percaya sebagaimana pimpinannya. Mereka mengidentifikasi pimpinan sebagai seseorang sebagaimana visi dan nilai-nilai yang mereka perjuangkan.
- 2) Motivasi inspiratif dimana pimpinan menggunakan berbagai simbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan dan mengekspresikan tujuan dengan cara-cara sederhana. Ia juga membangkitkan semangat kerja sama tim, antusiasme dan optimisme diantara rekan kerja dan bawahannya.

- 3) Stimulasi intelektual adalah upaya memberikan dukungan kepada pengikut untuk lebih inovatif dan kreatif dimana pemimpin mendorong pengikut untuk menanyakan asumsi, memunculkan ide baru.
- 4) *Individual Consideration*, pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus pada kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang, dengan jalan sebagai pelatih, penasehat, guru fasilitator, orang terpercaya dan konselor.  
Seorang pemimpin yang mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat dan sesuai dengan kondisi lingkungan kerjanya, maka dapat memberikan pengaruh bagi karyawannya untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan dan dikehendaki perusahaan. Kepemimpinan yang tepat dapat mendorong kinerja yang lebih tinggi dan dapat mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius (Evans, 1970; House, 1971; House & Mitchell dalam Yukl, 1989). Kepemimpinan yang tepat juga dapat menghasilkan kepuasan kerja, komitmen, dan motivasi kerja dalam diri karyawan (Mintzberg dalam Luthans, 2006).

### **3. Kepuasan Kerja**

#### a. Definisi Kepuasan Kerja

Definisi kepuasan kerja yang dikembangkan oleh Luthans (2006) adalah suatu keadaan emosi seseorang yang positif maupun menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian suatu pekerjaan atau

pengalaman kerja. Kepuasan kerja menurut Robbins (2003) merupakan sikap umum seseorang karyawan terhadap pekerjaannya. Handoko (2005) mendefinisikan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka sendiri.

Menurut Testa (2001) kepuasan kerja merupakan kegembiraan atau pernyataan emosi yang positif dari hasil penilaian salah satu pekerjaan atau pengalaman-pengalaman pekerjaan. Testa (2001) juga menjelaskan bahwa kepuasan kerja mencerminkan kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang, kegembiraan yang dirasakan oleh karyawan akan memberikan dampak sikap yang positif bagi karyawan.

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja merupakan suatu respon emosi positif berupa perasaan bahagia terhadap suatu pekerjaan yang telah dilakukan, dalam hal ini ada beberapa aspek yang meliputi Kepuasan Kerja tersebut, diantaranya penilaian kinerja, gaji, promosi jabatan, rekan kerja, lingkungan kerja, pemimpinnya dan bahkan pekerjaan itu sendiri.

#### b. Model Kepuasan Kerja

Lima model kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Kinichi (2002) yakni:

- 1) Pemenuhan kebutuhan, model ini menjelaskan bahwa kepuasan ditentukan oleh karakteristik dari sebuah pekerjaan yang memungkinkan seseorang dapat memenuhi kebutuhannya.
- 2) Adanya rasa ketidakcocokan, model ini menjelaskan bahwa kepuasan adalah hasil dari harapan yang terpenuhi.
- 3) Pencapaian nilai, model ini menjelaskan bahwa kepuasan berasal dari persepsi bahwa suatu pekerjaan memungkinkan untuk pemenuhan nilai-nilai kerja yang penting dari individu.
- 4) Adanya persamaan, model ini menerangkan kepuasan adalah suatu fungsi dari bagaimana seorang individu diperlakukan di tempat kerja.
- 5) Watak/genetik seorang karyawan, model ini berusaha menjelaskan beberapa orang merasa puas dengan situasi dan kondisi kerja tertentu, namun sebagian lagi merasa tidak puas dengan kondisi tersebut.

Kinichi (2002) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang digambarkan pada kepuasan gaji, promosi, supervisi, dan kerjasama antar pekerja sangat besar pengaruhnya dalam meningkatkan kinerjanya, namun hal tersebut sangat dipengaruhi budaya kerja yang kondusif antara pekerja terhadap organisasi. Hal ini akan memberikan gambaran tentang tindakan, reaksi maupun keputusan mereka terhadap situasi pekerjaan masing-masing. Hubungan kepuasan kerja dengan kinerja lebih tepat disebut “mitos

manajemen” dan sulit untuk menetapkan ke arah mana hubungan sebab akibat diantara keduanya.

Menurut Robbins (2003) dari berbagai penelitian ditemukan bukti bahwa organisasi yang memiliki karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif dibandingkan organisasi yang memiliki karyawan yang kurang puas. Handoko (2005) berpendapat bahwa karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologi dan pada gilirannya akan menjadi frustasi. Kepuasan kerja berkaitan dengan prospek dengan pekerjaannya, apakah memberikan harapan untuk berkembang atau tidak. Semakin aspek-aspek harapan terpenuhi, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja.

#### c. Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menurut Robbins (2003) diukur dengan menggunakan lima indikator:

- 1) Kepuasan dengan gaji, yaitu upah yang diperoleh seseorang sebanding dengan usaha yang dilakukan dan sama dengan upah yang diterima oleh orang lain dalam posisi kerja yang sama.
- 2) Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri, yaitu sejauh mana pekerjaan menyediakan kesempatan seseorang untuk belajar memperoleh tanggung jawab dalam suatu tugas tertentu dan tantangan untuk pekerjaan yang menarik.

- 3) Kepuasan dengan promosi, yaitu kesempatan seseorang untuk meraih atau dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi dalam organisasi.
- 4) Kepuasan dengan sikap atasan, yaitu kemampuan atasan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab para bawahan.
- 5) Kepuasan dengan rekan kerja, yaitu sejauh mana rekan kerja secara teknis cakap dan secara sosial mendukung tugas rekan kerja lainnya.

Seorang karyawan yang merasakan kepuasan kerja dalam dirinya akan menghasilkan sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan situasi kerja yang menyenangkan dapat terbentuk. Dengan demikian karyawan yang memiliki kepuasan dapat bekerja dengan penuh semangat, lebih produktif, dan efisien dalam menjalankan tugasnya (Robbins dan Judge, 2008; Umam, 2010).

## B. Penelitian yang Relevan

Penelitian-penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya untuk mengetahui hasil yang telah dilaksanakan oleh peneliti terdahulu yang terkait mengenai analisis pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen organisasi karyawan melalui kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Soegihartono (2012) melakukan penelitian tentang “Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja dengan Mediasi Komitmen di PT Alam Kayu Sakti Semarang”. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja sebagai buruh pengolahan kayu. Penelitian ini dapat membuktikan: (1) kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, (2) kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, (3) kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja, (4) kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja, (5) komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja, (6) komitmen organisasi memediasi pada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja, (7) komitmen organisasi memediasi pada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja.
2. Koesmono (2005) melakukan penelitian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada sub sektor industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur. Hasilnya bahwa secara langsung motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 1.462 dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0.387, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0,003 dan budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi sebesar 0.680 dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 1.183. Hasil penelitian ini dapat digunakan oleh peneliti berikutnya, sebagai bahan

penelitian pada bidang ilmu pengetahuan perilaku organisasi atau ilmu pengetahuan yang sejenisnya.

3. Wilanda (2013) melakukan penelitian tentang “Efek Mediasi Kepuasan Kerja Karyawan Pada Hubungan Kepemimpinan Transformasional Dengan Komitmen Organisasi”. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja sebagai buruh pengolahan kayu di Bali. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan, (2) terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi, (3) terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepuasan kerja karyawan terhadap komitmen organisasi. Kepuasan kerja karyawan memediasi secara parsial hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi.

## C. Kerangka Berpikir

### **1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi**

Keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan ditentukan oleh seorang pemimpin yang memimpin organisasinya. Seorang pemimpin dengan kepemimpinan transformasional mempunyai visi ke depan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentrasformasikan perubahan tersebut ke dalam organisasi. Kepemimpinan transformasional juga memberikan inspirasi dan motivasi

dalam diri karyawan, sehingga dapat menciptakan komitmen organisasi yang tinggi.

Seorang karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi dengan organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaan dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi. Akan tetapi pada kenyataannya karyawan PT. Bumi Pertiwi memiliki komitmen afektif yang rendah, terlihat ketika ada pengawasan dari atasan hampir seluruh karyawan bekerja dengan sebaik-baiknya, akan tetapi pada saat tidak diawasi para karyawan akan bekerja dengan sekehendak hatinya. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan belum sepenuhnya percaya pada perusahaan dan bersedia menerima nilai-nilai perusahaan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa apabila seorang pemimpin memiliki kemampuan dalam menggerakan dan memberdayakan karyawan, maka dapat mempengaruhi komitmen organisasi. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sugiarti (2007) terdapat pengaruh kuat Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi.

## **2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja**

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang peka terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan sekitar serta mampu untuk melakukan perubahan ke arah pengembangan organisasi. Kepemimpinan transformasional dalam organisasi merupakan penggambaran langkah kerja bagi karyawan yang berada di bawahnya. Kepemimpinan

transformasional mengandung arti cara pemimpin mempengaruhi bawahan untuk lebih dapat berbuat atau berusaha dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Seorang pemimpin atau manajer dalam mengarahkan dan menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan yang direncanakan merupakan hal yang penting dalam suatu organisasi. Pemimpin dalam melakukan tugas kepemimpinannya selalu dapat memperhatikan aspirasi dan juga dapat mengatur tugas-tugas yang harus diperhatikan dengan baik, akan dapat menimbulkan suatu perasaan senang pada karyawan terhadap pemimpin tersebut sehingga mampu menciptakan kepuasan kerja.

Pada kenyataannya kepemimpinan yang telah dijalankan di PT Bumi Pertiwi kurang maksimal. Karyawan merasa bahwa sistem penggajian selama ini dirasakan kurang adil dimana apabila sesuai dengan peraturan seharusnya karyawan mempunyai masa kerja minimal 5 tahun baru dapat tunjangan masa kerja (30.000), akan tetapi untuk sekarang ini karyawan yang baru masuk pun sudah mendapatkan hak yang sama, tuntutan kenaikan gaji pun juga belum di realisasikan. Oleh karena itu, kepemimpinan seorang pemimpin juga merupakan hal yang penting dalam meningkatkan kepuasan yang ada pada karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Loke J (2001) disebutkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja dengan tanda-tanda positif.

### **3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Karyawan**

Seorang karyawan dalam bekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiannya pada perusahaan apabila dalam bekerja memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Kepuasan kerja seseorang individu tergantung karakteristik individu dan situasi pekerjaan. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya. Rendahnya komitmen normatif terlihat dari kurangnya kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja di PT. Kurnia Bumi Pertiwi. Beberapa karyawan akan tetap bertahan atau tetap bekerja di pabrik jika kesejahteraan/gajinya di tingkatkan/sebanding dengan pekerjaan yang dilakukannya.

Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan kepentingan dan harapan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan. Dengan tercapainya kepuasan kerja karyawan maka akan meningkatkan komitmen karyawan. Adanya komitmen yang tinggi membuat karyawan menjadi lebih terfokus dan perhatian pada upaya mencapai hasil kerja yang baik dan sesuai dengan tujuan perusahaan.

### **4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi yang Dimediasi Kepuasan Kerja**

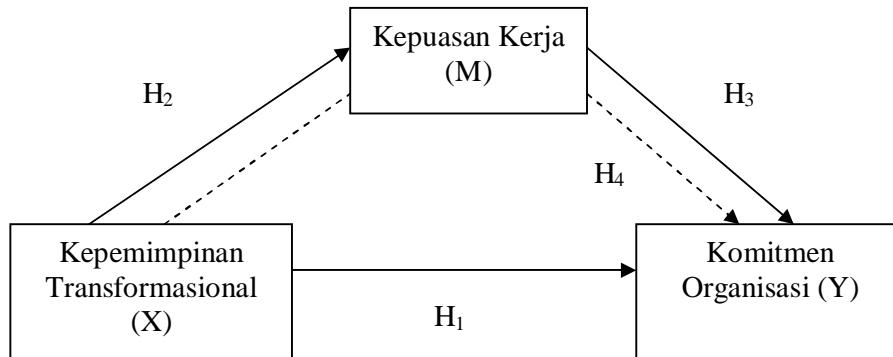
Seorang pemimpin dengan kepemimpinan transformasional mampu memberikan inspirasi dan motivasi dalam diri karyawan, sehingga dapat menciptakan komitmen organisasi yang tinggi. Seorang karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi dengan

organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaan dan ada afeksi positif terhadap organisasi. Pimpinan PT. Bumi Pertiwi dalam hal ini supervisor belum menunjukkan kedekatan dengan karyawan. Supervisor kurang memiliki keberanian, kurang bisa dekat dengan para karyawan, dan jarang memberikan motivasi kepada karyawan. Selain itu, jarang turun langsung pada bagian produksi untuk memberikan pengarahan.

Apabila pemimpin dalam melakukan tugas kepemimpinannya selalu dapat memperhatikan aspirasi dan juga dapat mengatur tugas-tugas yang harus diperhatikan dengan baik, akan dapat menimbulkan suatu perasaan senang pada karyawan terhadap pemimpin tersebut sehingga mampu menciptakan kepuasan kerja. Kepuasan kerja dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja. Kepuasan kerja memiliki hubungan erat dengan komitmen organisasional. Kepuasan kerja merupakan aspek pertama yang dicapai sebelum seorang karyawan memiliki komitmen organisasional. Dengan demikian karyawan yang memiliki kepuasan dalam bekerja akan menguatkan pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen mereka.

#### **D. Paradigma Penelitian**

Berdasarkan kajian teori dan kerangka berpikir di atas, maka diperoleh kerangka berpikir sebagai berikut:



Gambar 1: Paradigma Penelitian

### E. Hipotesis Penelitian

Sesuai uraian kerangka pemikiran dan hasil kajian empiris di atas, maka peneliti mengajukan beberapa hipotesis dalam penelitian sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi karyawan pada bagian produksi PT. Kurnia Bumi Pertiwi.
2. Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan pada bagian produksi PT. Kurnia Bumi Pertiwi.
3. Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan pada bagian produksi PT. Kurnia Bumi Pertiwi.
4. Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi yang dimediasi kepuasan kerja karyawan pada bagian produksi PT. Kurnia Bumi Pertiwi.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Desain Penelitian**

Dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2008) pendekatan kuantitatif adalah pendekatan yang menggunakan data yang berbentuk angka pada analisis statistik. Berdasarkan tingkat penjelasan dari kedudukan variabelnya maka penelitian ini bersifat asosiatif kausal, yaitu penelitian yang mencari hubungan atau pengaruh sebab akibat antara variabel independen (X) yang dalam penelitian ini adalah variabel terhadap variabel dependen (Y). Penelitian ini akan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi yang dimediasi kepuasan kerja karyawan pada bagian produksi PT. Kurnia Bumi Pertiwi.

#### **B. Variabel Penelitian**

Variabel di dalam penelitian ini terdiri dari satu variabel bebas (*Independent Variable*), satu variabel penghubung (*Mediating Variable*), dan satu variabel terikat (*Dependent Variable*). Variabel bebas tersebut adalah variabel Kepemimpinan Transformasional (X) variabel penghubungnya (M) adalah Kepuasan Kerja, dan variabel terikatnya adalah Komitmen Organisasi (Y).

### C. Definisi Operasional

Variabel-variabel yang akan diteliti adalah sebagai berikut:

#### 1. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan Transformasional. Kepemimpinan Transformasional (X) dalam penelitian ini didefinisikan sebuah proses kepemimpinan dimana para pemimpin menciptakan kesuksesan pada bawahannya (Bohenke et al.1999). Pengukuran Kepemimpinan Transformasional menggunakan 12 item pertanyaan dengan skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert. Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur Kepemimpinan Transformasional diadopsi dari Bass dan Avolio (1990) yang meliputi:

##### a. Kharisma

Pimpinan PT. Kurnia Bumi Pertiwi dapat mengarahkan karyawan untuk berusaha kerja keras sesuai visi dan nilai-nilai yang ada diperusahaan tersebut, sehingga para karyawan juga mengagumi, menghormati dan percaya kepada pemimpinnya.

##### b. Motivasi Inspiratif

Pimpinan PT. Kurnia Bumi Pertiwi dapat mewujudkan atmosfir motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahannya.

##### c. Stimulasi Intelektual

Pimpinan PT. Kurnia Bumi Pertiwi mampu mendorong karyawan untuk memecahkan masalah lama dengan cara yang baru.

d. *Individual Consideration*

Pimpinan PT. Kurnia Bumi Pertiwi memberikan perhatian khusus pada kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang.

2. Variabel Mediasi (Penghubung)

Variabel mediasi (M) atau *mediating variable* adalah variabel yang mempengaruhi fenomena yang diobservasi (variabel dependen), Variabel mediasi sering juga disebut dengan variabel intervensi (*intervening variable*), karena memediasi atau mengintervensi hubungan kausal variabel independen ke variabel dependen, Jogiyanto (2004: 154). Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah Kepuasan Kerja. Kepuasan Kerja diartikan sebagai suatu keadaan emosi seseorang yang positif maupun menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian suatu pekerjaan atau pengalaman kerja (Luthans, 2006). Pengukuran Kepuasan Kerja menggunakan 5 item pertanyaan dan skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert. Pengukuran Kepuasan Kerja menggunakan 5 indikator yang diadopsi dari Robbins (2003) yang meliputi:

a. Kepuasan dengan gaji

Gaji yang diterima karyawan PT. Kurnia Bumi Pertiwi sesuai dengan beban dan tanggung jawab yang karyawan pikul. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri dalam hal ini dimana PT. Kurnia Bumi Pertiwi memberikan tugas, dengan demikian membuat kesempatan

untuk para karyawan belajar dan bertanggung jawab dengan pekerjaannya.

b. Kepuasan dengan promosi

Kesempatan promosi yang diberikan PT. Kurnia Bumi Pertiwi memicu semangat kerja para karyawannya, hal ini dilihat dari banyaknya karyawan berlomba-lomba untuk selalu berprestasi, dan ikut berperan aktif memajukan perusahaan.

c. Kepuasan dengan sikap atasan

Sikap atasan PT. Kurnia Bumi Pertiwi akan mempengaruhi kepuasan kerja para karyawannya dengan memberikan bantuan teknis dan dukungan kepada karyawan.

d. Kepuasan dengan rekan kerja

Rekan kerja yang kooperatif akan bertindak sebagai sumber dukungan dan bantuan.

### 3. Variabel Terikat (*Dependent Variabel*)

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Komitmen Organisasi (Y). Komitmen Organisasi (Y) yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah usaha mendefinisikan dan melibatkan diri dalam organisasi dan tidak ada keinginan meninggalkannya (Robbins, 2003). Pengukuran Komitmen Organisasi menggunakan 6 item pertanyaan dan skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert. Pengukuran Kepuasan Kerja menggunakan 3 indikator yang diadopsi dari Meyer dan Allen (1990) dalam Luthans (2006: 249) yang meliputi:

- a. Komitmen afektif dalam penelitian ini diukur dengan mengetahui tingkat kepercayaan karyawan terhadap perusahaan dan penerimaan nilai-nilai perusahaan.
- b. Komitmen berkesinambungan dalam penelitian ini diukur melalui persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan perusahaan.
- c. Komitmen normatif dalam penelitian ini diukur melalui perasaan-perasaan karyawan tentang kesetiaan terhadap perusahaan dan keinginan untuk tetap tinggal di perusahaan.

#### **D. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di PT. Kurnia Bumi Pertiwi Yogyakarta.

Penelitian dilaksanakan pada bulan Oktober 2014 sampai selesai.

#### **E. Populasi dan Sampel Penelitian**

Menurut Sugiyono (2008: 55), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek dan subyek penelitian yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian produksi PT. Kurnia Bumi Pertiwi yang berjumlah 97 orang. Oleh karena semua populasi digunakan semua, maka penelitian ini disebut penelitian populasi.

Berdasarkan perhitungan jumlah sampel menggunakan rumus dari Hair (1995) yang menemukan bahwa ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100 sampai 200. Juga dijelaskan bahwa ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 observasi untuk setiap *estimated parameter* dan maksimal adalah 10 observasi dari setiap *estimated parameter*. Dalam penelitian ini, jumlah pertanyaan dalam kuesioner penelitian sebanyak 32; sehingga jumlah sampel adalah 5 kali jumlah pertanyaan atau sebanyak  $5 \times 32 = 160$ . Idelanya penelitian ini menggunakan 160 orang, akan tetapi jumlah seluruh karyawan PT. Kurnia Bumi Pertiwi tidak memenuhi jumlah ideal sampel yang ditentukan, hal ini merupakan keterbatasan dalam penelitian ini. Dengan demikian jumlah responden yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 97 orang. Dalam penelitian ini terdapat keterbatasan dari segi subjek penelitian, sehingga dimungkinkan kebenaran dari hasil penelitian dapat melebihi 5%.

## **F. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data dalam penelitian menggunakan kuesioner. Kuesioner merupakan metode pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan tertulis yang disusun secara sistematis kepada responden. Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono 2008). Kuesioner digunakan untuk memperoleh data responden mengenai kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja.

## G. Instrumen Penelitian

Instrumen atau alat ukur dalam penelitian ini berupa angket yang berisi butir-butir pertanyaan untuk diberi tanggapan oleh para subyek penelitian. Penyusunan angket tersebut didasarkan pada konstruksi teoritik yang telah disusun sebelumnya. Kemudian atas dasar teoritik tersebut dikembangkan dalam indikator-indikator dan selanjutnya dikembangkan dalam butir-butir pertanyaan. Instrumen ini disusun dengan menggunakan skala *likert*. Adapun kisi-kisi angket dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Kisi-kisi Kuesioner Penelitian

No	Variabel	Indikator	Butir Pertanyaan
1.	Komitmen Organisasi (Meyer dan Allen (1990) dalam Luthans (2006: 249))	Komitmen Afektif Komitmen Berkkesinambungan Komitmen Normatif	1,2 3,4 5,6
2.	Kepemimpinan Transformasional (Bass dan Avolio, 1990)	Kharisma Motivasi inspiratif Stimulasi intelektual Individual Consideration	1, 2,3,4 5,6, 7,8 9, 10,11,12 13,14,15,16
3.	Kepuasan Kerja (Robbins, 2003)	Kepuasan dengan gaji. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri. Kepuasan dengan promosi. Kepuasan dengan atasan. Kepuasan dengan rekan kerja.	1,2 3,4 5,6 7,8 9,10

Dari setiap jawaban responden terhadap daftar pertanyaan yang diajukan kemudian diberi skor tertentu. Skor tersebut bergerak antara 1 sampai 5, dengan ketentuan sebagai berikut (Sugiyono, 2008):

- |               |               |
|---------------|---------------|
| Sangat setuju | diberi skor 5 |
| Setuju        | diberi skor 4 |
| Kurang setuju | diberi skor 3 |

Tidak setuju	diberi skor 2
Sangat tidak setuju	diberi skor 1

## H. Uji Coba Instrumen Penelitian

Angket penelitian sebelum digunakan dalam penelitian harus diuji coba terlebih dahulu. Uji coba instrument dilakukan untuk mengetahui apakah instrument yang disusun benar-benar merupakan hasil yang baik. Arikunto (2006: 115) berpendapat bahwa “baik buruknya instrumen akan berpengaruh terhadap benar tidaknya data yang diperoleh, benar tidaknya data sangat menentukan bermutu tidaknya hasil penelitian”. Uji coba instrumen dilakukan dengan menggunakan teknik *repeated measure* (pengukuran berulang) dengan mengujicobakan pada 87 orang responden yang tidak termasuk pada populasi penelitian yakni di Perusahaan Dian Niaga Yogyakarta yang beralamatkan di Dusun Kidulan RT 23/012 Salamrejo, Sentolo, Kulon Progo. Meskipun penelitian ini menggunakan kuesioner dari penelitian sebelumnya, akan tetapi penelitian ini tetap perlu melakukan ujicoba validitas dan reliabilitas. Hal ini karena subjek, objek, dan waktu penelitian yang ada pada penelitian saat ini berbeda dengan penelitian sebelumnya, walaupun kedua penelitian memiliki karakteristik responden yang sama.

Uji coba instrumen dalam penelitian ini adalah:

### 1. Uji Validitas (*Validity*)

Uji validitas digunakan untuk menguji apakah instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen dalam

mengukur variabel penelitian. Pengujian ini dilakukan dengan mengajukan butir-butir pertanyaan kuesioner yang nantinya akan diberikan kepada responden. Setelah mendapatkan data dari responden kemudian dilakukan uji *construct validity* dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). Butir-butir pertanyaan yang mempunyai *factor loading* yang valid yaitu  $\geq 0,50$  menunjukkan bahwa indikator-indikator yang ada merupakan satu kesatuan alat ukur yang mengukur suatu konstruk yang sama dan dapat memprediksi apa yang seharusnya dapat diprediksi. Item-item yang mengukur konsep yang sama akan memiliki korelasi yang tinggi dan berkorelasi rendah dengan item-item yang mengukur konsep yang berbeda (Hair *et al* dalam Gozali, 2011: 70).

Untuk menguji apakah terdapat korelasi antar variabel digunakan *Uji Bartlett Test of Sphericity*. Jika hasilnya signifikan  $\geq 0,5$  berarti matrik korelasi memiliki korelasi signifikan dengan sejumlah variabel. Uji validitas ini meliputi *convergent validity* dan *divergent validity*.

a. *Convergent Validity*

*Convergent validity* diukur berdasarkan nilai faktor loading dan AVE. *Convergent validity* digunakan untuk mengecek nilai loading item pertanyaan untuk masing-masing konstruk, sehingga diketahui instrument yang digunakan sebagai pengumpul data berasal dari konstruk yang sama dan memiliki korelasi (hubungan) pada setiap nilai *loading factor* yang dihasilkan. Nilai *convergent validity* diterima

jika nilai AVE diatas 0.5 (Fornell dan Larcker, 1981). Hasil uji AVE (*Average Varian Extract*) disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 3. Hasil AVE

Variabel	AVE
Kepemimpinan Transformasional	0,785
Kepuasan Kerja	0,908
Komitmen Organisasi	0,748

Sumber: Data Primer 2014

Berdasarkan tabel di atas diekathui bahwa semua variabel memiliki nilai AVE di atas 0,5; sehingga dapat disimpulkan bahwa *convergent validity* diterima.

b. *Divergent Validity*

*Divergent validity* diukur berdasarkan *correlation matrix* dan *discriminant validity*. *Discriminant validity* meliputi nilai korelasi dan reliabilitas diantara dua konstruk yang digunakan untuk menaksir konstruk mana yang saling tumpah tindih. *Discriminant validity* digunakan untuk mengetahui apakah instrument yang digunakan sebagai pengumpul data ada konstruk yang saling tumpang tindih atau tidak. Nilai *discriminant validity* harus kurang dari 0.85 (Campell dan Fiske, 1959).

Hasil uji *correlation matrix* disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. Hasil *Correlation Matrix*

Variabel	Mean	SD	AVE	Usia	Pendidikan	Lama Bekerja	KT	KK	KO
Usia	2,77	0,93	-	-	-	-	-	-	-
Pendidikan	1,67	0,47	-	0,041	-	-	-	-	-
Lama Bekerja	2,77	0,93	-	0,651**	0,184	-	-	-	-
KT	52,68	6,38	0,785	0,010	0,134	0,061	<b>0,976</b>	-	-
KK	35,00	5,22	0,908	0,103	0,257	0,180	0,231*	<b>0,958</b>	-
KO	21,10	2,82	0,748	0,434**	0,424**	0,521**	0,244*	0,478**	<b>0,958</b>

Keterangan:

\*\*p<0,01; \*p<0,05.

Angka yang bercetak tebal adalah *Cronbach Alpha*

Berdasarkan tabel di atas diekathui bahwa semua variabel memiliki nilai *correlation matrix* di bawah 0,8; sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi hubungan yang kuat antar variabel.

Tabel 5. Hasil Diskriminan

Variabel	AVE	Kepemimpinan Transformasional	Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasi
Kepemimpinan Transformasional	0,785	0,785	0,111	0,275
Kepuasan Kerja	0,908	0,352	0,908	0,353
Komitmen Organisasi	0,748	0,600	0,683	0,748

Sumber: Data Primer 2014

Keterangan:

Nilai AVE ditunjukkan pada angka berwarna orange

*Discriminant validity* ditunjukkan pada sisi kiri nilai AVE

Berdasarkan hasil di atas menunjukkan bahwa nilai diskriminan sudah kurang dari 0,85; sehingga dapat disimpulkan bahwa *correlation matrix* dan *discriminant validity* tidak tumpang tindih antar variabel konstruknya.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa nilai *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO MSA) lebih besar dari 0,50 yaitu sebesar 0,795; ini menunjukkan bahwa data yang ada layak untuk dilakukan faktor analisis, sedangkan pada hasil uji *Bartlett's Test of Sphericity* diperoleh taraf signifikansi 0,000, yang artinya bahwa antar variabel terjadi korelasi (signifikansi < 0,05), dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang ada dapat dianalisis lebih lanjut karena telah memenuhi kriteria.

Selanjutnya pada tabel di bawah ini menunjukkan bahwa semua item pernyataan pada masing-masing variabel mengelompok menjadi satu, dengan nilai *loading factor* di atas dan di bawah 0,50. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut merupakan satu kesatuan alat ukur yang mengukur satu konstruk yang sama dan dapat memprediksi apa yang seharusnya diprediksi.

Tabel 6. *Rotated Component Matrix* Tahap 1**Rotated Component Matrix**

	Component		
	1	2	3
KT1	,830		
KT2	,845		
KT3	,474		
KT4	,864		
KT5	,892		
KT6	,965		
KT7	,960		
KT8	,667		
KT9	,870		
KT10	,869		
KT11	,859		
KT12	,807		
KT13	,890		
KT14	,867		
KT15	,898		
KT16	,911		
KK1		,880	
KK2		,898	
KK3		,924	
KK4		,832	
KK5		,777	
KK6		,823	
KK7		,798	
KK8		,921	
KK9		,877	
KK10		,804	
KO1			,834
KO2			,867
KO3			,931
KO4			,922
KO5			,928
KO6			,932

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa meskipun semua Item telah mengelompok sesuai dengan indikatornya, akan tetapi berdasarkan hasil di atas diketahui bahwa tidak semua item pernyataan dinyatakan valid. Item Kepemimpinan Transformasional 3 dinyatakan gugur karena memiliki nilai *loading factor* di bawah 0,50.

Hasil uji validitas pada variabel Kepemimpinan Transformasional tidak sama dengan hasil uji validitas yang dilakukan oleh Kurniawan (2011) dimana pada hasil uji validitas Kurniawan (2011) diketahui bahwa

semua butir pertanyaan pada variabel Kepemimpinan Transformasional dinyatakan valid, sedangkan pada penelitian sekarang diketahui bahwa terdapat satu pertanyaan dinyatakan gugur. Perbedaan hasil uji validitas pada variabel Kepemimpinan Transformasional dikarenakan adanya perbedaan dari subjek, waktu, dan lokasi penelitian, sehingga menyebabkan hasil uji validitas tidak sama.

Hasil uji validitas pada variabel Kepuasan Kerja tidak sama dengan hasil uji validitas yang dilakukan oleh Sekarningrum (2014) dimana pada hasil uji validitas Sekarningrum (2014) diketahui bahwa terdapat satu butir pertanyaan pada variabel Kepuasan Kerja nomor 10 dinyatakan gugur, sedangkan pada penelitian sekarang diketahui bahwa semua pertanyaan dinyatakan valid. Perbedaan hasil uji validitas pada variabel Kepuasan Kerja dikarenakan adanya perbedaan dari subjek, waktu, dan lokasi penelitian, sehingga menyebabkan hasil uji validitas tidak sama.

Hasil uji validitas pada variabel Komitmen Organisasi mendukung hasil uji validitas yang dilakukan oleh Sekarningrum (2014) dimana pada hasil uji validitas Sekarningrum (2014) diketahui bahwa semua pertanyaan pada variabel Komitmen Organisasi dinyatakan valid, dan pada penelitian sekarang diketahui bahwa semua pertanyaan dinyatakan valid. Persamaan hasil pada kedua penelitian ini disebabkan pernyataan dalam kuesioner yang mudah dipahami oleh responden dan jawaban setiap responden yang konsisten.

Hasil uji validitas pada variabel Kepuasan Kerja tidak sama dengan hasil uji validitas yang dilakukan oleh Sekarningrum (2014) dimana pada hasil uji validitas Sekarningrum (2014) diketahui bahwa terdapat satu butir pertanyaan pada variabel Kepuasan Kerja nomor 10 dinyatakan gugur, sedangkan pada penelitian sekarang diketahui bahwa semua pertanyaan dinyatakan valid. Perbedaan hasil uji validitas pada variabel Kepuasan Kerja dikarenakan adanya perbedaan dari subjek, waktu, dan lokasi penelitian, sehingga menyebabkan hasil uji validitas tidak sama.

Oleh karena uji CFA pada tahap 1 ada butir pertanyaan yang gugur, maka perlu dilakukan uji CFA tahap 2. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa nilai *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO MSA) lebih besar dari 0,50 yaitu sebesar 0,793; ini menunjukkan bahwa data yang ada layak untuk dilakukan faktor analisis, sedangkan pada hasil uji *Bartlett's Test of Sphericity* diperoleh taraf signifikansi 0,000, yang artinya bahwa antar variabel terjadi korelasi (signifikansi<0,05), dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang ada dapat dianalisis lebih lanjut karena telah memenuhi kriteria.

Selanjutnya pada tabel di bawah ini menunjukkan bahwa semua item pernyataan pada masing-masing variabel mengelompok menjadi satu, dengan nilai *loading factor* di atas 0,50. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut merupakan satu kesatuan alat ukur yang mengukur satu

konstruk yang sama dan dapat memprediksi apa yang seharusnya diprediksi.

Tabel 7. *Rotated Component Matrix* Tahap 2

	Rotated Component Matrix		
	Component 1	2	3
KT1	,829		
KT2	,849		
KT4	,862		
KT5	,890		
KT6	,966		
KT7	,959		
KT8	,669		
KT9	,874		
KT10	,869		
KT11	,858		
KT12	,808		
KT13	,888		
KT14	,865		
KT15	,901		
KT16	,911		
KK1		,880	
KK2		,900	
KK3		,925	
KK4		,834	
KK5		,778	
KK6		,822	
KK7		,798	
KK8		,921	
KK9		,877	
KK10		,803	
KO1			,833
KO2			,867
KO3			,931
KO4			,923
KO5			,929
KO6			,933

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

Berdasarkan hasil uji CFA tahap 2 diketahui bahwa semua item telah mengelompok sesuai dengan indikatornya dan berdasarkan hasil di atas diketahui semua item pernyataan dinyatakan valid dengan nilai *loading factor* di atas 0,50.

## 2. Uji Reliabilitas (*Reliability*)

Menurut Azwar (2011: 48), bahwa reliabilitas merupakan penerjemahan dari kata *reliability* yang artinya keterpercayaan, keterandalan, konsistensi dan sebagainya. Hasil pengukuran dapat dipercaya bila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subyek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama, selama

aspek yang diukur tidak berubah. Reliabilitas instrumen adalah hasil pengukuran yang dapat dipercaya. Reliabilitas instrumen diperlukan untuk mendapatkan data sesuai dengan tujuan pengukuran. Uji reliabilitas pada penelitian ini menggunakan metode *alpha Cronbach* untuk menentukan apakah setiap instrumen reliabel atau tidak. Pengukuran ini menggunakan uji statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,60$  (Nunnally, dalam Ghazali, 2011: 34).

Hasil uji reliabilitas disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 8. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai Cronbach Alpha	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0,976	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,958	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,958	Reliabel

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua item pertanyaan dari empat variabel yang diteliti adalah reliabel karena mempunyai nilai *Cronbach Alpha*  $> 0.70$ .

## I. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini yaitu analisis deskriptif dan analisis jalur.

### 1. Deskripsi Statistik

Pada bagian ini penyusun akan menganalisa data tersebut satu persatu yang didasarkan pada jawaban responden yang dihimpun berdasarkan koesioner yang telah diisi oleh responden selama penelitian

berlangsung. Adapun berdasarkan kriteria yang dipakai pada kategori jawaban responden, maka untuk lebih memudahkan digunakan 3 kategori yaitu: tinggi, sedang, dan rendah. Cara pengkategorian data berdasarkan rumus dari Azwar, (2009:108) adalah sebagai berikut:

Tinggi :  $X \geq M + SD$

Sedang :  $M - SD \leq X < M + SD$

Rendah :  $X < M - SD$

## 2. Uji Prasyarat Analisis

Sebelum dilakukan analisis regresi, terlebih dahulu dilakukan uji asumsi klasik (uji prasyarat analisis) yang terdiri dari uji normalitas, uji linieritas, dan uji heteroskedastisitas.

Apabila uji asumsi klasik terpenuhi, maka analisis jalur bisa dilakukan.

### a. Uji Normalitas

Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui apakah data terdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Pengujian normalitas data akan dilakukan dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*. Pengujian yang dapat menunjukkan data normal yang diperoleh apabila nilai signifikansinya adalah  $> 0,05$  (Ghozali, 2011: 27).

### b. Uji Linieritas

Uji linieritas digunakan untuk mengetahui apakah variabel bebas dan terikat dalam penelitian ini memiliki hubungan yang linier.

Perhitungan uji linieritas dilakukan dengan menggunakan bantuan SPSS versi 13. Dengan menggunakan SPSS versi 13 untuk melihat apakah hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat tersebut bersifat linear atau tidak, dapat dilihat pada harga signifikansi. Jika harga signifikansi kurang dari taraf signifikansi yang ditentukan misalnya 5% maka hubungannya bersifat tidak linear, sebaliknya jika nilai signifikansi tersebut lebih dari atau sama dengan 5% maka hubungannya bersifat linear (Muhsan, 2005: 60-61).

c. Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Nilai korelasi tersebut dapat dilihat dari *collinearity statistics*, apabila nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) memperlihatkan hasil yang lebih besar dari 10 dan nilai *tolerance* tidak boleh lebih kecil dari 0,1 maka menunjukkan adanya gejala multikolinieritas, sedangkan apabila nilai VIF kurang dari 10 dan nilai *tolerance* lebih besar dari 0,1 maka gejala multikolinieritas tidak ada (Gozali, 2006: 95).

### 3. Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh yang jelas dan dapat dipercaya antara variabel independen (kepemimpinan transformasional) terhadap variabel dependen (komitmen organisasi) yang dimediasi kepuasan kerja. Pengujian hipotesis menggunakan uji regresi

berganda. Dalam analisis regresi, dikembangkan sebuah persamaan regresi yaitu suatu formula yang mencari nilai variabel dependen dari nilai variabel independen yang diketahui. Analisis regresi digunakan untuk tujuan peramalan, di mana dalam model tersebut ada sebuah variabel dependen dan independen. Regresi berganda digunakan jika terdapat satu variabel dependen dan dua atau lebih variabel independen.

Dalam penelitian ini terdapat satu variabel dependen yaitu komitmen organisasi, satu variabel independen yaitu kepemimpinan transformasional, variabel mediasi yaitu kepuasan kerja dan variabel kontrol yang diambil dari data karakteristik responden yang meliputi usia, pendidikan, dan lama bekerja. Pengujian pengaruh komitmen organisasi dengan menggunakan model regresi berganda. Persamaan statistik yang digunakan untuk membantu menentukan variabel kontrol yang mendukung pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi yang dimediasi kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

$$Y = \sigma + \beta_1 \text{Usia} + \beta_2 \text{Pendidikan} + \beta_3 \text{Lama Bekerja} + R \dots \quad (\text{I})$$

$$Y = \sigma + \beta_1 \text{Usia} + \beta_2 \text{Pendidikan} + \beta_3 \text{Lama Bekerja} + \beta_4 X + R \dots \quad (\text{II})$$

$$M = \sigma + \beta_1 \text{Usia} + \beta_2 \text{Pendidikan} + \beta_3 \text{Lama Bekerja} + \beta_4 X + R \dots \quad (\text{III})$$

$$Y = \sigma + \beta_1 \text{Usia} + \beta_2 \text{Pendidikan} + \beta_3 \text{Lama Bekerja} + \beta_4 M + R \dots \quad (\text{IV})$$

$$Y = \sigma + \beta_1 \text{Usia} + \beta_2 \text{Pendidikan} + \beta_3 \text{Lama Bekerja} + \beta_4 X + \beta_5 M + R \quad (\text{V})$$

Keterangan:

- $Y$  : Komitmen Organisasi
- $\sigma$  : Konstanta
- $\beta_{1-5}$  : Koefisien regresi dari tiap-tiap variabel-variabel independen
- $X$  : Kepemimpinan Transformasional

M	: Kepuasan Kerja
M	: Kepuasan Kerja
R	: Residual

Untuk mengetahui apakah variabel independen berpengaruh atau tidak terhadap variabel dependen maka dapat dilihat dari taraf signifikansinya dengan standar signifikansi 5%. Apabila tingkat signifikansi yang diperoleh dari hasil lebih dari 5% maka hipotesis ditolak, sebaliknya jika hasil uji hipotesis berada diantara 0-5% maka hipotesis diterima. Sementara itu, untuk melihat regresi yang dihasilkan berpengaruh positif atau negatif melalui koefisien beta ( $\beta$ ). Apabila koefisien beta memiliki tanda minus (-) berarti pengaruh yang dihasilkan adalah negatif, sebaliknya apabila koefisien beta tidak memiliki tanda minus (-), maka arah pengaruh yang dihasilkan adalah positif (+) (Ghozali, 2011: 229).

#### 4. Uji Delta Koefisien Determinasi ( $\Delta R^2$ )

Delta koefisien determinasi ( $\Delta R^2$ ) mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variabel-variabel dependen. Penggunaan delta koefisien determinasi menghasilkan nilai yang relatif kecil dari pada nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ). Nilai delta koefisien determinasi ( $\Delta R^2$ ) yang kecil disebabkan adanya varians error yang semakin besar. Varians error menggambarkan variasi data secara langsung. Semakin besar variasi data penelitian akan berdampak pada semakin besar varians error. Varians error muncul ketika rancangan kuesioner yang tidak reliabel, teknik wawancara/pengumpulan data semuanya mempunyai kontribusi pada variasi data yang dihasilkan. Dengan demikian semakin

besar nilai delta koefisien determinasi ( $\Delta R^2$ ), maka variabel independen mampu memprediksi variasi variabel dependen (Suryana, 2009).

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi karyawan pada bagian produksi PT. Kurnia Bumi Pertiwi, (2) pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan pada bagian produksi PT. Kurnia Bumi Pertiwi, (3) pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan pada bagian produksi PT. Kurnia Bumi Pertiwi, dan (4) pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi yang dimediasi kepuasan kerja karyawan pada bagian produksi PT. Kurnia Bumi Pertiwi. Subjek dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan bagian produksi PT. Kurnia Bumi Pertiwi yang berjumlah 97 orang.

##### **1. Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif dalam penelitian ini meliputi: analisis karakteristik responden, analisis statistik deskriptif yang terdiri dari: nilai maksimal, minimal, mean, dan standar deviasi, serta kategorisasi jawaban responden. Adapun pembahasan mengenai masing-masing analisis deskriptif disajikan sebagai berikut.

###### **a. Karakteristik Responden**

Karakteristik responden yang diamati dalam penelitian ini meliputi: jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan lama bekerja. Deskripsi karakteristik responden disajikan sebagai berikut:

### 1) Jenis Kelamin

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin disajikan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 9. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-Laki	97	100
Jumlah	97	100,0

Sumber: Data Primer 2014

Tabel di atas menunjukkan bahwa secara keseluruhan semua karyawan yang menjadi responden dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 100 orang (100%).

### 2) Usia

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan usia disajikan pada tabel berikut ini:

**Tabel 10. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Usia	Frekuensi	Persentase (%)
18-20 tahun	12	12,4
21-30 tahun	19	19,6
31-40 tahun	45	46,4
>40 tahun	21	21,6
Jumlah	97	100,0

Sumber: Data Primer 2014

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden yang berusia antara 18-20 tahun yakni sebanyak 12 orang (12,4%), responden yang berusia antara 21-30 tahun yakni sebanyak 19 orang (19,6%), responden yang berusia antara 31-40 tahun yakni sebanyak 45 orang (46,4%) dan responden yang berusia lebih dari 40 tahun yakni

sebanyak 21 orang (21,6%). Dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden berusia antara 31-40 tahun yakni sebanyak 45 orang (46,4%).

### 3) Pendidikan Terakhir

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir disajikan pada tabel berikut ini:

**Tabel 11. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase (%)
SD	32	33,0
SMP	65	67,0
Jumlah	97	100,0

Sumber: Data Primer 2014

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden yang tingkat pendidikan terakhir SD yakni sebanyak 32 orang (33%) dan responden yang tingkat pendidikan terakhir SMP yakni sebanyak 65 orang (67%). Dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden tingkat pendidikan terakhir SMP (67%).

### 4) Lama Bekerja

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan lama bekerja disajikan pada tabel berikut ini:

**Tabel 12. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase (%)
<1 tahun	12	12,4
1-2 tahun	19	19,6
3-4 tahun	45	46,4
>5 tahun	21	21,6
Jumlah	97	100,0

Sumber: Data Primer 2014

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden dengan lama bekerja kurang dari 1 tahun yakni sebanyak 12 orang (12,4%), responden dengan lama bekerja 1-2 tahun yakni sebanyak 19 orang (19,6%), responden dengan lama bekerja 3-4 tahun yakni sebanyak 45 orang (46,4%), dan responden dengan lama bekerja lebih dari 5 tahun yakni sebanyak 21 orang (21,6%). Dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dengan lama bekerja 3-4 tahun (46,4%).

### **b. Deskripsi Kategori Variabel**

Deskripsi kategori variabel menggambarkan tanggapan responden mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi yang dimediasi kepuasan kerja karyawan pada bagian produksi PT. Kurnia Bumi Pertiwi. Data hasil penelitian kemudian dikategorikan ke dalam tiga kelompok yaitu tinggi, sedang, dan rendah. Pengkategorian tersebut didasarkan pada nilai rerata dan simpangan baku pada masing-masing variabel penelitian. Hasil kategorisasi tersebut disajikan berikut:

#### **1) Kepemimpinan Transformasional**

Hasil analisis deskriptif untuk variabel kepemimpinan transformasional diperoleh nilai minimum sebesar 33; nilai maksimum sebesar 68; mean sebesar 52,6804; dan standar deviasi sebesar 6,38120. Selanjutnya data kepemimpinan transformasional dikategorikan dengan menggunakan skor rerata (M) dan simpangan baku (SD). Jumlah butir pertanyaan untuk variabel kepemimpinan

transformasional terdiri dari 16 pertanyaan yang masing-masing mempunyai skor 5, 4, 3, 2 dan 1. Kategorisasi untuk variabel kepemimpinan transformasional disajikan pada tabel berikut ini.

**Tabel 13. Kategorisasi Variabel Kepemimpinan Transformasional**

Kategori	Interval Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tinggi	$X \geq 59,06$	18	18,6
Sedang	$46,30 \leq X < 59,06$	64	66,0
Rendah	$X < 46,30$	15	15,5
Jumlah		97	100,0

Sumber: Data Primer 2014

Tabel tersebut menunjukkan bahwa responden yang memberikan penilaian terhadap variabel kepemimpinan transformasional dalam kategori tinggi yaitu sebanyak 18 orang (18,6%), responden yang memberikan penilaian terhadap variabel kepemimpinan transformasional dalam kategori sedang yaitu sebanyak 64 orang (66%), dan responden yang memberikan penilaian terhadap variabel kepemimpinan transformasional dalam kategori rendah yaitu sebanyak 15 orang (15,5%).

## 2) Kepuasan Kerja

Hasil analisis deskriptif untuk variabel kepuasan kerja diperoleh nilai minimum sebesar 20; nilai maksimum sebesar 48; mean sebesar 35,0000; dan standar deviasi sebesar 5,22215. Selanjutnya data kepuasan kerja dikategorikan dengan menggunakan skor rerata (M) dan simpangan baku (SD). Jumlah butir pertanyaan untuk variabel kepuasan kerja terdiri dari 10 pertanyaan yang masing-

masing mempunyai skor 5, 4, 3, 2 dan 1. Kategorisasi untuk variabel kepuasan kerja disajikan pada tabel berikut ini.

**Tabel 14. Kategorisasi Variabel Kepuasan Kerja**

Kategori	Interval Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tinggi	$X \geq 40,22$	12	12,4
Sedang	$29,78 \leq X < 40,22$	70	72,2
Rendah	$X < 29,78$	15	15,5
	Jumlah	97	100

Sumber: Data Primer 2014

Tabel tersebut menunjukkan bahwa responden yang memberikan penilaian terhadap variabel kepuasan kerja dalam kategori tinggi yaitu sebanyak 12 orang (12,4%), responden yang memberikan penilaian terhadap variabel kepuasan kerja dalam kategori sedang yaitu sebanyak 70 orang (72,2%), dan responden yang memberikan penilaian terhadap variabel kepuasan kerja dalam kategori rendah yaitu sebanyak 15 orang (15,5%).

### 3) Komitmen Organisasi

Hasil analisis deskriptif untuk variabel komitmen organisasi diperoleh nilai minimum sebesar 14; nilai maksimum sebesar 27; mean sebesar 21,1031; dan standar deviasi sebesar 2,82284. Selanjutnya data komitmen organisasi dikategorikan dengan menggunakan skor rerata (M) dan simpangan baku (SD). Jumlah butir pertanyaan untuk variabel komitmen organisasi terdiri dari 6 pertanyaan yang masing-masing mempunyai skor 5, 4, 3, 2 dan 1. Kategorisasi untuk variabel komitmen organisasi disajikan pada tabel berikut ini.

**Tabel 15. Kategorisasi Variabel Komitmen Organisasi**

Kategori	Interval Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tinggi	$X \geq 23,93$	20	20,6
Sedang	$18,28 \leq X < 23,93$	62	63,9
Rendah	$X < 18,28$	15	15,5
Jumlah		97	100

Sumber: Data Primer 2014

Tabel tersebut menunjukkan bahwa responden yang memberikan penilaian terhadap variabel komitmen organisasi dalam kategori tinggi yaitu sebanyak 20 orang (20,6%), responden yang memberikan penilaian terhadap variabel komitmen organisasi dalam kategori sedang yaitu sebanyak 62 orang (63,9%), dan responden yang memberikan penilaian terhadap variabel komitmen organisasi dalam kategori rendah yaitu sebanyak 15 orang (15,5%).

## 2. Uji Prasyarat Analisis

Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi sederhana dan analisis jalur (*path analysis*). Sebelum melakukan analisis data untuk mencari pengaruh antar variabel yang dipakai untuk penelitian, dilakukan uji asumsi yaitu uji normalitas, uji linieritas, dan uji heteroskedastisitas. Pelaksanaan uji prasyarat dilakukan dengan *SPSS 13.00 for Windows*.

### a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui data variabel penelitian berdistribusi normal atau tidak. Pengujian normalitas menggunakan teknik analisis *Kolmogorov-Smirnov* dan untuk perhitungannya

menggunakan program SPSS 13 *for windows*. Hasil uji normalitas untuk variabel penelitian disajikan berikut ini.

**Tabel 16. Hasil Uji Normalitas**

Variabel	Signifikansi	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0,415	Normal
Kepuasan Kerja	0,670	Normal
Komitmen Organisasi	0,098	Normal

Sumber: Data Primer 2014

Hasil uji normalitas di atas dapat diketahui bahwa semua variabel penelitian mempunyai nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 ( $\text{sig}>0,05$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa data penelitian berdistribusi normal.

### b. Uji Linieritas

Tujuan uji linieritas adalah untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat linier atau tidak. Kriteria pengujian linieritas adalah jika nilai signifikasi lebih besar dari 0,05, maka hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat adalah linier. Hasil rangkuman uji linieritas disajikan berikut ini:

**Tabel 17. Hasil Uji Linieritas**

Variabel	Signifikansi	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0,092	Linier
Kepuasan Kerja	0,114	Linier

Sumber : Data Primer 2014

Hasil uji linieritas pada tabel di atas dapat diketahui bahwa semua variabel memiliki nilai signifikansi yang lebih besar dari 0,05 ( $\text{sig}>0,05$ ), hal ini menunjukkan bahwa semua variabel penelitian adalah linier.

### c. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk mengetahui besarnya interkolerasi antar variabel bebas dalam penelitian ini. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat masalah multikolinieritas. Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas dapat dilihat pada nilai *tolerance* dan VIF. Apabila nilai toleransi di atas 0,1 dan nilai VIF di bawah 10 maka tidak terjadi multikolinieritas. Hasil uji multikolinieritas untuk model regresi pada penelitian ini disajikan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 18. Hasil Uji Multikolinieritas**

Dimensi	Tolerance	VIF	Kesimpulan
Kepemimpinan Transformasional	0,857	1,166	Tidak terjadi multikolinieritas
Kepuasan Kerja	0,857	1,166	Tidak terjadi multikolinieritas

Sumber: Data Primer 2014

Dari tabel di atas terlihat bahwa semua variabel mempunyai nilai toleransi di atas 0,1 dan nilai VIF di bawah 10, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi pada penelitian ini tidak terjadi multikolinieritas.

### 3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian bertujuan untuk membuktikan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi yang dimediasi kepuasan kerja karyawan pada bagian produksi PT. Kurnia Bumi Pertiwi. Adapun hasil pengujian hipotesis disajikan sebagai berikut:

**Tabel 19. Rangkuman Hasil Analisis Regresi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi yang Dimediasi Kepuasan Kerja Karyawan**

Variabel Independen	Komitmen		Kepuasan Kerja	Komitmen	
	Model 1 ( $\beta$ )	Model 2 ( $\beta$ )	Model 3 ( $\beta$ )	Model 4 ( $\beta$ )	Model 5 ( $\beta$ )
<b>Usia</b>	0,213*	0,219*	0,013*	0,210*	0,214**
<b>Pendidikan</b>	0,357**	0,335**	0,208*	0,279**	0,270**
<b>Lama Bekerja</b>	0,317**	0,306**	0,121*	0,272**	0,269**
<b>Kepemimpinan Transformasional</b>		0,178*	0,196*		0,117
<b>Kepuasan</b>				0,336**	0,311**
<b>R<sup>2</sup></b>	0,409	0,440	0,122	0,512	0,525
$^{\Delta}R^2$	0,409**	0,031*	0,037*	0,103**	0,116**

Sumber: Data Primer yang diolah 2014

\*\*p<0.01; \*p<0.05.

### a. Hipotesis Pertama

Hasil analisis regresi digunakan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan analisis regresi, diketahui bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi sebesar ( $\beta$ ) 0,178 (\*p<0.05; p=0,026). Kontribusi kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sebesar ( $^{\Delta}R^2$ ) 0,031; maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis pertama diterima.

**b. Hipotesis Kedua**

Hasil analisis regresi digunakan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan analisis regresi, diketahui bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi sebesar ( $\beta$ ) 0,196 (\* $p<0.05$ ;  $p=0,047$ ). Kontribusi kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja sebesar ( $^{\Delta}R^2$ ) 0,037; maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis kedua diterima.

**c. Hipotesis Ketiga**

Hasil analisis regresi digunakan untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan analisis regresi, diketahui bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi sebesar ( $\beta$ ) 0,336 (\*\* $p<0.05$ ;  $p=0,000$ ). Kontribusi kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi sebesar ( $^{\Delta}R^2$ ) 0,103; maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis ketiga diterima.

**d. Hipotesis Keempat**

Hasil analisis regresi digunakan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi yang dimediasi kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan analisis regresi, diketahui bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif

sebesar ( $\beta$ ) 0,117 ( $p>0.05$ ;  $p=0,119$ ) dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif sebesar ( $\beta$ ) 0,311 (\*\* $p<0.05$ ;  $p=0,000$ ) terhadap komitmen organisasi. Kontribusi kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,116; maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi yang dimediasi kepuasan kerja karyawan, sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis keempat diterima. Pembuktian mediasi dalam penelitian ini ditunjukkan dari nilai koefisien beta ( $\beta$ ) pada variabel kepemimpinan transformasional yang awalnya sebesar 0,178\*; setelah dimediasi kepuasan kerja nilai koefisien beta ( $\beta$ ) pada variabel kepemimpinan transformasional menjadi 0,117 (menjadi tidak signifikan).

## B. Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi Yang Dimediasi Kepuasan Kerja Karyawan Pada Bagian Produksi PT. Kurnia Bumi Pertiwi. Pembahasan masing-masing variabel disajikan sebagai berikut:

**1. Terdapat Pengaruh Langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi Karyawan pada Bagian Produksi PT. Kurnia Bumi Pertiwi**

Berdasarkan analisis regresi, diketahui bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi sebesar ( $\beta$ ) 0,178 (\* $p<0.05$ ;  $p=0,026$ ). Kontribusi kepemimpinan

transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,031; maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis pertama diterima.

Keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan ditentukan oleh seorang pemimpin yang memimpin organisasinya. Seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional mempunyai visi ke depan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentrasformasikan perubahan tersebut ke dalam organisasi.

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan dimana pemimpin mampu menempatkan dirinya dengan baik diantara para bawahannya dengan kata lain duduk sama rendah berdiri sama tinggi mampu membaur, memotivasi, dan mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, dengan begitu sekat antara bawahan dan pemimpin tidak begitu nampak, sehingga terjadi proses interaksi dan komunikasi yang nyaman antar keduanya yang mampu menciptakan rasa respect, menghormati, trust, dengan begitu hubungan pekerjaan dalam hal ini perintah pimpinan dapat diimplementasikan dan dijalankan bawahan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai secara maksimal.

Kepemimpinan transformasional dapat menciptakan seorang karyawan memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Seorang karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi dengan organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaan dan ada loyalitas

serta afeksi positif terhadap organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa apabila seorang pemimpin memiliki kemampuan dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawan, maka dapat memengaruhi komitmen organisasi.

**2. Terdapat Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Bagian Produksi PT. Kurnia Bumi Pertiwi**

Berdasarkan analisis regresi, diketahui bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja sebesar ( $\beta$ ) 0,196 (\* $p<0.05$ ;  $p=0,047$ ). Kontribusi kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,037; maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis kedua diterima.

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang peka terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan sekitar serta mampu untuk melakukan perubahan ke arah pengembangan organisasi. Kepemimpinan transformasional dalam organisasi merupakan penggambaran langkah kerja bagi karyawan yang berada di bawahnya. Gaya kepemimpinan transformasional mengandung arti cara pemimpin memengaruhi bawahan untuk lebih dapat berbuat atau berusaha dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin atau manajer dalam mengarahkan dan menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan yang direncanakan merupakan hal yang penting dalam suatu organisasi.

Pemimpin dalam melakukan tugas kepemimpinannya selalu dapat memperhatikan aspirasi dan juga dapat mengatur tugas-tugas yang harus diperhatikan dengan baik, akan dapat menimbulkan suatu perasaan senang pada karyawan terhadap pemimpin tersebut sehingga mampu menciptakan kepuasan kerja. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan seorang pemimpin juga merupakan hal yang penting dalam meningkatkan kepuasan yang ada pada karyawan.

### **3. Terdapat Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Karyawan pada Bagian Produksi PT. Kurnia Bumi Pertiwi**

Berdasarkan analisis regresi, diketahui bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi sebesar ( $\beta$ ) 0,336 (\*\*p<0,05; p=0,000). Kontribusi kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,103; maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis ketiga diterima.

Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologi dan pada gilirannya akan menjadi frustasi. Kepuasan kerja berkaitan dengan prospek dengan pekerjaannya, apakah memberikan harapan untuk berkembang atau tidak. Semakin aspek-aspek harapan terpenuhi, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja.

Seorang karyawan dalam bekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiannya pada perusahaan apabila dalam bekerja memperoleh kepuasan

kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Kepuasan kerja seseorang individu tergantung karakteristik individu dan situasi pekerjaan. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan kepentingan dan harapan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan. Dengan tercapainya kepuasan kerja karyawan maka akan meningkatkan komitmen karyawan. Adanya komitmen yang tinggi membuat karyawan menjadi lebih terfokus dan perhatian pada upaya mencapai hasil kerja yang baik dan sesuai dengan tujuan perusahaan.

**4. Terdapat Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi yang Dimediasi Kepuasan Kerja Karyawan pada Bagian Produksi PT. Kurnia Bumi Pertiwi**

Berdasarkan analisis regresi, diketahui bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif sebesar ( $\beta$ ) 0,117 ( $p>0.05$ ;  $p=0,119$ ) dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif sebesar ( $\beta$ ) 0,311 ( $**p<0.05$ ;  $p=0,000$ ) terhadap komitmen organisasi. Kontribusi kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,116; maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi yang dimediasi kepuasan kerja karyawan, sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis keempat diterima.

Seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional mampu memberikan inspirasi dan motivasi dalam diri karyawan, sehingga

dapat menciptakan komitmen organisasi yang tinggi. Seorang karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi dengan organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaan dan ada afeksi positif terhadap organisasi. Apabila pemimpin dalam melakukan tugas kepemimpinannya selalu dapat memperhatikan aspirasi dan juga dapat mengatur tugas-tugas yang harus diperhatikan dengan baik, akan dapat menimbulkan suatu perasaan senang pada karyawan terhadap pemimpin tersebut sehingga mampu menciptakan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja. Kepuasan Kerja merupakan suatu respon emosi positif berupa perasaan bahagia terhadap suatu pekerjaan yang telah dilakukan, dalam hal ini ada beberapa aspek yang meliputi Kepuasan Kerja tersebut, diantaranya penilaian kinerja, gaji, promosi jabatan, rekan kerja, lingkungan kerja, pemimpinnya dan bahkan pekerjaan itu sendiri.

Kepuasan kerja memiliki hubungan erat dengan komitmen organisasional. Kepuasan kerja merupakan aspek pertama yang dicapai sebelum seorang karyawan memiliki komitmen organisasional. Sehingga untuk meningkatkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan diindikasikan memiliki peran/kontribusi yang signifikan. Dengan demikian karyawan yang memiliki kepuasan dalam

bekerja akan menguatkan pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen mereka.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut.

1. Terdapat pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi karyawan pada bagian produksi PT. Kurnia Bumi Pertiwi. Hal ini dapat dibuktikan dari koefisien regresi ( $\beta$ ) 0,178 (\* $p<0.05$ ;  $p=0,026$ ) dengan kontribusi ( $\Delta R^2$ ) sebesar 0,031.
2. Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan pada bagian produksi PT. Kurnia Bumi Pertiwi. Hal ini dapat dibuktikan dari koefisien regresi ( $\beta$ ) 0,196 (\* $p<0.05$ ;  $p=0,047$ ) dengan kontribusi ( $\Delta R^2$ ) sebesar 0,037.
3. Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan pada bagian produksi PT. Kurnia Bumi Pertiwi. Hal ini dapat dibuktikan dari koefisien regresi ( $\beta$ ) 0,336 (\*\* $p<0.05$ ;  $p=0,000$ ) dengan kontribusi ( $\Delta R^2$ ) 0,103.
4. Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi yang dimediasi kepuasan kerja karyawan pada bagian produksi PT. Kurnia Bumi Pertiwi. Hal ini dapat dibuktikan dari kepemimpinan transformasional berpengaruh positif sebesar ( $\beta$ ) 0,117 ( $p>0.05$ ;  $p=0,119$ ) dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif sebesar ( $\beta$ ) 0,311

(\*\* $p<0,05$ ;  $p=0,000$ ) terhadap komitmen organisasi. Kontribusi kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,116.

## **B. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini meskipun sudah diupayakan secara optimal, namun masih terdapat keterbatasan dalam penelitian ini. Keterbatasan dalam penelitian ini meliputi jumlah variabel yang dilibatkan sedikit, yaitu kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Selain itu penelitian ini hanya mengambil sampel dari karyawan pada bagian produksi PT. Kurnia Bumi Pertiwi, akan lebih baik jika sampel yang diambil meliputi seluruh karyawan PT. Kurnia Bumi Pertiwi, sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasikan dalam lingkup yang lebih luas.

## **C. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan dan kesimpulan yang diperoleh, maka saran yang dapat diberikan sebagai berikut.

1. Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa responden dengan komitmen organisasi pada kategori sedang (63,9%), oleh karena itu, PT. Kurnia Bumi Pertiwi disarankan untuk meningkatkan komitmen organisasi karyawan dengan cara membuat aturan tertulis, mempekerjakan manajer yang baik dan tepat, mempertahankan komunikasi, memperjelas dan

mengomunikasikan misi, menjamin keadilan organisasi, menciptakan rasa komunitas dan mendukung perkembangan karyawan.

2. Pengelola PT. Kurnia Bumi Pertiwi disarankan untuk memperhatikan kesejahteraan karyawan dengan cara memperhatikan sistem penggajian yang adil sesuai dengan beban kerja yang dilakukan, sehingga dapat tercipta kepuasan kerja dalam diri karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N.J. & Meyer, I.P. (1990). *The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization.* Journal of Occupational Psychology, 91, 1-18.
- Arikunto, Suharsimi. (2006). *Prosedur Penelitian.* Jakarta : Rineka Cipta
- Azwar, Saifuddin. 2009. *Penyusunan Skala Psikologi.* Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bass, B.M. dan Avolio, (1997). “*Does The Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?*”. Journal American Psychologist, 52: 130-139.
- Boehnke C, Reuter U, Flach U, Hofer SS, Einhupl KM, Arnold G. 1999. High-dose riboflavin treatment is efficacious in migraine prophylaxis: an openstudy in a tertiary care centre. J Child Neurol. 2004;11:475-77.
- Campbell N.A. Mitchell LG, Reece JB, Taylor MR, Simon EJ. 2006. *Biology, 5<sup>th</sup> ed.* Benjamin Cummings Publishing Company, Inc., Redword City, England.
- Dubrin, A. J. (2001). *Leadership: Research Findings, Practices, and Skills*, Third Edition. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Gozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS.* Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, et al. 1995. *Multivariate Data Analysis 6 Ed.* New Jersey: Pearson Education.
- Handoko, H. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Personalia.* Yogyakarta: BPFE UGM.
- Ika, S.A, Dian Triyani dan Anik Puji Lestari. 2011. “*Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Ketidakpastian Lingkungan, Komitmen Organisasi dan Pelimpahan Wewenang Sebagai Variabel Moderating*”. Seminar Nasional Ilmu Ekonomi Terapan. UNIMUS.
- Kinichi, Angelo dan Kreitner, Robert. 2005. *Perilaku Organisasi, Buku 2, Edisi Kelima, Penerjemah: Erly Suandy*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

- Koesmono. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. *Jurnal. Jawa Timur*: UPN.
- Kurniawan, Hendra. 2011. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan PT. Berau Karya Indah Di Surabaya Melalui Motivasi Kerja. *Skripsi Tidak Diterbitkan*. Surabaya: Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Airlangga Surabaya.
- Lok, Pater. (2003). “*The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment A cross-national comparison*”. *Journal of Management Development* Vol. 23 No. 4, 2004 pp. 321-338.
- Loke J, Chiok Foong. (2001). “*Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment*”. *Journal of Nursing Management* 9, 191±204.
- Luthans, Fred, (2006), *Organizational Behavior*, Third Edition. The McGraw-Hill Companies Inc., New York.
- Muhson, Ali. (2005). *Aplikasi Komputer*. Yogyakarta: FISE UNY.
- Nimran Umar, 2004. *Perilaku Organisasi, Cetakan Ketiga*. CV. Citra Media, Surabaya.
- Robbins, Stephen P., (2003). *Perilaku Organisasi*. Edisi Indonesia. PT. INDEKS, Kelompok Gramedia.
- Sekarningrum, Ayu Diah. 2013. Pengaruh Komitmen Karyawan dan Kepuasan Kerja terhadap Niat Keluar Karyawan (Studi Pada Karyawan Hotel Balong Kuring dan D'Melati Hotel, Pringsewu). *Skripsi Tidak Diterbitkan*. Yogyakarta: UNY.
- Siagian, Sondang P. 2005 Kiat meningkatkan Produktivitas Kerja, Rineka Cipta, Jakarta.
- Soegihartono. (2012). Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja dengan Mediasi Komitmen di PT Alam Kayu Sakti Semarang. *Jurnal. Fakultas Ekonomi, Universitas Katholik Widya Mandala, Surabaya*.
- Steers, R. M, 1988. *Introduction to Organizational Behavior*. Chicago : Scatt.
- Steers, R. M., dan Porter, L. W., 1983. *Motivation and work behavior*. Edisi 3. United States : McGraw-Hill Book Company.

- Sugiarti, Dewi Lingga. 2007. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja pada PT. Perkebunan Nusantara VIII Pasir Malang. Skripsi Tidak Diterbitkan. Bandung: UIN Bandung.
- Sugihartono, dkk.2007. *Psikologi Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Press.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: CV. ALFABETA.
- Suryana. 2009. Statistika Terapan. [www.statistikaterapan.wordpress.com](http://www.statistikaterapan.wordpress.com).
- Testa, M.R. (2001). *Organizational commitment, job satisfaction, and effort in the service environment*. Journal of Psychology, 135(3), 226-237.
- Tika H, Moh. Pabundu. (2006). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Cetakan Pertama,. PT. Bhumi Aksara, Jakarta.
- Wilanda. (2013). Efek Mediasi Kepuasan Kerja Karyawan Pada Hubungan Kepemimpinan Transformasional Dengan Komitmen Organisasi. *Skripsi Tidak Diterbitkan*. Yogyakarta: UPN.
- Yukl, Gary A, (1989). “Managerial Leadership: A Review of Theory and Research”, Journal of Management, Vol 15, No.2, 251-289.

**ANGKET PENELITIAN**

Kepada Yth Bapak/Ibu/Saudara/Saudari Responden,

Dalam rangka memenuhi tugas studi di Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta, bersama ini kami memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari untuk menjadi responden penelitian saya.

Untuk itu mohon bantuan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari untuk mengisi angket ini berdasarkan kondisi Bapak/Ibu/Saudara/Saudari masing-masing saat ini, apa adanya. Semua informasi yang didapatkan ini akan menjadi bahan penelitian secara akademis. Semua jawaban akan dirahasiakan. Keberhasilan penelitian ini sangat tergantung pada partisipasi Bapak/Ibu/Saudara/Saudari.

Atas dukungan dan partisipasinya kami mengucapkan banyak terima kasih. Jika anda memiliki pertanyaan lebih lanjut, bisa menghubungi **HP. 089615100046**

Peneliti



M. Lucky Kurniawan  
NIM. 09408144045

**Petunjuk pengisian**

1. Pernyataan di bawah ini hanya semata-mata untuk data penelitian dalam rangka menyusun TAS (Tugas Akhir Skripsi).
2. Pilihlah salah satu jawaban yang memenuhi persepsi Saudara dengan cara memberi tanda centang (✓).
3. Isilah data responden berikut berdasarkan kriteria yang Bapak/Ibu/Saudara-i miliki.

**Data Responden:**

Jenis Kelamin : (\_\_\_\_\_) 1. Laki-laki 2.Perempuan

Usia :

Pendidikan terakhir : (\_\_\_\_\_)

1. Sekolah Dasar
2. Sekolah Menengah Tingkat Pertama
3. Sekolah Menengah Tingkat Atas
4. Diploma
5. Sarjana (S1)
6. Master (S2)
7. Doktor (S3)

Lama bekerja : \_\_\_\_\_ Tahun \_\_\_\_\_ Bulan

Keterangan:	1. STS : Sangat Tidak Setuju	4. S : Setuju
	2. TS : Tidak Setuju	5. SS : Sangat Setuju
	3. KS : Kurang Setuju	

## Kepemimpinan Transformasional

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
Kharisma						
K1.	Pimpinan selalu mendorong bawahan untuk menitikberatkan perhatian pada tujuan yang akan dicapai.	1	2	3	4	5
K2.	Pimpinan selalu mempertimbangkan moral dan konsekuensi etis dari segala tindakan dalam menjalankan pekerjaan.	1	2	3	4	5
K3.	Pimpinan bertindak konsisten dengan nilai-nilai yang diyakini.	1	2	3	4	5
K4.	Pimpinan menekankan pentingnya komitmen pada kepercayaan yang dipegang.					
Motivasi Inspiratif						
K5.	Pemimpin selalu menetapkan standar kerja yang tinggi.	1	2	3	4	5
K6.	Pimpinan memberikan gambaran peluang-peluang baru yang menarik.	1	2	3	4	5
K7.	Pimpinan tidak pernah lelah untuk terus mendorong bawahannya dalam mencapai tujuan.	1	2	3	4	5
K8.	Pimpinan menunjukkan keseriusan terhadap pencapaian rancangan yang telah ditetapkan.					
Stimulasi Intelektual						
K9.	Pimpinan mendorong bawahan untuk berani menyampaikan ide-ide dan opini di perusahaan ini.	1	2	3	4	5
K10.	Pimpinan mengarahkan bawahan untuk melihat permasalahan dari segi yang berbeda.	1	2	3	4	5
K11.	Pimpinan menyarankan cara baru bagi karyawan untuk melaksanakan pekerjaan.	1	2	3	4	5
K12.	Pimpinan menerapkan suatu cara yang baru dalam melihat bagaimana bawahan melakukan pekerjaannya.					
Individual Consideration						
K13.	Pimpinan selalu mengajarkan bawahan untuk jeli melihat kemampuan orang lain	1	2	3	4	5
K14.	Pimpinan membantu mengembangkan potensi dan keungulan yang dimiliki bawahan.	1	2	3	4	5
K15.	Pimpinan memperlakukan bawahan sebagai individu daripada anggota kelompok.	1	2	3	4	5
K16.	Pimpinan memfokuskan karyawan untuk mengembangkan kelebihan pribadi.					

### Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
KK1.	Saya merasa gaji yang saya terima sudah sesuai dengan beban atau tanggung jawab yang saya pikul.	1	2	3	4	5
KK2.	Saya merasa puas dengan gaji yang saya terima sekarang.	1	2	3	4	5
KK3.	Saya merasa puas terhadap kemampuan saya dalam menyelesaikan pekerjaan	1	2	3	4	5
KK4.	Saya merasa puas dengan tugas yang diberikan oleh perusahaan kepada saya	1	2	3	4	5
KK5.	Sistem promosi yang ditetapkan perusahaan sesuai dengan kinerja yang dilakukan.	1	2	3	4	5
KK6.	Saya diberikan promosi jika saya melaksanakan tugas dengan baik.	1	2	3	4	5
KK7.	Atasan saya memberikan dukungan kepada saya.	1	2	3	4	5
KK8.	Saya merasa puas dengan atasan saya dalam menangani masalah yang dihadapi karyawannya.	1	2	3	4	5
KK9.	Ketika saya meminta teman sekerja melakukan pekerjaan tertentu, pekerjaan tersebut selesai dengan baik.	1	2	3	4	5
KK10.	Saya merasa puas dengan hasil pekerjaan yang dikerjakan bersama rekan kerja saya.	1	2	3	4	5

### Komitmen Organisasi

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
KO1.	Perusahaan ini sangat penting bagi saya.	1	2	3	4	5
KO2.	Saya sudah dianggap keluarga oleh perusahaan saya sendiri.	1	2	3	4	5
KO3.	Saya merasa rugi jika harus meninggalkan perusahaan ini.	1	2	3	4	5
KO4.	Saya benar-benar membutuhkan pekerjaan ini.	1	2	3	4	5
KO5.	Saya tidak ingin berpindah-pindah tempat kerja.	1	2	3	4	5
KO6.	Saya setia pada perusahaan saya saat ini dan tidak ingin keluar dari pekerjaan ini.	1	2	3	4	5

## DATA VALIDITAS DAN RELIABILITAS

NO	Kepemimpinan Transformasional															Kepuasan Kerja										Komitmen Organisasi					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	5	5	5	5	5
3	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4
6	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	4	4	4	5	5	5	5	5	
8	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	
9	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3		
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3		
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	3	3	3	5	5	5	5	
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	1	1	1	1	1
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	
16	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	1	1	1	1
17	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	
18	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	
19	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	5	5	5	
20	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	5	5	5	4	4	4	
21	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3		

NO	Kepemimpinan Transformasional															Kepuasan Kerja								Komitmen Organisasi								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6
22	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	3	1	1	1	1	1	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	5	5	5	2	2	2
23	2	2	2	4	4	4	2	2	5	3	4	5	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	5	5	5	4	4	4	
24	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	3	4	3	4	2	2	3	4	4	4	3	3	3	
25	5	5	3	3	3	3	3	3	5	3	4	3	5	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	5	4	5	5	5	
26	2	5	3	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	5	5	5	5	
27	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	3	5	4	4	5	4	5	4	3	3	3	
28	4	3	3	5	5	5	5	4	5	3	4	4	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5	4	4	3	3	4	4	5	4	4	
29	5	5	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	2	3	2	3	4	5	5	5	5	5	
30	5	5	2	2	4	4	4	3	3	3	3	5	2	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
31	4	4	4	4	5	5	5	2	3	2	2	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	3	5	5		
32	3	5	2	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	5	5		
33	1	5	2	4	3	2	2	5	5	2	2	2	4	3	2	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	
34	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4		
35	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	2	2	1	1		
36	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	2	1	1	2	1	
37	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	1	1		
38	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
39	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	1	1	1		
40	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	4		
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4		
42	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
43	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	5	5	4	5		
44	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5			

NO	Kepemimpinan Transformasional																Kepuasan Kerja								Komitmen Organisasi								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	
45	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	5	5	
46	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
47	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	
48	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	5	5	5	
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	
50	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	2	1	1	1	
51	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5	
52	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4		
53	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	4		
54	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	2	2	4		
55	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3		
56	5	5	4	4	4	5	5	3	5	5	5	4	4	5	5	3	5	4	3	2	5	3	3	4	2	4	4	4	4	4	4		
57	5	5	2	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	2	2	2	3	3	3		
58	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	2	2	2	4	4	4	
59	3	3	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4		
60	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	3	4	3	4	2	4	2	3	3	3	3	1	1	1	
61	2	5	3	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	5	5	5	5	5		
62	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	3	5	4	4	5	4	5	4	3	3	3		
63	4	3	3	5	5	5	5	4	5	3	4	4	5	5	5	5	3	5	5	4	5	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4		
64	5	5	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	2	2	2	2	4	4	2	3	2	3	4	5	5	5	5	5		
65	5	5	2	2	4	4	4	3	3	3	3	5	2	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	3	3	4	5	5	5	5	5		
66	4	4	4	4	5	5	5	2	3	2	2	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	3	5	5	5		
67	3	5	2	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	5	5	5	5			

NO	Kepemimpinan Transformasional																Kepuasan Kerja								Komitmen Organisasi								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	
68	1	5	2	4	3	2	2	5	5	2	2	2	4	3	2	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	
69	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	
70	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	2	2	1	1	1	
71	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	2	1	1	2	2	1	
72	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	1	1	1	1	
73	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
74	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	4	4	4	
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	
77	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
78	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	4	5	5	
79	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	4	4	4
80	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	4	4		
81	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	5	3	3	3	4	3		
82	5	5	5	4	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	4	3	2	5	3	3	4	2	3	3	3	4	4	4	4		
83	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	3	3	4	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3		
84	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	5	3	3	4	4	4	
85	3	3	3	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3		
86	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4	3	4	3	4	2	4	2	3	5	3	3	3	2	2	2	
87	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4		

## DATA PENELITIAN

NO	Kepemimpinan Transformasional															Kepuasan Kerja										Komitmen Organisasi									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	JML	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	JML	1	2	3	4	5	6	JML	
1	4	3	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	3	3	53	2	4	3	3	3	4	3	4	3	4	33	3	3	3	5	5	5	24	
2	4	4	4	4	5	5	4	5	3	5	4	4	3	4	4	62	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	41	3	3	3	5	5	5	24	
3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	5	2	52	3	3	4	3	4	5	5	4	3	3	37	2	2	3	4	4	5	20	
4	5	4	4	4	3	4	5	5	4	4	3	5	3	4	4	61	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	35	4	5	4	3	5	3	24	
5	5	4	3	4	4	4	3	2	3	4	4	3	4	3	3	53	3	3	3	4	3	4	3	4	2	4	33	4	4	4	5	3	4	24	
6	5	2	4	5	5	3	2	2	3	3	5	4	3	3	4	53	5	5	4	3	3	5	5	4	5	4	44	5	5	5	4	4	4	27	
7	4	3	5	2	3	2	3	4	4	4	4	4	3	4	4	53	4	4	4	4	2	4	4	4	3	3	36	3	4	4	2	4	4	21	
8	3	4	4	4	4	4	2	2	3	4	4	4	3	3	3	51	4	3	4	4	4	5	4	4	3	4	39	4	4	3	5	4	4	24	
9	3	2	3	2	4	2	3	3	3	4	5	3	4	4	4	49	3	4	3	3	3	4	4	5	3	4	36	4	5	5	5	2	4	25	
10	3	4	2	4	4	3	3	2	2	2	4	3	3	3	4	46	4	3	4	5	3	5	3	4	3	3	37	2	3	2	3	5	5	20	
11	4	4	5	3	4	4	3	1	1	1	5	1	1	1	1	39	1	2	5	5	2	2	4	5	4	3	33	3	2	3	3	3	2	16	
12	4	3	3	4	4	2	3	2	2	2	3	4	4	4	2	46	4	2	4	4	3	2	2	3	3	4	31	3	3	2	4	4	3	19	
13	4	3	2	4	4	4	2	3	2	3	4	4	4	4	4	51	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	29	2	2	5	3	5	3	20	
14	4	5	5	4	3	4	5	1	1	1	3	1	1	1	1	40	1	2	2	2	3	2	1	3	2	2	20	2	3	2	3	2	2	14	
15	3	5	5	4	5	4	4	4	4	2	4	4	3	3	3	57	3	1	4	5	5	5	3	4	3	3	36	4	3	3	4	2	5	21	
16	3	4	3	3	4	4	4	1	2	2	4	2	2	3	2	43	4	5	5	4	3	4	3	4	3	2	37	2	2	3	3	4	4	18	
17	3	4	3	3	5	5	4	3	2	3	3	4	2	3	4	51	4	3	3	3	3	3	3	4	3	5	4	35	2	3	3	3	3	3	17
18	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	59	4	3	5	3	3	5	5	4	4	4	3	39	4	4	4	3	3	4	22
19	4	3	4	5	3	2	4	4	4	4	2	3	4	5	5	56	3	2	4	4	1	3	3	2	4	4	30	3	3	2	3	5	3	19	

NO	Kepemimpinan Transformasional															Kepuasan Kerja								Komitmen Organisasi										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	JML	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	JML	1	2	3	4	5	6	JML
20	5	5	3	4	3	4	4	5	4	5	4	3	3	4	4	60	4	3	4	5	3	5	3	4	3	5	39	4	3	4	3	3	3	20
21	4	5	4	3	3	4	2	5	5	5	3	5	3	5	5	61	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	35	4	3	4	5	3	4	23
22	5	5	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	3	4	3	56	3	4	2	2	4	4	4	4	3	34	3	5	3	4	4	3	22	
23	3	5	4	3	3	4	3	5	5	5	4	5	3	5	5	62	4	2	2	4	3	5	1	4	4	4	33	3	2	3	4	5	4	21
24	3	5	3	5	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	56	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	35	5	5	4	2	4	4	24
25	5	4	3	2	3	3	4	3	2	3	5	2	2	5	4	50	2	3	3	5	4	5	4	5	5	4	40	3	3	5	4	3	3	21
26	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	65	3	5	3	4	3	5	3	5	5	4	40	5	4	3	4	5	5	26
27	3	3	4	4	3	5	2	2	3	4	4	5	5	2	2	51	4	2	3	3	4	4	4	4	3	3	34	3	4	2	2	4	4	19
28	4	3	4	3	4	4	4	5	5	5	3	5	5	5	5	64	5	5	5	5	4	4	5	3	3	2	41	5	4	4	4	4	4	25
29	3	4	3	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	4	3	49	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	37	4	4	4	2	4	3	21
30	4	4	4	4	3	5	4	4	5	3	4	4	3	4	3	58	2	2	2	2	4	3	3	4	5	4	31	4	4	4	4	3	3	22
31	3	4	3	3	2	3	2	3	4	5	2	4	2	3	3	46	3	3	4	4	3	4	4	2	4	4	35	2	2	3	3	2	4	16
32	4	3	5	5	5	3	1	3	4	3	4	4	3	3	4	54	5	5	5	5	4	3	3	4	3	3	40	5	3	2	5	4	2	21
33	3	4	4	4	3	3	2	2	2	2	4	2	2	2	2	41	3	5	4	5	4	5	3	4	3	4	40	4	5	3	3	2	4	21
34	3	3	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	33	5	2	2	2	2	3	4	3	3	3	29	2	2	2	4	2	2	14
35	3	2	3	5	4	2	2	3	4	3	3	4	2	4	4	48	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	37	3	3	3	3	3	4	19
36	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	4	54	3	3	1	3	3	3	2	2	4	4	28	3	4	4	4	4	4	23
37	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	68	5	5	4	4	4	5	3	5	3	4	42	4	5	4	3	5	5	26
38	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	50	4	3	4	3	2	4	3	4	5	4	36	3	5	3	3	2	4	20
39	5	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	52	4	2	2	2	2	2	4	3	5	4	30	4	3	4	4	3	4	22
40	4	2	2	3	2	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	50	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	36	4	4	2	4	4	4	22
41	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4	4	60	3	4	5	4	5	4	5	4	4	4	42	4	4	5	5	3	5	26
42	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	52	3	5	5	3	4	5	5	3	4	2	39	4	4	4	3	3	3	21

NO	Kepemimpinan Transformasional															Kepuasan Kerja										Komitmen Organisasi									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	JML	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	JML	1	2	3	4	5	6	JML	
43	4	4	4	4	4	2	4	5	3	4	5	4	4	4	59	3	4	5	4	4	4	4	5	3	4	40	4	4	3	3	3	3	20		
44	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	5	59	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	37	3	4	3	4	3	5	22	
45	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	51	3	2	2	2	3	2	3	4	2	3	26	3	4	3	3	4	2	19	
46	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	61	4	3	3	4	5	5	4	5	4	4	41	4	4	4	5	5	4	26	
47	3	4	3	1	4	5	4	5	4	3	3	3	4	4	3	53	2	3	3	3	3	4	2	3	4	3	30	4	3	4	5	3	4	23	
48	4	5	4	4	4	5	3	3	2	4	5	3	4	4	4	58	5	3	4	4	5	3	3	5	2	4	38	4	4	4	2	4	3	21	
49	2	4	3	2	2	3	2	4	3	4	5	4	3	3	3	47	3	3	1	1	3	4	1	5	2	2	25	4	4	4	4	4	5	25	
50	4	3	5	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	61	3	2	2	4	4	3	3	4	3	3	31	4	4	3	4	5	4	24	
51	5	3	3	3	3	5	3	5	2	2	4	2	2	3	2	47	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	34	3	4	4	3	4	3	21	
52	4	4	3	5	4	3	2	2	2	2	3	3	2	4	2	45	4	3	3	3	3	3	3	4	3	2	4	32	3	3	2	3	4	5	20
53	4	3	5	4	4	3	3	2	4	3	3	3	2	4	50	3	3	5	3	3	3	4	3	3	4	4	35	3	3	4	4	3	4	21	
54	2	3	3	3	2	3	4	3	4	4	3	3	4	4	5	50	2	2	3	3	1	3	3	3	2	3	25	2	2	3	4	4	4	19	
55	3	3	2	2	3	3	4	5	4	5	3	3	3	4	4	52	5	5	3	3	5	4	3	3	4	40	3	4	4	3	3	4	21		
56	1	4	3	2	5	2	4	2	3	1	2	2	2	2	2	37	3	3	3	4	3	2	2	4	3	30	4	3	3	4	3	3	20		
57	4	3	5	3	5	4	3	4	2	4	4	3	3	5	4	56	4	3	4	4	4	4	5	4	3	3	38	3	3	3	4	2	3	18	
58	3	5	1	3	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	5	56	3	3	3	2	4	4	1	3	4	3	30	4	5	4	4	3	3	23	
59	3	2	3	4	3	2	2	2	3	5	3	5	2	3	4	46	3	5	5	4	3	3	3	3	2	3	34	3	2	3	2	2	4	16	
60	4	3	4	4	3	5	4	3	4	3	4	2	4	2	1	50	4	4	3	4	2	4	3	4	3	3	34	3	3	4	2	3	2	17	
61	4	4	4	4	4	5	4	4	2	4	3	3	3	3	4	55	4	4	3	4	2	4	3	3	3	4	34	3	3	3	3	4	3	19	
62	5	5	5	4	4	1	3	4	3	4	5	4	4	3	2	56	2	5	1	4	5	4	4	5	2	5	37	4	5	3	4	5	4	25	
63	4	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	42	2	2	3	3	2	2	3	2	3	4	26	4	3	4	4	4	4	23	
64	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	50	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	29	3	3	3	3	2	2	16	
65	4	4	5	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	54	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	33	4	3	3	3	3	2	18	

NO	Kepemimpinan Transformasional															Kepuasan Kerja										Komitmen Organisasi									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	JML	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	JML	1	2	3	4	5	6	JML	
66	5	2	5	2	3	3	2	2	3	3	4	4	3	3	3	47	4	3	4	4	3	4	4	4	3	2	35	5	4	4	3	3	4	23	
67	3	4	3	3	3	3	4	2	3	4	3	4	2	2	4	47	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	37	5	4	4	4	3	4	24
68	4	2	3	3	3	3	2	5	4	4	4	5	3	3	3	51	3	2	2	2	3	2	3	4	3	3	3	27	4	4	3	3	2	2	18
69	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	53	4	2	2	2	3	4	2	4	2	2	27	3	3	3	4	3	3	19	
70	2	3	3	4	4	2	4	3	3	4	5	3	3	4	4	51	4	3	4	5	5	4	4	5	4	5	43	4	5	3	4	4	3	23	
71	5	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	54	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	35	3	4	4	4	3	3	21
72	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	50	3	4	3	3	2	5	1	4	4	2	31	2	4	4	4	4	3	21	
73	5	2	3	4	3	3	4	4	3	4	5	3	4	5	4	56	4	4	3	3	4	5	4	5	4	4	40	4	3	4	5	4	3	23	
74	4	5	3	4	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	55	2	3	3	5	4	5	4	4	4	4	38	5	5	3	5	4	3	25	
75	4	5	5	2	2	3	4	2	4	4	4	5	2	3	3	52	2	4	3	4	2	2	3	4	3	3	30	2	2	3	3	4	3	17	
76	5	3	4	3	2	4	5	5	5	5	4	3	4	4	5	61	1	1	3	4	1	5	2	4	3	4	28	3	3	2	3	5	3	19	
77	3	4	3	2	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	55	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	42	4	3	4	3	3	3	20	
78	4	3	3	4	3	3	4	2	4	4	3	3	3	4	4	51	4	2	4	4	3	2	2	3	3	4	31	4	3	4	5	3	4	23	
79	5	4	3	3	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	3	59	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	36	3	5	3	4	4	3	22	
80	3	3	3	3	3	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4	56	3	5	3	4	3	4	5	3	4	3	37	3	2	3	4	5	4	21	
81	3	4	5	4	4	4	3	3	5	3	3	4	3	5	5	58	3	3	3	5	5	5	4	3	4	4	39	5	5	4	2	4	4	24	
82	5	5	3	4	4	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	43	4	5	5	3	4	5	4	3	5	5	43	3	3	4	4	3	4	21	
83	3	3	4	3	4	5	5	3	3	4	3	3	5	3	4	55	4	2	2	2	2	3	3	3	3	5	29	3	4	3	4	4	3	21	
84	2	3	4	5	3	4	5	4	4	3	4	4	2	4	4	55	4	3	3	3	4	4	4	3	2	33	3	4	2	2	4	4	19		
85	3	4	3	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	67	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	48	5	4	3	4	5	5	26	
86	5	3	2	2	2	2	4	3	3	4	3	3	3	3	3	45	2	5	3	3	3	3	4	3	3	4	33	4	4	4	2	4	3	21	
87	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	58	5	5	4	4	4	5	3	4	4	4	42	4	4	4	4	3	3	22	
88	4	5	5	4	4	4	3	3	5	5	4	4	3	3	3	59	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	34	2	2	3	3	2	4	16	

NO	Kepemimpinan Transformasional															Kepuasan Kerja										Komitmen Organisasi								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	JML	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	JML	1	2	3	4	5	6	JML
89	3	2	3	2	3	2	3	5	3	4	3	3	4	3	4	47	3	5	1	4	3	4	3	3	4	4	34	5	3	2	5	4	2	21
90	5	3	3	3	3	3	2	4	2	3	3	3	2	5	4	48	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	29	2	3	3	2	2	3	15
91	4	4	4	2	4	4	3	2	2	3	4	2	3	2	3	46	4	4	3	5	3	3	3	4	4	4	37	4	4	3	3	4	4	22
92	4	2	5	4	3	3	3	2	3	4	4	3	4	4	2	50	5	5	4	3	3	4	5	4	2	5	40	3	4	5	3	3	3	21
93	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	3	3	3	4	57	4	4	5	5	5	5	5	5	3	5	46	3	4	4	4	4	4	23
94	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	5	3	3	4	55	4	5	5	5	3	3	4	3	5	3	40	4	4	4	4	3	2	21	
95	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	54	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	35	3	5	3	3	2	4	20
96	4	4	3	4	4	3	5	3	3	4	2	3	2	4	4	52	3	2	2	2	2	2	2	3	3	23	4	3	4	4	3	4	22	
97	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	53	2	5	3	5	5	5	4	3	3	40	4	4	2	4	4	4	22	

## DATA KARAKTERISTIK RESPONDEN

No	Jenis_Kelamin	Usia	Pendidikan_Terakhir	Lama_Bekerja
1	Laki-laki	>40 tahun	SMP	3-4 tahun
2	Laki-laki	>40 tahun	SD	> 5 tahun
3	Laki-laki	18-20 tahun	SMP	> 5 tahun
4	Laki-laki	31-40 tahun	SMP	3-4 tahun
5	Laki-laki	31-40 tahun	SMP	3-4 tahun
6	Laki-laki	>40 tahun	SMP	> 5 tahun
7	Laki-laki	31-40 tahun	SMP	3-4 tahun
8	Laki-laki	>40 tahun	SMP	> 5 tahun
9	Laki-laki	>40 tahun	SMP	> 5 tahun
10	Laki-laki	31-40 tahun	SMP	3-4 tahun
11	Laki-laki	18-20 tahun	SD	1-2 tahun
12	Laki-laki	18-20 tahun	SMP	< 1 tahun
13	Laki-laki	>40 tahun	SMP	> 5 tahun
14	Laki-laki	31-40 tahun	SMP	3-4 tahun
15	Laki-laki	31-40 tahun	SMP	3-4 tahun
16	Laki-laki	31-40 tahun	SD	3-4 tahun
17	Laki-laki	31-40 tahun	SMP	3-4 tahun
18	Laki-laki	31-40 tahun	SMP	3-4 tahun
19	Laki-laki	>40 tahun	SMP	1-2 tahun
20	Laki-laki	31-40 tahun	SMP	3-4 tahun
21	Laki-laki	31-40 tahun	SMP	3-4 tahun
22	Laki-laki	31-40 tahun	SD	3-4 tahun
23	Laki-laki	31-40 tahun	SD	3-4 tahun
24	Laki-laki	31-40 tahun	SD	> 5 tahun
25	Laki-laki	18-20 tahun	SMP	< 1 tahun
26	Laki-laki	31-40 tahun	SMP	> 5 tahun
27	Laki-laki	31-40 tahun	SD	3-4 tahun
28	Laki-laki	31-40 tahun	SMP	> 5 tahun
29	Laki-laki	18-20 tahun	SMP	< 1 tahun
30	Laki-laki	>40 tahun	SD	3-4 tahun
31	Laki-laki	21-30 tahun	SD	1-2 tahun
32	Laki-laki	18-20 tahun	SMP	> 5 tahun
33	Laki-laki	18-20 tahun	SMP	< 1 tahun
34	Laki-laki	21-30 tahun	SD	1-2 tahun
35	Laki-laki	21-30 tahun	SMP	1-2 tahun
36	Laki-laki	31-40 tahun	SD	3-4 tahun
37	Laki-laki	31-40 tahun	SMP	> 5 tahun

No	Jenis_Kelamin	Usia	Pendidikan_Terakhir	Lama_Bekerja
38	Laki-laki	21-30 tahun	SMP	3-4 tahun
39	Laki-laki	31-40 tahun	SMP	3-4 tahun
40	Laki-laki	21-30 tahun	SMP	1-2 tahun
41	Laki-laki	>40 tahun	SMP	> 5 tahun
42	Laki-laki	31-40 tahun	SMP	3-4 tahun
43	Laki-laki	31-40 tahun	SD	3-4 tahun
44	Laki-laki	31-40 tahun	SMP	3-4 tahun
45	Laki-laki	>40 tahun	SD	3-4 tahun
46	Laki-laki	>40 tahun	SMP	> 5 tahun
47	Laki-laki	>40 tahun	SD	> 5 tahun
48	Laki-laki	21-30 tahun	SD	1-2 tahun
49	Laki-laki	>40 tahun	SMP	> 5 tahun
50	Laki-laki	>40 tahun	SMP	> 5 tahun
51	Laki-laki	31-40 tahun	SMP	1-2 tahun
52	Laki-laki	18-20 tahun	SMP	< 1 tahun
53	Laki-laki	31-40 tahun	SMP	1-2 tahun
54	Laki-laki	21-30 tahun	SMP	1-2 tahun
55	Laki-laki	31-40 tahun	SD	1-2 tahun
56	Laki-laki	31-40 tahun	SMP	3-4 tahun
57	Laki-laki	>40 tahun	SD	< 1 tahun
58	Laki-laki	31-40 tahun	SMP	3-4 tahun
59	Laki-laki	31-40 tahun	SD	3-4 tahun
60	Laki-laki	21-30 tahun	SD	1-2 tahun
61	Laki-laki	18-20 tahun	SD	< 1 tahun
62	Laki-laki	>40 tahun	SMP	> 5 tahun
63	Laki-laki	31-40 tahun	SMP	3-4 tahun
64	Laki-laki	31-40 tahun	SD	3-4 tahun
65	Laki-laki	31-40 tahun	SD	3-4 tahun
66	Laki-laki	>40 tahun	SMP	> 5 tahun
67	Laki-laki	31-40 tahun	SD	3-4 tahun
68	Laki-laki	31-40 tahun	SD	3-4 tahun
69	Laki-laki	31-40 tahun	SD	3-4 tahun
70	Laki-laki	31-40 tahun	SMP	3-4 tahun
71	Laki-laki	31-40 tahun	SD	< 1 tahun
72	Laki-laki	21-30 tahun	SD	1-2 tahun
73	Laki-laki	18-20 tahun	SMP	3-4 tahun
74	Laki-laki	>40 tahun	SMP	> 5 tahun
75	Laki-laki	21-30 tahun	SD	1-2 tahun
76	Laki-laki	31-40 tahun	SMP	3-4 tahun
77	Laki-laki	31-40 tahun	SMP	3-4 tahun

No	Jenis_Kelamin	Usia	Pendidikan_Terakhir	Lama_Bekerja
78	Laki-laki	>40 tahun	SMP	3-4 tahun
79	Laki-laki	>40 tahun	SMP	> 5 tahun
80	Laki-laki	21-30 tahun	SMP	3-4 tahun
81	Laki-laki	31-40 tahun	SMP	3-4 tahun
82	Laki-laki	21-30 tahun	SMP	< 1 tahun
83	Laki-laki	21-30 tahun	SMP	< 1 tahun
84	Laki-laki	21-30 tahun	SMP	3-4 tahun
85	Laki-laki	31-40 tahun	SMP	> 5 tahun
86	Laki-laki	21-30 tahun	SMP	1-2 tahun
87	Laki-laki	31-40 tahun	SMP	3-4 tahun
88	Laki-laki	18-20 tahun	SD	< 1 tahun
89	Laki-laki	31-40 tahun	SMP	3-4 tahun
90	Laki-laki	21-30 tahun	SD	1-2 tahun
91	Laki-laki	21-30 tahun	SMP	1-2 tahun
92	Laki-laki	21-30 tahun	SD	1-2 tahun
93	Laki-laki	>40 tahun	SMP	3-4 tahun
94	Laki-laki	21-30 tahun	SMP	1-2 tahun
95	Laki-laki	18-20 tahun	SMP	< 1 tahun
96	Laki-laki	31-40 tahun	SD	3-4 tahun
97	Laki-laki	31-40 tahun	SMP	3-4 tahun

## DATA KATEGORISASI

No	Kepemimpinan Transformasional	KTG	Kepuasan Kerja	KTG	Komitmen Organisasi	KTG
1	53	Sedang	33	Sedang	24	Tinggi
2	62	Tinggi	41	Tinggi	24	Tinggi
3	52	Sedang	37	Sedang	20	Sedang
4	61	Tinggi	35	Sedang	24	Tinggi
5	53	Sedang	33	Sedang	24	Tinggi
6	53	Sedang	44	Tinggi	27	Tinggi
7	53	Sedang	36	Sedang	21	Sedang
8	51	Sedang	39	Sedang	24	Tinggi
9	49	Sedang	36	Sedang	25	Tinggi
10	46	Rendah	37	Sedang	20	Sedang
11	39	Rendah	33	Sedang	16	Rendah
12	46	Rendah	31	Sedang	19	Sedang
13	51	Sedang	29	Rendah	20	Sedang
14	40	Rendah	20	Rendah	14	Rendah
15	57	Sedang	36	Sedang	21	Sedang
16	43	Rendah	37	Sedang	18	Rendah
17	51	Sedang	35	Sedang	17	Rendah
18	59	Tinggi	39	Sedang	22	Sedang
19	56	Sedang	30	Sedang	19	Sedang
20	60	Tinggi	39	Sedang	20	Sedang
21	61	Tinggi	35	Sedang	23	Sedang
22	56	Sedang	34	Sedang	22	Sedang
23	62	Tinggi	33	Sedang	21	Sedang
24	56	Sedang	35	Sedang	24	Tinggi
25	50	Sedang	40	Sedang	21	Sedang
26	65	Tinggi	40	Sedang	26	Tinggi
27	51	Sedang	34	Sedang	19	Sedang
28	64	Tinggi	41	Tinggi	25	Tinggi
29	49	Sedang	37	Sedang	21	Sedang
30	58	Sedang	31	Sedang	22	Sedang
31	46	Rendah	35	Sedang	16	Rendah
32	54	Sedang	40	Sedang	21	Sedang
33	41	Rendah	40	Sedang	21	Sedang
34	33	Rendah	29	Rendah	14	Rendah
35	48	Sedang	37	Sedang	19	Sedang
36	54	Sedang	28	Rendah	23	Sedang
37	68	Tinggi	42	Tinggi	26	Tinggi

No	Kepemimpinan Transformasional	KTG	Kepuasan Kerja	KTG	Komitmen Organisasi	KTG
38	50	Sedang	36	Sedang	20	Sedang
39	52	Sedang	30	Sedang	22	Sedang
40	50	Sedang	36	Sedang	22	Sedang
41	60	Tinggi	42	Tinggi	26	Tinggi
42	52	Sedang	39	Sedang	21	Sedang
43	59	Tinggi	40	Sedang	20	Sedang
44	59	Tinggi	37	Sedang	22	Sedang
45	51	Sedang	26	Rendah	19	Sedang
46	61	Tinggi	41	Tinggi	26	Tinggi
47	53	Sedang	30	Sedang	23	Sedang
48	58	Sedang	38	Sedang	21	Sedang
49	47	Sedang	25	Rendah	25	Tinggi
50	61	Tinggi	31	Sedang	24	Tinggi
51	47	Sedang	34	Sedang	21	Sedang
52	45	Rendah	32	Sedang	20	Sedang
53	50	Sedang	35	Sedang	21	Sedang
54	50	Sedang	25	Rendah	19	Sedang
55	52	Sedang	40	Sedang	21	Sedang
56	37	Rendah	30	Sedang	20	Sedang
57	56	Sedang	38	Sedang	18	Rendah
58	56	Sedang	30	Sedang	23	Sedang
59	46	Rendah	34	Sedang	16	Rendah
60	50	Sedang	34	Sedang	17	Rendah
61	55	Sedang	34	Sedang	19	Sedang
62	56	Sedang	37	Sedang	25	Tinggi
63	42	Rendah	26	Rendah	23	Sedang
64	50	Sedang	29	Rendah	16	Rendah
65	54	Sedang	33	Sedang	18	Rendah
66	47	Sedang	35	Sedang	23	Sedang
67	47	Sedang	37	Sedang	24	Tinggi
68	51	Sedang	27	Rendah	18	Rendah
69	53	Sedang	27	Rendah	19	Sedang
70	51	Sedang	43	Tinggi	23	Sedang
71	54	Sedang	35	Sedang	21	Sedang
72	50	Sedang	31	Sedang	21	Sedang
73	56	Sedang	40	Sedang	23	Sedang
74	55	Sedang	38	Sedang	25	Tinggi
75	52	Sedang	30	Sedang	17	Rendah
76	61	Tinggi	28	Rendah	19	Sedang

No	Kepemimpinan Transformasional	KTG	Kepuasan Kerja	KTG	Komitmen Organisasi	KTG
77	55	Sedang	42	Tinggi	20	Sedang
78	51	Sedang	31	Sedang	23	Sedang
79	59	Tinggi	36	Sedang	22	Sedang
80	56	Sedang	37	Sedang	21	Sedang
81	58	Sedang	39	Sedang	24	Tinggi
82	43	Rendah	43	Tinggi	21	Sedang
83	55	Sedang	29	Rendah	21	Sedang
84	55	Sedang	33	Sedang	19	Sedang
85	67	Tinggi	48	Tinggi	26	Tinggi
86	45	Rendah	33	Sedang	21	Sedang
87	58	Sedang	42	Tinggi	22	Sedang
88	59	Tinggi	34	Sedang	16	Rendah
89	47	Sedang	34	Sedang	21	Sedang
90	48	Sedang	29	Rendah	15	Rendah
91	46	Rendah	37	Sedang	22	Sedang
92	50	Sedang	40	Sedang	21	Sedang
93	57	Sedang	46	Tinggi	23	Sedang
94	55	Sedang	40	Sedang	21	Sedang
95	54	Sedang	35	Sedang	20	Sedang
96	52	Sedang	23	Rendah	22	Sedang
97	53	Sedang	40	Sedang	22	Sedang

## HASIL UJI VALIDITAS CFA (TAHAP 1)

### Factor Analysis

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,795
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4413,664
	df	496
	Sig.	,000

**Rotated Component Matrix**

	Component		
	1	2	3
KT1	,830		
KT2	,845		
KT3	,474		
KT4	,864		
KT5	,892		
KT6	,965		
KT7	,960		
KT8	,667		
KT9	,870		
KT10	,869		
KT11	,859		
KT12	,807		
KT13	,890		
KT14	,867		
KT15	,898		
KT16	,911		
KK1		,880	
KK2		,898	
KK3		,924	
KK4		,832	
KK5		,777	
KK6		,823	
KK7		,798	
KK8		,921	
KK9		,877	
KK10		,804	
KO1			,834
KO2			,867
KO3			,931
KO4			,922
KO5			,928
KO6			,932

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

## **HASIL UJI VALIDITAS CFA (TAHAP 2)**

### **Factor Analysis**

#### **KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,793
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square df Sig.	4376,885 465 ,000

#### **Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component		
	1	2	3
KT1	,829		
KT2	,849		
KT4	,862		
KT5	,890		
KT6	,966		
KT7	,959		
KT8	,669		
KT9	,874		
KT10	,869		
KT11	,858		
KT12	,808		
KT13	,888		
KT14	,865		
KT15	,901		
KT16	,911		
KK1		,880	
KK2		,900	
KK3		,925	
KK4		,834	
KK5		,778	
KK6		,822	
KK7		,798	
KK8		,921	
KK9		,877	
KK10		,803	
KO1			,833
KO2			,867
KO3			,931
KO4			,923
KO5			,929
KO6			,933

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

## **HASIL UJI RELIABILITAS**

### **Reliability**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	87	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	87	100,0

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

#### **1. Kepemimpinan Transformasional Tahap 1**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,973	16

#### **2. Kepemimpinan Transformasional Tahap 2**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,976	15

#### **3. Kepuasan Kerja**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,958	10

#### **4. Komitmen Organisasi**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,958	6

## HASIL UJI KORELASI *PRODUCT MOMENT*

### Correlations

**Correlations**

		Kepemimpinan_Transformasional	Kepuasan_Kerja	Komitmen_Organisasi
Kepemimpinan_Transformasional	Pearson Correlation	1	,378**	,497**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	97	97	97
Kepuasan_Kerja	Pearson Correlation	,378**	1	,437**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	97	97	97
Komitmen_Organisasi	Pearson Correlation	,497**	,437**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	97	97	97

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

**Correlations**

		Usia	Pendidikan_Terakhir	Lama_Bekerja	Kepemimpinan_Transformasional	Kepuasan_Kerja	Komitmen_Organisasi
Usia	Pearson Correlation	1	,041	,651**	,010	,103	,434**
	Sig. (2-tailed)		,688	,000	,919	,316	,000
	N	97	97	97	97	97	97
Pendidikan_Terakhir	Pearson Correlation	,041	1	,184	,134	,257*	,424**
	Sig. (2-tailed)	,688		,072	,191	,011	,000
	N	97	97	97	97	97	97
Lama_Bekerja	Pearson Correlation	,651**	,184	1	,061	,180	,521**
	Sig. (2-tailed)	,000	,072		,550	,077	,000
	N	97	97	97	97	97	97
Kepemimpinan_Transformasional	Pearson Correlation	,010	,134	,061	1	,231*	,244*
	Sig. (2-tailed)	,919	,191	,550		,023	,016
	N	97	97	97	97	97	97
Kepuasan_Kerja	Pearson Correlation	,103	,257*	,180	,231*	1	,478**
	Sig. (2-tailed)	,316	,011	,077	,023		,000
	N	97	97	97	97	97	97
Komitmen_Organisasi	Pearson Correlation	,434**	,424**	,521**	,244*	,478**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,016	,000	
	N	97	97	97	97	97	97

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

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

## LANGKAH PERHITUNGAN DISKRIMINAN

Komponen	RELIABEL 2 (X) x reliabel 1 (M)
Reliabel 2 (X)	0,976
Reliabel 1 (M)	0,958
Reliabel 2 (X) x Reliabel 1 (M)	0,935
SQRT	0,967
r hitung X dengan M	0,378
a =	0,391

Komponen	RELIABEL 2 (X) x reliabel 1 (Y)
Reliabel 2 (X)	0,976
Reliabel 1 (Y)	0,958
Reliabel 2 (X) x Reliabel 1 (Y)	0,935
SQRT	0,967
r hitung X dengan Y	0,497
b =	0,514

Komponen	RELIABEL 2 (M) x reliabel 1 (Y)
Reliabel 2 (M)	0,958
Reliabel 1 (Y)	0,958
Reliabel 2 (M) x Reliabel 1 (Y)	0,918
SQRT	0,958
r hitung M dengan Y	0,437
c =	0,457

## HASIL PERHITUNGAN DISKRIMINAN

Variabel	AVE	Gaya Kepemimpinan Transformasional	Kompensasi	Kinerja Karyawan
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,842	0,785	0,143	0,247
Kompensasi	0,854	0,391	0,908	0,191
Kinerja Karyawan	0,902	0,514	0,457	0,748

## HASIL UJI KARAKTERISTIK RESPONDEN

### Frequencies

**Jenis\_Kelamin**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	97	100,0	100,0	100,0

**Usia**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-20 tahun	12	12,4	12,4	12,4
	21-30 tahun	19	19,6	19,6	32,0
	31-40 tahun	45	46,4	46,4	78,4
	>40 tahun	21	21,6	21,6	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

**Pendidikan\_Terakhir**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SD	32	33,0	33,0	33,0
	SMP	65	67,0	67,0	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

**Lama\_Bekerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 1 tahun	12	12,4	12,4	12,4
	1-2 tahun	19	19,6	19,6	32,0
	3-4 tahun	45	46,4	46,4	78,4
	> 5 tahun	21	21,6	21,6	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

## HASIL UJI DESKRIPTIF

### Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kepemimpinan_Transformasional	97	33,00	68,00	52,6804	6,38120
Kepuasan_Kerja	97	20,00	48,00	35,0000	5,22215
Komitmen_Organisasi	97	14,00	27,00	21,1031	2,82284
Valid N (listwise)	97				

## RUMUS PERHITUNGAN KATEGORISASI

<b>Kepemimpinan_Transformasional</b>	
Mi	= 52,68
Sdi	= 6,38
Tinggi	: $X \geq M + SD$
Sedang	: $M - SD \leq X < M + SD$
Rendah	: $X < M - SD$
Kategori	Skor
Tinggi	: $X \geq 59,06$
Sedang	: $46,30 \leq X < 59,06$
Rendah	: $X < 46,30$

<b>Kepuasan_Kerja</b>	
Mi	= 35
Sdi	= 5,22
Tinggi	: $X \geq M + SD$
Sedang	: $M - SD \leq X < M + SD$
Rendah	: $X < M - SD$
Kategori	Skor
Tinggi	: $X \geq 40,22$
Sedang	: $29,78 \leq X < 40,22$
Rendah	: $X < 29,78$

<b>Komitmen_Organisasi</b>		
Mi	=	21,10
Sdi	=	2,82
Tinggi	: $X \geq M + SD$	
Sedang	: $M - SD \leq X < M + SD$	
Rendah	: $X < M - SD$	
Kategori		Skor
Tinggi	:	$X \geq 23,93$
Sedang	:	$18,28 \leq X < 23,93$
Rendah	:	$X < 18,28$

## **HASIL UJI KATEGORISASI**

### **Frequencies**

**Kepemimpinan\_Transformasional**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tinggi	18	18,6	18,6	18,6
	Sedang	64	66,0	66,0	84,5
	Rendah	15	15,5	15,5	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

**Kepuasan\_Kerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tinggi	12	12,4	12,4	12,4
	Sedang	70	72,2	72,2	84,5
	Rendah	15	15,5	15,5	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

**Komitmen\_Organisasi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tinggi	20	20,6	20,6	20,6
	Sedang	62	63,9	63,9	84,5
	Rendah	15	15,5	15,5	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

## HASIL UJI NORMALITAS

### NPar Tests

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Kepemimpinan Transformatif masional	Kepuasan_Kerja	Komitmen_Organisasi
N		97	97	97
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	52,6804	35,0000	21,1031
	Std. Deviation	6,38120	5,22215	2,82284
Most Extreme Differences	Absolute	,090	,074	,125
	Positive	,054	,047	,092
	Negative	-,090	-,074	-,125
Kolmogorov-Smirnov Z		,884	,724	1,227
Asymp. Sig. (2-tailed)		,415	,670	,098

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

## HASIL UJI LINIERITAS

### Means

#### **Komitmen\_Organisasi \* Kepemimpinan\_Transformasional**

**ANOVA Table**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Komitmen_Organisasi * Kepemimpinan_Transformasional	Between Groups	404,023	28	14,429	2,718	,000
	Linearity	189,286	1	189,286	35,660	,000
	Deviation from Linearity	214,737	27	7,953	1,498	,092
	Within Groups	360,946	68	5,308		
	Total	764,969	96			

#### **Komitmen\_Organisasi \* Kepuasan\_Kerja**

**ANOVA Table**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Komitmen_Organisasi * Kepuasan_Kerja	Between Groups	335,946	23	14,606	2,485	,002
	Linearity	146,356	1	146,356	24,903	,000
	Deviation from Linearity	189,590	22	8,618	1,466	,114
	Within Groups	429,023	73	5,877		
	Total	764,969	96			

## HASIL UJI MULTIKOLINIERITAS

### Regression

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepuasan_Kerja, Kepemimpinan_ Transformasional <sup>a</sup>	.	Enter

- a. All requested variables entered.
- b. Dependent Variable: Komitmen\_Organisasi

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,566 <sup>a</sup>	,320	,306	2,35226

- a. Predictors: (Constant), Kepuasan\_Kerja, Kepemimpinan\_Transformasional

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	244,855	2	122,428	22,126	,000 <sup>a</sup>
	Residual	520,114	94	5,533		
	Total	764,969	96			

- a. Predictors: (Constant), Kepuasan\_Kerja, Kepemimpinan\_Transformasional
- b. Dependent Variable: Komitmen\_Organisasi

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

Model		Unstandardized Coefficients		Beta	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error				Tolerance	VIF
1	(Constant)	6,565	2,202		2,981	,004		
	Kepemimpinan_ Transformasional	,171	,041	,388	4,219	,000	,857	1,166
	Kepuasan_Kerja	,157	,050	,291	3,169	,002	,857	1,166

- a. Dependent Variable: Komitmen\_Organisasi

## HASIL UJI REGRESI (HIPOTESIS 1)

### Regression

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Lama_Bekerja, Pendidikan_Terakhir, Usia <sup>a</sup>	.	Enter
2	Kepemimpinan_Transformasional <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Komitmen\_Organisasi

**Model Summary**

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	,639 <sup>a</sup>	,409	,390	2,20538	,409	21,427	3	93	,000
2	,663 <sup>b</sup>	,440	,415	2,15819	,031	5,112	1	92	,026

a. Predictors: (Constant), Lama\_Bekerja, Pendidikan\_Terakhir, Usia

b. Predictors: (Constant), Lama\_Bekerja, Pendidikan\_Terakhir, Usia, Kepemimpinan\_Transformasional

**ANOVA<sup>c</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	312,646	3	104,215	21,427	,000 <sup>a</sup>
	Residual	452,323	93	4,864		
	Total	764,969	96			
2	Regression	336,455	4	84,114	18,059	,000 <sup>b</sup>
	Residual	428,514	92	4,658		
	Total	764,969	96			

a. Predictors: (Constant), Lama\_Bekerja, Pendidikan\_Terakhir, Usia

b. Predictors: (Constant), Lama\_Bekerja, Pendidikan\_Terakhir, Usia, Kepemimpinan\_Transformasional

c. Dependent Variable: Komitmen\_Organisasi

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

Model		Unstandardized Coefficients		Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	13,083	1,056		12,392	,000
	Usia	,645	,321	,213	2,013	,047
	Pendidikan_Terakhir	2,132	,487	,357	4,377	,000
	Lama_Bekerja	,963	,326	,317	2,955	,004
2	(Constant)	9,191	2,008		4,577	,000
	Usia	,664	,314	,219	2,115	,037
	Pendidikan_Terakhir	2,000	,480	,335	4,164	,000
	Lama_Bekerja	,930	,319	,306	2,913	,004
	Kepemimpinan_Transformasional	,079	,035	,178	2,261	,026

a. Dependent Variable: Komitmen\_Organisasi

## HASIL UJI REGRESI (HIPOTESIS 2)

### Regression

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Lama_Bekerja <sup>a</sup> , Pendidikan_Terakhir, Usia	.	Enter
2	Kepemimpinan_Transformasional <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kepuasan\_Kerja

**Model Summary**

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	,291 <sup>a</sup>	,085	,055	5,07632	,085	2,865	3	93	,041
2	,349 <sup>b</sup>	,122	,084	4,99832	,037	3,925	1	92	,049

a. Predictors: (Constant), Lama\_Bekerja, Pendidikan\_Terakhir, Usia

b. Predictors: (Constant), Lama\_Bekerja, Pendidikan\_Terakhir, Usia, Kepemimpinan\_Transformasional

**ANOVA<sup>c</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	221,479	3	73,826	2,865	,041 <sup>a</sup>
	Residual	2396,521	93	25,769		
	Total	2618,000	96			
2	Regression	319,544	4	79,886	3,198	,017 <sup>b</sup>
	Residual	2298,456	92	24,983		
	Total	2618,000	96			

a. Predictors: (Constant), Lama\_Bekerja, Pendidikan\_Terakhir, Usia

b. Predictors: (Constant), Lama\_Bekerja, Pendidikan\_Terakhir, Usia, Kepemimpinan\_Transformasional

c. Dependent Variable: Kepuasan\_Kerja

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

Model		Unstandardized Coefficients		Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	28,527	2,430		11,739	,000
	Usia	,038	,738	,007	2,052	,049
	Pendidikan_Terakhir	2,572	1,121	,233	2,294	,024
	Lama_Bekerja	,747	,750	,133	2,197	,019
2	(Constant)	20,627	4,650		4,436	,000
	Usia	,076	,727	,013	2,204	,017
	Pendidikan_Terakhir	2,304	1,112	,208	2,071	,041
	Lama_Bekerja	,680	,739	,121	2,121	,036
	Kepemimpinan_Transformasional	,160	,081	,196	2,181	,047

a. Dependent Variable: Kepuasan\_Kerja

## HASIL UJI REGRESI (HIPOTESIS 3)

### Regression

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Lama_Bekerja <sup>a</sup> , Pendidikan_Terakhir, Usia	.	Enter
2	Kepuasan_Kerja <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Komitmen\_Organisasi

**Model Summary**

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	,639 <sup>a</sup>	,409	,390	2,20538	,409	21,427	3	93	,000
2	,716 <sup>b</sup>	,512	,491	2,01443	,103	19,467	1	92	,000

a. Predictors: (Constant), Lama\_Bekerja, Pendidikan\_Terakhir, Usia

b. Predictors: (Constant), Lama\_Bekerja, Pendidikan\_Terakhir, Usia, Kepuasan\_Kerja

**ANOVA<sup>c</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	312,646	3	104,215	21,427	,000 <sup>a</sup>
	Residual	452,323	93	4,864		
	Total	764,969	96			
2	Regression	391,640	4	97,910	24,128	,000 <sup>b</sup>
	Residual	373,329	92	4,058		
	Total	764,969	96			

a. Predictors: (Constant), Lama\_Bekerja, Pendidikan\_Terakhir, Usia

b. Predictors: (Constant), Lama\_Bekerja, Pendidikan\_Terakhir, Usia, Kepuasan\_Kerja

c. Dependent Variable: Komitmen\_Organisasi

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

Model		Unstandardized Coefficients		Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	13,083	1,056		12,392	,000
	Usia	,645	,321	,213	2,013	,047
	Pendidikan_Terakhir	2,132	,487	,357	4,377	,000
	Lama_Bekerja	,963	,326	,317	2,955	,004
2	(Constant)	7,904	1,519		5,203	,000
	Usia	,638	,293	,210	2,180	,032
	Pendidikan_Terakhir	1,665	,457	,279	3,641	,000
	Lama_Bekerja	,827	,299	,272	2,764	,007
	Kepuasan_Kerja	,182	,041	,336	4,412	,000

a. Dependent Variable: Komitmen\_Organisasi

## HASIL UJI REGRESI (HIPOTESIS 4)

### Regression

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Lama_Bekerja, Pendidikan_Terakhir, Usia <sup>a</sup>	.	Enter
2	Kepemimpinan_Transformasional <sup>a</sup>	.	Enter
3	Kepuasan_Kerja <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Komitmen\_Organisasi

**Model Summary**

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	,639 <sup>a</sup>	,409	,390	2,20538	,409	21,427	3	93	,000
2	,663 <sup>b</sup>	,440	,415	2,15819	,031	5,112	1	92	,026
3	,725 <sup>c</sup>	,525	,499	1,99843	,085	16,297	1	91	,000

a. Predictors: (Constant), Lama\_Bekerja, Pendidikan\_Terakhir, Usia

b. Predictors: (Constant), Lama\_Bekerja, Pendidikan\_Terakhir, Usia, Kepemimpinan\_Transformasional

c. Predictors: (Constant), Lama\_Bekerja, Pendidikan\_Terakhir, Usia, Kepemimpinan\_Transformasional, Kepuasan\_Kerja

**ANOVA<sup>d</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	312,646	3	104,215	21,427	,000 <sup>a</sup>
	Residual	452,323	93	4,864		
	Total	764,969	96			
2	Regression	336,455	4	84,114	18,059	,000 <sup>b</sup>
	Residual	428,514	92	4,658		
	Total	764,969	96			
3	Regression	401,541	5	80,308	20,109	,000 <sup>c</sup>
	Residual	363,428	91	3,994		
	Total	764,969	96			

a. Predictors: (Constant), Lama\_Bekerja, Pendidikan\_Terakhir, Usia

b. Predictors: (Constant), Lama\_Bekerja, Pendidikan\_Terakhir, Usia, Kepemimpinan\_Transformasional

c. Predictors: (Constant), Lama\_Bekerja, Pendidikan\_Terakhir, Usia, Kepemimpinan\_Transformasional, Kepuasan\_Kerja

d. Dependent Variable: Komitmen\_Organisasi

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13,083	1,056	12,392	,000
	Usia	,645	,321		,047
	Pendidikan_Terakhir	2,132	,487		,000
	Lama_Bekerja	,963	,326		,004
2	(Constant)	9,191	2,008	4,577	,000
	Usia	,664	,314		,037
	Pendidikan_Terakhir	2,000	,480		,000
	Lama_Bekerja	,930	,319		,004
	Kepemimpinan_Transformasional	,079	,035		,026
3	(Constant)	5,720	2,048	2,792	,006
	Usia	,651	,291		,027
	Pendidikan_Terakhir	1,612	,455		,001
	Lama_Bekerja	,815	,297		,007
	Kepemimpinan_Transformasional	,052	,033		,119
	Kepuasan_Kerja	,168	,042		,000

a. Dependent Variable: Komitmen\_Organisasi