

**PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI
GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DAN KOMITMEN ORGANISASI DENGAN
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING**

(Studi kasus Perumda Air Minum Tirta Moedal Kota Semarang)

Skripsi

Untuk memenuhi sebagian persyaratan

Mencapai derajat Sarjana S1

Program Studi Manajemen



Disusun oleh:

DAVID FAKIQ ADILLA

NIM : 30401800067

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEMARANG**

2023

**PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI
GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DAN KOMITMEN ORGANISASI DENGAN
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING**

(Studi kasus Perumda Air Minum Tirta Moedal Kota Semarang)

Skripsi

Untuk memenuhi sebagian persyaratan

Mencapai derajat Sarjana S1

Program Studi Manajemen



Disusun oleh:

DAVID FAKIQ ADILLA

NIM : 30401800067

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEMARANG**

2023

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi

**PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI GAYA
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMITMEN
ORGANISASI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING**

(Studi kasus Perumda Air Minum Tirta Moedal Kota Semarang)

Disusun Oleh

David Fakiq Adilla

NIM : 30401800067

Telah disetujui pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian skripsi

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

جامعته سلطان أبجوج الإسلامية

Semarang, 08 Agustus 2023

Dosen Pembimbing



Drs. Agus Wachjutomo, M.Si

NIDN. 0630085601

**PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI GAYA
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMITMEN
ORGANISASI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING**

(Studi Kasus Perumda Air Minum Moudal Kota Semarang)

Dibuat oleh:

David Faqih Adilla

NIM 2104100067

Telah dipertalunkan di depan penguji pada tanggal 22 Agustus 2023

Sebelum Disetujui Penguji

Pembimbing

Penguji I

Dr. Agus Wahjuntoro, M.Si

Dr. E. Dwi L. Marni Nugroho, MM

NIK. 21021003

NIK. 210401025

UNISSULA

جامعة سلطان ابي جعفر الإسلامية

Erma Setiastuti S.E., MM

NIK. 210421058

Ketua Program Sarjana Manajemen

Dr. Yudi Nurhadi, ST., SE., MM

NIK. 210410055

LEMBAR PENGESAHAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan di bawah ini saya

Nama David Falaq Adila

NIM 3010180067

Program Studi Manajemen

Fakultas Ekonomi

Universitas Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini saya menyatakan bahwa Penelitian dengan judul "PENGINGKATAN KINERJA KEMERDEKAAN MELALUI GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMITMEN ORGANISASI BERSAMA KEPuasan KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING" adalah karya orisinal penulis sendiri dan tidak ada unsur plagiat atau plagiat dan karya yang lain dengan cara yang tidak sesuai etika yang berlaku dalam dunia keilmuan. Ada pernyataan ini penulis siap menanggung sanksi apabila dikemudian hari terdapat pelanggaran atau dikalungi dalam proposal penelitian ini.

Semarang, 08 Agustus 2021

Yang Bertanda Tangan



David Falaq Adila

NIM 3010180067

ABSTRAK

Penelitian ilmiah berupa karya tulis skripsi ini bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh *Gaya kepemimpinan Transformasional* terhadap *Kinerja Karyawan*, pengaruh *Komitmen Organisasi* terhadap *Kinerja Karyawan*, pengaruh *Gaya Kepemimpinan Transformasional* terhadap *Kepuasan Kerja*, pengaruh *Komitmen Organisasi* terhadap *Kepuasan Kerja*, pengaruh *Kinerja Karyawan* terhadap *Kepuasan Kerja*. Populasi penelitian ini meliputi Karyawan Perumda Air Minum Tirta Moedal Kota Semarang.

Metode penelitian ini digunakan yaitu deskriptif melalui pendekatan kuantitatif dengan menggunakan media pengumpulan data kuesioner untuk mengungkapkan data dari responden. Metode yang dilakukan adalah *explanatory research*, sehingga dapat mengetahui bagaimana antar variabel. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Gaya Kepemimpinan Transformasional*, *Komitmen Organisasi*, *Kinerja Karyawan*, dan *Kepuasan Kerja* serta dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier berganda.

Hasil dari penelitian ini adalah *Gaya kepemimpinan transformasional* dan *kepuasan kerja* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *komitmen organisasi*. *Komitmen organisasi* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *kinerja karyawan*. *Kepuasan kerja* berpengaruh negatif terhadap *kinerja karyawan*. Kepuasan kerja tidak mampu menjadi variabel intervening antara *gaya kepemimpinan* dan *komitmen organisasi* terhadap *kinerja Karyawan*.

Kata Kunci: gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan

ABSTRACT

Scientific research in the form of this thesis paper aims to analyze and determine the effect of *Transformational Leadership Style* on *Employee Performance*, the effect of *Organizational Commitment* on *Employee Performance*, the effect of *Transformational Leadership Style* on *Job Satisfaction*, the effect of *Organizational Commitment* on *Job Satisfaction*, the effect of *Employee Performance* on *Job Satisfaction*, The population of this study includes employees of Perumda Air Minum Tirta Moedal Semarang City.

This research method used is descriptive through a quantitative approach using questionnaire data collection media to reveal data from respondents. The method used is explanatory research, so that it can find out how between variables. The variables used in this study are *Transformational Leadership Style*, *Organizational Commitment*, *Employee Performance*, and *Job Satisfaction* and in this study using multiple linear regression analysis techniques.

The results of this study are *Transformational leadership style* and *job satisfaction* have a positive and significant effect on *organizational commitment*. *Organizational commitment* has a positive and significant effect on *employee performance*. *Job satisfaction* has a negative effect on *employee performance*. *Job satisfaction* is not able to be an intervening variable between leadership style and *organizational commitment* to *employee performance*.

Keywords: transformational leadership style, organizational commitment, job satisfaction and employee performance

KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah tak henti-hentinya penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan nikmat, rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi dengan baik. Tak lupa shalawat serta salam kita haturkan kepada junjungan Nabi Muhammad SAW yang telah membimbing umat Islam dari zaman jahiliyah menuju jaman yang terang benderang yang penuh dengan ilmu pengetahuan.

Penyusunan skripsi yang berjudul **“PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMITMEN ORGANISASI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING”**. Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi banyak mendapatkan bimbingan, dukungan, motivasi, semangat serta nasehat dari banyak pihak.

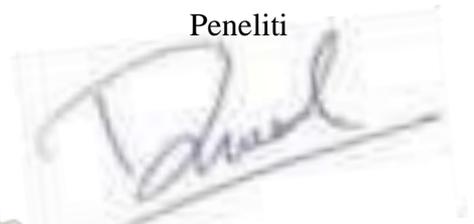
Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak_Drs. Agus Wachjutomo, M.Si selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing saya dengan sabar, serta dosen penguji bapak Dr. H. Abdul Hakim , Dr. E. Drs. H. Marno Nugroho, MM, Erma Sri Hastuti S.E., M.M dan Dr. Triwikaningrum, SE, M.S. yang memotivasi saya serta memberi masukan yang bermanfaat.
2. Prof. Dr, Heru Sulistiyo, SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Dr. Lutfi Nurcholis, SE, ST, MM selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang
4. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi, terima kasih atas curahan ilmu yang bermanfaat.
5. Kedua Orang tua penulis, Bapak Bambang dan Ibu Ulul yang telah memberikan dukungan baik doa dan motivasi.
6. Adik kandung penulis, Dealis Sabilla Huda dan Dea Safira Angel.
7. Seluruh pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan proposal ini.

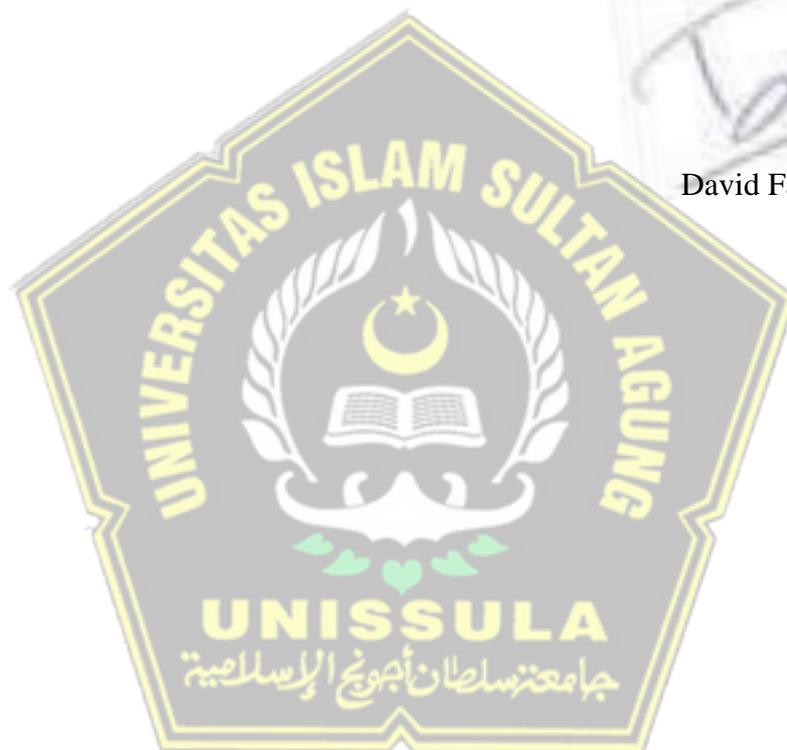
Semoga Allah SWT dengan Ridho-Nya membalas segala kebaikan dengan pahala yang berlipat ganda. Peneliti menyadari bahwa dalam skripsi masih banyak kekurangan dan jauh dari kesempurnaan. Akhirnya dengan segala kerendahan hati, semoga skripsi ini bermanfaat untuk semua pihak.

Semarang, 08 Agustus 2023

Peneliti



David Fakiq Adilla



DAFTAR ISI

| | |
|--|------|
| LEMBAR PENGESAHAN | ii |
| LEMBAR PENGESAHAN ORISINALITAS | iv |
| ABSTRAK | vi |
| ABSTRACK | vii |
| KATA PENGANTAR | viii |
| DAFTAR ISI | x |
| DAFTAR TABEL | xiii |
| DAFTAR GAMBAR | xiv |
| BAB I. PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 Latar Belakang Masalah | 1 |
| 1.2 Perumusan Masalah | 7 |
| 1.3 Tujuan Penelitian | 7 |
| 1.4 Manfaat Penelitian | 8 |
| 1.4.1 Manfaat Teoritis | 8 |
| 1.4.2 Manfaat Praktis | 8 |
| BAB II. KAJIAN PUSTAKA | 9 |
| 2.1 Kinerja Karyawan | 9 |
| 2.2 Gaya Kepemimpinan Transformasional | 10 |
| 2.3 Komitmen Organisasi | 11 |
| 2.4 Kepuasan Kerja | 13 |
| 2.5 Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis | 15 |
| 2.5.1 Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja | 15 |
| 2.5.2 Hubungan antara Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja | 16 |

| | |
|---|-----------|
| 2.5.3 Hubungan antara Gaya Kepemimpinan transformasional dan Kinerja Karyawan | 17 |
| 2.5.4 Hubungan antara Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan | 18 |
| 2.5.5 Hubungan antara Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan | 18 |
| 2.5.6 Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja..... | 19 |
| 2.5.7 Hubungan antara Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja | 20 |
| 2.6 Model Empiris | 20 |
| BAB III. METODE PENELITIAN..... | 22 |
| 3.1 Jenis Penelitian | 22 |
| 3.2 Populasi dan Sampel..... | 22 |
| 3.2.1 Populasi..... | 22 |
| 3.2.2 Sampel..... | 22 |
| 3.3 Sumber Data | 23 |
| 3.3.1 Data Primer | 23 |
| 3.3.2 Data Sekunder..... | 24 |
| 3.4 Metode Pengumpulan Data..... | 24 |
| 3.5 Variabel dan Indikator | 24 |
| 3.6 Tehnik Analisis Data..... | 26 |
| 3.5.1 Uji Instrumen | 26 |
| 3.5.2 Uji Path Analysis..... | 26 |
| BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN | 30 |
| 4.1 Deskripsi Responden | 30 |
| 4.2 Deskripsi Variabel | 31 |
| 4.2.1 Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)..... | 32 |
| 4.2.2 Variabel Komitmen Organisasi (X2)..... | 34 |
| 4.2.3 Variabel Kepuasan Kerja (Z)..... | 35 |
| 4.2.4 Variabel Kinerja Karyawan (Y)..... | 36 |

| | |
|--|----|
| 4.3 Uji Instrument | 37 |
| 4.3.1 Uji Validitas | 37 |
| 4.3.2 Uji Reliabilitas | 39 |
| 4.4 Uji Path Analysis | 40 |
| 4.4.1 Uji Analisis Linear Berganda | 40 |
| 4.4.2 Uji t | 40 |
| 4.4.3 Koefisien Determinasi (R^2) | 42 |
| 4.4.4 Uji Sobel | 45 |
| 4.5 Pembahasan..... | 48 |
| 4.5.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan kerja | 48 |
| 4.5.2 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.... | 48 |
| 4.5.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan | 50 |
| 4.5.4 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan | 51 |
| 4.5.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan..... | 52 |
| 4.5.6 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja..... | 53 |
| 4.5.7 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja | 54 |
| BAB V. PENUTUP..... | 55 |
| 5.1 Kesimpulan | 55 |
| 5.2 Implikasi Manajerial..... | 57 |
| 5.3 Keterbatasan Penelitian..... | 59 |
| DAFTAR PUSTAKA | 60 |
| LAMPIRAN..... | 64 |

DAFTAR TABEL

| | |
|---|----|
| Tabel 1. 1 Pencapaian Kinerja Perumda Air Minum Tirta Moedal Kota Semarang Bagian Produksi Tahun 2021 | 5 |
| Tabel 2. 1 Model Empiris Penelitian..... | 20 |
| Tabel 3. 1 Variabel dan Indikator Penelitian | 25 |
| Tabel 4. 1 Demografi Responden..... | 30 |
| Tabel 4. 2 Analisis Deskriptif Gaya Kepemimpinan Transformasional | 33 |
| Tabel 4. 3 Analisis Deskriptif Komitmen Organisasi | 34 |
| Tabel 4. 4 Analisis Deskriptif Kepuasan Kerja..... | 35 |
| Tabel 4. 5 Analisis Deskriptif Kinerja karyawan..... | 36 |
| Tabel 4. 6 Uji Validitas | 38 |
| Tabel 4. 7 Uji Reliabilitas | 39 |
| Tabel 4. 8 Uji Persamaan Regresi 1 | 40 |
| Tabel 4. 9 Hasil Uji Koefisien Determinasi Model 1..... | 42 |
| Tabel 4. 10 Uji Persamaan Regresi 2..... | 42 |
| Tabel 4. 11 Hasil Uji Koefisien Determinasi Model 2..... | 42 |



DAFTAR GAMBAR

| | |
|--|----|
| Gambar 4. 1 Hasil Uji Sobel Test 1 | 46 |
| Gambar 4. 2 Hasil Uji Sobel Test 2 | 47 |



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam sebuah perusahaan sumber daya manusia merupakan komponen terpenting dalam beroperasi, karena sumber daya manusia merupakan subyek yang berperan aktif untuk memajukan sebuah perusahaan dalam menghadapi persaingan dan tantangan dalam kegiatan usahanya. Adanya sumber daya yang dibutuhkan perusahaan seperti modal, metode dan alat yang diperlukan harus dikelola oleh manusia itu sendiri. Dalam perusahaan tanpa adanya sumber daya manusia tidak dapat memberikan hasil yang optimum. Efisiensi dan efektivitas perusahaan dapat terjadi apabila jumlah sumber daya manusia yang besar dikelola dengan baik dan benar. Douglas (2000) menjelaskan bahwa perusahaan harus mempunyai kinerja yang tinggi dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Kepemimpinan merupakan seorang pemimpin mengarahkan yang dipimpin (follower) akan menentukan sejauh mana follower mencapai tujuan atau harapan pimpinan (Locander et al 2002; Yammarino et al 1993). Upaya pengoptimalan pengelolaan sumber daya manusia agar berjalan baik dan selaras dengan tujuan perusahaan membutuhkan seorang pemimpin yang mampu mengelola dan mengkoordinasi sumber daya manusia yang ada untuk jalannya perusahaan. Green Berg dan Baron (2000) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu unsur kunci yang paling utama dalam keefektifan organisasi. Seorang pemimpin tentunya memiliki berbagai macam gaya kepemimpinan, gaya kepemimpinan apabila tujuan perusahaan dapat dikomunikasikan untuk mengelola bawahannya.

Dilihat dari kejadian yang sering terjadi pada kinerja karyawan yang rendah menyebabkan kualitas dari perusahaan akan menurun begitu juga sebaliknya, apabila kinerja karyawan yang tinggi maka kualitas dari perusahaan juga akan meningkat. Kinerja karyawan yang rendah diakibatkan oleh berbagai macam kondisi diantara lainya adalah gaya kepemimpinan yang buruk, fasilitas yang tidak memadai, ketidakcocokan pada rekan satu tim, sistem kerja yang tidak jelas dan banyak lagi faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Ini berdampak

buruk pada sistem kerja karyawan diantara lain sering terjadinya rotasi penempatan karyawan, absensi meningkat/menurun secara drastis, penyelesaian kerja tidak sesuai target perusahaan dan masih banyak lagi. Beberapa faktor penyebab kinerja karyawan bisa menurun antara lain yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasi, lingkungan kerja, dan lain sebagainya. Menurut Fuad Mas'ud (1998) dalam , diagnosis pengembangan organisasi berpendapat bahwa kemajuan dan keberhasilan organisasi sangat bergantung pada karyawan. Sejauh mana karyawan tersebut mampu dan mau bekerja keras, kreatif, inovatif, loyal, disiplin, jujur dan akuntabel akan menentukan keberhasilan organisasi. Jadi, untuk menentukan seberapa baik kinerja karyawan , pemimpin organisasi perlu mengetahui sikap dan perilaku karyawannya.

Gaya kepemimpinan memiliki banyak jenis yang berbeda. Mosadeghard (2003) menunjukkan gaya kepemimpinan berikut: otokratis, birokratis, liberal, karismatik, demokratis, partisipatif, situasional, transaksional, dan kepemimpinan transformasional. Tujuan dari kepemimpinan transformasional pada prinsipnya adalah untuk memotivasi sumber daya manusia untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasanya dilakukan, dengan kata lain kepemimpinan transformasional juga dapat meningkatkan kepercayaan sumber daya manusia, yang akan berdampak pada peningkatan efisiensi operasional. Kepemimpinan transformasional sering didefinisikan oleh dampaknya pada bagaimana para pemimpin memperkuat kerjasama dan kepercayaan timbal balik, perbaikan diri kolektif, dan sikap belajar tim (Yukl, 2009: 315). Gaya kepemimpinan transformasional dapat digunakan dalam bisnis untuk memimpin karyawan dan mempengaruhi kinerja mereka. Pada dasarnya, tujuan kepemimpinan adalah memotivasi sumber daya manusia untuk bekerja lebih baik dari biasanya. Sumber daya manusia akan memiliki kepercayaan, rasa hormat, loyalitas dan rasa hormat terhadap atasannya untuk memberikan motivasi untuk meningkatkan produktivitas. Gaya kepemimpinan juga sangat mempengaruhi kelangsungan kerja personel di perusahaan, namun jika gaya kepemimpinan digunakan secara tidak tepat dalam perusahaan, dapat menimbulkan individualisme yang mengarah pada keegoisan dalam perusahaan.

Komitmen organisasi adalah salah satu faktor yang harus diperhatikan dalam melaksanakan pekerjaan untuk tercapainya kinerja yang baik sesuai dengan standar kerja yang ditetapkan pada organisasi tersebut. Karena jika pekerja tidak memiliki komitmen dalam bekerja tentu dalam melakukan pekerjaannya tidak bisa mencapai apa yang sudah ditargetkan perusahaan sehingga hal tersebut bisa menyebabkan gagalnya perusahaan dalam mencapai tujuannya. (Ma'mun, 2018) menjelaskan bahwa pengembangan gaya kepemimpinan belum tentu bisa menjadikan bawahan mampu memiliki komitmen organisasi yang kuat dalam meningkatkan kinerja. Selain itu komitmen dalam bekerja juga dibutuhkan untuk bisa mewujudkan tujuan perusahaan, Melimpahnya sumber daya manusia yang ada saat ini mengharuskan pemimpin bisa memanfaatkan sumber daya manusia secara optimal dengan memperhatikan kemampuan intelektual dan kemampuan teknis yang dimilikinya. Baihaqi (2010) menyatakan bahwa komitmen organisasi bersifat positif dalam memperbaiki kinerja yaitu dengan kemampuan seseorang dapat mempengaruhi individu atau kelompok, artinya semakin besar kinerja karyawan maka semakin tinggi komitmen dia bekerja.

Kepuasan kerja merupakan penilaian situasi kerja karyawan terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja dapat menggambarkan perasaan senang atau tidak senang seorang karyawan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Selain itu kepuasan kerja didalam perusahaan bisa memberikan hasil kerja yang optimal. Karena kepuasan yang dimiliki karyawan yang sedang bekerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Pada penelitian yang dilakukan oleh Tomy (2018) mengatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga dapat diartikan kepuasan kerja yang diperoleh karyawan pada saat bekerja cenderung mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan.

Kinerja karyawan merupakan latar belakang yang bisa mempengaruhi faktor internal yang meliputi sikap, kepribadian, sifat, keinginan dan jenis kelamin. Sedangkan, faktor eksternal dari perusahaan berasal dari lingkungan berupa gaya kepemimpinan, pelatihan, komitmen organisasi, pengawasan sistem dan faktor lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Secara umum dapat dikatakan

bahwa kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam jangka waktu tertentu (Mangkunagara, 2005). Perusahaan dalam mencapai tujuannya tidak lepas dari peran sumber daya manusianya, karena dalam mengelola sumber daya manusia perusahaan harus memperhatikan kinerja karyawan yang dimilikinya. Seorang pemimpin yang konsisten untuk membawa perusahaan bisa bertahan dan bersaing dalam dunia bisnis harus memiliki strategi yang baik. Adapun peran pemimpin yaitu memperkuat visi, misi dan tujuan suatu organisasi.

Perumda Air Minum Tirta Moedal Kota Semarang merupakan badan usaha milik daerah (BUMD) Pemerintah Kota Semarang, yang bergerak dibidang pelayanan masyarakat Kota Semarang melalui penyediaan air yang mempunyai kualitas dan kuantitas yang baik. Ketersediaan air bersih harus diimbangi dengan kebutuhan air yang terus meningkat. Ketersediaan air bersih di Kota Semarang menjadi semakin langka, dikarenakan banyaknya pencemaran air tanah, meningkatnya jumlah populasi manusia, perubahan iklim dan posisi kota semarang sebagai wilayah perkotaan. Tidak hanya itu, kerusakan Instalasi Pengolahan Air (IPA) juga menyebabkan air mati, untuk itu perlunya perbaikan Instalasi Pengolahan Air (IPA) untuk dapat meningkatkan suplai air yang lebih banyak lagi. Perumda Air Minum Tirta Moedal Kota Semarang memiliki 388 Sumber Daya manusia. Perusahaan selalu memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggannya. Peran dari setiap sumber daya manusia pada Perumda Air Minum Tirta Moedal Kota Semarang dituntut untuk memberikan produktifitas yang lebih baik melalui optimalisasi kinerja sesuai dengan bidang tugas dan tanggung jawab masing-masing.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan secara langsung, dari hasil kinerja karyawan maka diperoleh kinerja perusahaan. Berikut tingkat kinerja perusahaan bagian produksi Perusahaan Air Minum Tirta Moedal Kota Semarang, dapat dilihat pada tabel 1.1 dibawah ini :

Tabel 1. 1 Pencapaian Kinerja Perumda Air Minum Tirta Moedal Kota Semarang Bagian Produksi Tahun 2021

| Bulan | Jumlah Produksi m^3 | Target Produksi m^3 | Jumlah Produksi (%) |
|-----------|--------------------------|--------------------------|------------------------|
| Januari | 8.044.759 | 10.000.000 | 80,44% |
| Februari | 7.291.373 | 10.000.000 | 72,91% |
| Maret | 8.173.907 | 10.000.000 | 81,73% |
| April | 7.979.983 | 10.000.000 | 79,79% |
| Mei | 8.541.619 | 10.000.000 | 85,41% |
| Juni | 8.702.418 | 10.000.000 | 87,02% |
| Juli | 9.102.453 | 10.000.000 | 91,02% |
| Agustus | 9.009.793 | 10.000.000 | 90,09% |
| September | 8.564.845 | 10.000.000 | 85,64% |
| Oktober | 8.852.791 | 10.000.000 | 88,52% |
| November | 8.597.714 | 10.000.000 | 85,97% |
| Desember | 8.791.486 | 10.000.000 | 87,91% |

(sumber Perumda Air Minum Tirta Moedal Kota Semarang 2022)

Berdasarkan tabel 1.1 diatas merupakan hasil dari kinerja sumber daya manusia yang kurang optimal sehingga berdampak kekinerja Perumda Air Minum Tirta Moedal Kota Semarang. Terlihat bahwa jumlah produksi air minum bagian produksi Perumda Air Minum Tirta Moedal Kota Semarang dari bulan Januari-Desember tahun 2021 bisa dikatakan kinerja sumber daya manusia bagian produksi Perumda Air Minum Tirta Moedal kurang optimal, masih adanya penurunan total

produksi disetiap bulannya antara Januari-Desember tahun 2021. Realisasi kinerja sumber daya manusia pada bagian produksi bersifat fluktuatif. Jika dikelola dengan baik bisa jadi realisasi akan optimal. Kualitas sumber daya manusia tidak hanya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional, tetapi dipengaruhi juga oleh komitmen organisasi dan Kompetensi agar dapat memacu seorang karyawan untuk bekerja lebih baik yang akhirnya juga akan mempengaruhi kinerja sumber daya manusia yang bersangkutan.

Ada beberapa menurut penelitian terdahulu yang menjelaskan bahwa gaya kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja karyawan. Ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Ivansyah (2019) gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan menurut penelitian yang dilakukan oleh Marchianti (2017) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian lainnya mengenai kinerja karyawan juga pernah dilakukan oleh Nugroho (2013) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian menurut Marsoit et al (2017), menunjukkan bahwa keterlibatan organisasi tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Komitmen organisasi sebagai derajat di mana karyawan siap untuk percaya dan menerima tujuan organisasi dan memutuskan apakah akan tinggal di organisasi. Karyawan yang mengabdikan pada organisasi cenderung memiliki sikap kerja yang tulus, tanggung jawab untuk menyelesaikan sesuatu, dan loyalitas kepada perusahaan.

Penelitian menurut Rokib (2018) yang mengatakan bahwa kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan memiliki hubungan positif terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja juga terkait dengan prospek dengan pekerjaan apakah mereka mengharapkan pertumbuhan atau tidak. Semakin banyak aspek harapan yang terpenuhi maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja. Tingkat kepuasan kerja dapat dilihat dari beberapa aspek seperti tingkat produktivitas, tingkat absensi, dan tingkat kepuasan kerja, tingkat pengunduran diri. Sedangkan

penelitian menurut Lestari dan Suryani (2018) bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketidakpuasan kerja dalam banyak hal seringkali terwujud dalam tindakan destruktif aktif dan pasif, seperti mengeluh, tidak mematuhi peraturan, tidak berusaha melindungi aset perusahaan, membiarkan hal-hal buruk terjadi terus-menerus dan melalaikan tanggung jawab.

Berdasarkan uraian dari latar belakang tersebut peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMITMEN ORGANISASI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING” (Studi kasus Perumda Air Minum Tirta Moedal Kota Semarang).**

1.2 Perumusan Masalah

Dari masalah penelitian dirumuskan beberapa pertanyaan sebagai berikut :

1. Bagaimanakah pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja SDM ?
2. Bagaimanakah Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan ?
3. Bagaimanakah pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan ?
4. Bagaimanakah pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja ?
5. Bagaimanakah pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja ?
6. Bagaimanakah pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja?
7. Bagaimanakah pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis kepemimpinan transformasional terhadap kinerja SDM.

2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis kepuasan kerja terhadap kinerja SDM.
3. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi.
4. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.
5. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi dan menjadi panduan bagi perkembangan ilmu pengetahuan bagi akademis Universitas yang ada di Indonesia yang dapat digunakan sebagai masukan dalam mengembangkan ilmu manajemen sumber daya manusia terutama meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

1.4.2 Manfaat Praktis

Manfaat yang dapat dipetik dari hasil penelitian ini sebagai berikut :

1. Menyajikan hasil empiris pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja Karwayan terhadap Kinerja Karyawan
2. Bagi industry, diharapkan dapat menjadi salah satu sumber informasi untuk meninjau Kembali terhadap manajemen SDM yang berkaitan mengenai Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.
3. Bagi para peneliti, salah satu yang utama sebagai bahan kajian empiric menyangkut perilaku oraganisasi khususnya dalam budaya Gaya kepemimpinan Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.
4. Bagi peneliti, memberi solusi dalam pemecahan suatu masalah empiris, yang mendukung teori yang ada sehingga dapat membentuk pola pikir terstruktur untuk memecahkan suatu masalah.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Karyawan

Hanafi, (2017) Kinerja karyawan merupakan fungsi dari kemampuan dan motivasi, dimana kemampuan meliputi keterampilan, pelatihan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas dan motivasi. digambarkan sebagai kekuatan internal memotivasi individu untuk bertindak Kinerja dapat dipahami sebagai hasil usaha seseorang yang dapat dicapai dengan adanya kemampuan dan tindakan dalam situasi tertentu. Sementara itu, Stephen Robbins dari Sinambela, (2012) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil evaluasi pekerjaan yang dilakukan oleh individu terhadap kriteria yang telah ditetapkan bersama. Konsisten dengan pandangan Rivai dan Basri dalam Sinambela (2012) bahwa kinerja adalah hasil atau derajat pencapaian seseorang atau keseluruhan selama periode tertentu dalam pelaksanaan tugas-tugas yang berkaitan dengan kemampuan seperti standar kerja, tujuan atau sasaran, atau saling menguntungkan. Yohana (2017) Kinerja karyawan juga dapat ditentukan sebagai kemampuan seseorang sampai muncul dan juga mencakup keinginan dan kemauan seseorang untuk melakukan pekerjaan. Arti bersedia melakukan tugas berarti bahwa ada diinginkan karyawan menaruh banyak usaha dalam pekerjaan mereka. Kinerja sumber daya manusia adalah keberhasilan seseorang dalam pekerjaannya atau kinerja yang disepakati oleh para pihak dengan melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Berdasarkan definisi tersebut menurut para ahli maka dapat disimpulkan bahwa Kinerja Karyawan merupakan suatu bentuk kemampuan seseorang berupa keterampilan usaha dan motivasi dengan harapan keberhasilan tujuan.

Indikator kinerja karyawan menurut Agung Prihantoro (2012) sebagai berikut :

- a. Kualitas kerja: Ukuran seberapa baik karyawan melakukan apa yang harus mereka lakukan.
- b. Kuantitas pekerjaan: Ukuran jumlah waktu seorang karyawan dapat bekerja setiap hari.
- c. Kontribusi Organisasi: Memposisikan peran dengan cara yang melibatkan

keterlibatan individu atau institusi tertentu dan memiliki efek tertentu yang dapat dievaluasi dalam aspek sosial dan ekonomi.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Kondisi kerja Karyawan menyukai pekerjaan mereka dan memberikan energi maksimum saat kondisi kerja tepat. Cahaya, ventilasi, kelembaban, suhu, kebersihan, lokasi, dll berhubungan positif dengan kepuasan kerja.
- b. Keterampilan. Pekerjaan yang membutuhkan keterampilan membawa kepuasan yang kuat bagi karyawan. Makna, status, dan tanggung jawab dipengaruhi oleh keterampilan profesional. Semakin terampil pekerja karyawan, semakin puas karyawan.
- c. Hubungan dengan rekan kerja. Semakin banyak karyawan berinteraksi dengan rekan kerja, semakin mereka mengembangkan hubungan pribadi dan sosial yang berkontribusi pada kepuasan pekerjaan.
- d. Lokasi kerja. Jika tempat kerja Anda dekat dengan fasilitas umum seperti pusat perbelanjaan, fasilitas media, fasilitas hiburan, transportasi, dan fasilitas lain yang mudah dijangkau, karyawan senang dengan pekerjaannya
- e. Pabrik itu sendiri. Saat berganti pekerjaan, karyawan harus melakukan banyak tugas. Atau, ketika perubahan diperkenalkan ke tempat kerja, ia tidak hanya melakukan pekerjaan normal, tetap

2.2 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Seorang pemimpin transformasional adalah orang yang berusaha untuk menginspirasi bawahan untuk melakukan yang terbaik. Pemimpin transformasional adalah komunikator yang baik yang berkomunikasi pada tingkat individu, salah satunya dengan karyawan dan juga di tingkat kelompok untuk meningkatkan kekuatan dalam keistimewaan individu dan pengaruhnya terhadap kelompok Bousu & Twum-Danso (2018). Dia menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional diamati ketika para pemimpin mendorong pengikut mereka untuk meningkatkan tingkat moral, motivasi, keyakinan, kesadaran, dan keselarasan dengan tujuan organisasi. Raharjo & Nafisah (2006) mendefinisikan sebuah gaya kepemimpinan

transformatif yang mempengaruhi upaya untuk mencapai hasil yang lebih baik. Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa keputusan transformatif didasarkan pada gagasan tentang perilaku pemimpin. Derajat yang oleh seorang pemimpin disebut transformasional dapat diukur dengan bagaimana seorang pemimpin mempengaruhi para pengikutnya. Schepers et al (2005) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memungkinkan karyawan untuk berpikir kreatif, menganalisis masalah dari sudut yang berbeda, dan menggunakan teknologi untuk menemukan solusi baru dan lebih baik untuk masalah mereka. Berdasarkan definisi tersebut menurut para ahli maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mendorong karyawan untuk meningkatkan moral, motivasi, dan pemikiran kreatif mereka dengan menganalisis masalah dari berbagai sudut untuk meningkatkan proses organisasi.

Indikator Gaya kepemimpinan Menurut wijayanto dalam Rorimpandey (2013) Gaya kepemimpinan memiliki empat indikator yaitu:

- a. Karisma yang dapat memberikan visi dan misi untuk mendapatkan rasa hormat dan kepercayaan
- b. Inspirasi yang dapat mengkomunikasikan harapan yang tinggi, mengungkapkan pentingnya tujuan dengan cara yang sederhana
- c. Merangsang secara intelektual yang dapat mendorong kecerdasan, rasionalitas dan kehati-hatian dalam pemecahan masalah
- d. Konsenderasi Individu yang dapat mempertimbangkan personalisasi untuk Perawatan pribadi, pembinaan, saran.

2.3 Komitmen Organisasi

Muis et al. (2018) mendefinisikan komitmen karyawan dengan organisasi adalah ukuran kegiatan di antaranya dapat digunakan untuk penilaian tindakan dan penilaian kekuatan dari karyawan melakukan tugas dalam organisasi. Komitmen organisasi sebagai nilai orientasi organisasi terhadap individu dalam upaya memberikan sesuatu untuk mencapai tujuan organisasi. Luthans (2009) menjelaskan komitmen organisasi sebagai sikap yang mencerminkan loyalitas

karyawan terhadap organisasi mereka dan merupakan proses berkelanjutan di mana peserta organisasi mengungkapkan kepedulian mereka terhadap organisasi, keberhasilannya, dan kesejahteraannya. Menurut Muis et al., (2018) Keterlibatan karyawan dengan suatu organisasi merupakan aspek perilaku yang dapat digunakan untuk mengukur dan menilai kekuatan karyawan dalam bertahan dan memenuhi kewajiban dan kewajibannya terhadap organisasi. Komitmen dianggap berorientasi nilai terhadap organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa individu benar-benar memikirkan dan memprioritaskan pekerjaan dan organisasi mereka. Individu berusaha untuk melakukan segala upaya untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

Oleh karena itu, komitmen organisasi adalah sikap atau perilaku seseorang terhadap organisasi berupa kesetiaan dan perwujudan visi, misi, nilai dan tujuan organisasi. Seseorang dianggap memiliki tingkat komitmen yang tinggi terhadap organisasi, dan dapat diidentifikasi untuk terus menjadi anggota organisasi melalui karakteristik seperti keyakinan yang kuat dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja untuk organisasi, dan keinginan yang kuat. Secara singkat dalam pada dasarnya beberapa definisi komitmen organisasidari beberapa pakar diatas memiliki fokus yg hampir sama yaitu : proses dalam individu (pegawai) pada mengidentifikasikan dirinya menggunakan nilai-nilai, anggaran-anggaran & tujuan organisasi. Dalam global kerja, komitmen seorang pada organisasi perusahaan sering sebagai informasi yg krusial. Begitu pentingnya hal tadi, hingga-hingga beberapa organisasi berani memasukan unsur komitmen menjadi galat satu kondisi buat memegang suatu jabatan/posisi yg ditawarkan pada iklan –iklan lowongan pekerjaan. Sayangnya meskipun masih belum tahu arti komitmen secara sungguh-sungguh. Padahal pemahaman tadi sangatlah krusial supaya tercipta syarat kerja yg sangat aman sebagai akibatnya perusahaan bisa berjalan efektif dan efisien.

Berdasarkan definisi tersebut menurut para ahli maka dapat disimpulkan bahwa Komitmen Organisasi merupakan karakteristik individu terhadap organisasi dengan mengutamakan loyalitas diri agar tercipta visi, misi, dan tujuan yang baik.

Indikator Komitmen Organisasi Menurut Lincoln dan Bashaw dalam Sopiah (2008) komitmen organisasi memiliki tiga indikator yaitu:

- a. Keinginan karyawan, adalah keinginan karyawan untuk bekerja keras untuk mewujudkan manfaat organisasi.
- b. Kesetiaan karyawan, karyawan ingin mempertahankan keanggotaannya agar dapat terus menjadi bagian dari organisasi.
- c. Kebanggaan karyawan diindikasikan dengan Karyawan merupakan bagian dari organisasi yang mereka ikuti dan bangga bahwa organisasi adalah bagian dari kehidupan mereka.

Adapun faktor-faktor yang berhubungan dengan komitmen organisasi itu sendiri adalah:

- a. Kuantitas pekerjaan yang meningkat dikarenakan komitmen dijalankan dengan baik
- b. Kualitas pekerjaan menghasilkan mutu pekerjaan yang sangat memuaskan
- c. Efisiensi dalam penggunaan waktu pekerjaan berjalan dengan baik
- d. Loyalitas kerja dikarenakan kepatuhan kepada pemimpin dan aturan yang berlaku.

2.4 Kepuasan Kerja

Luthans (2009) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai "keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja pada akhirnya mengarah pada kinerja dan komitmen organisasi untuk memastikan keberhasilan bisnis. Dadie (2015) Kepuasan kerja pegawai merupakan aspek yang dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai, sehingga kepuasan kerja pegawai berpengaruh terhadap kinerja unit secara keseluruhan. Kepuasan kerja adalah salah satu faktor yang mendorong peningkatan produktivitas. Ini adalah salah satu kesimpulan berdasarkan perbandingan apa yang sebenarnya diperoleh karyawan dari pekerjaan mereka dan apa yang mereka anggap termotivasi dan berharga untuk berhak menerima pekerjaan tersebut.

Berdasarkan definisi tersebut menurut para ahli maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap emosional dari kepuasan dan kenikmatan terhadap pekerjaan Anda. Sikap ini tercermin dalam etos kerja, disiplin kerja dan kepuasan kerja.

Menurut Hasibuan (2001) indikator kepuasan kerja seorang karyawan dapat dilihat dari beberapa hal berikut ini:

1. Mencintai pekerjaan mereka

Karyawan menyadari arah yang mereka tuju, memiliki alasan untuk memilih tujuan mereka dan memahami cara bekerja. Dengan kata lain, seorang karyawan mencintai pekerjaannya karena dia tahu bagaimana melakukannya dengan baik.

2. Menyukai pekerjaannya

Dalam hal ini, karyawan tidak hanya menyukai pekerjaannya tetapi juga merasa bahwa pekerjaan itu sesuai dengan keinginannya.

3. Semangat Kerja Positif

Merupakan kesepakatan internal yang timbul dalam diri individu atau organisasi untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan kualitas yang ditentukan.

4. Disiplin kerja

Kondisi diciptakan dan dibentuk melalui proses rangkaian perilaku yang mewujudkan nilai-nilai ketundukan, ketaatan, kesetiaan, ketertiban dan atau ketertiban.

5. Prestasi Kerja

Hasil pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan pada keterampilan dan ketekunan serta waktu.

Adapun faktor-faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja itu sendiri adalah:

- a. Gaji.
Jumlah yang diterima harus sepadan dengan usaha yang dicurahkan untuk pekerjaan itu
- b. Kemungkinan promosi
Jika karyawan tidak dipromosikan berdasarkan kinerja dan kompetensinya, maka akan menimbulkan ketidakpuasan. Janji yang tidak tepat waktu juga dapat menyebabkan ketidakpuasan.
- c. Merasa aman.
Jika karyawan mendapatkan rasa aman secara sosial, ekonomi dan psikologis dari pekerjaannya, maka akan menghasilkan kepuasan maksimal bagi karyawan.
- d. Pengawas/supervisor
Jika supervisor mendukung, adil dan informasi yang baik, dia akan membawa kepuasan karyawan. Karyawan akan menunjukkan loyalitas, dan ketulusan kepada atasan mereka. Sikap karyawan terhadap
- e. Hubungan dengan rekan kerja
Semakin banyak karyawan terhubung dengan rekan kerja mereka, semakin mereka akan mengembangkan hubungan pribadi dan sosial yang berkontribusi pada perasaan puas di tempat kerja.
- f. Lokasi tempat kerja
Jika tempat kerja berada di dekat fasilitas umum, seperti pusat perbelanjaan, media, fasilitas hiburan, transportasi dan fasilitas lain yang mudah dijangkau, maka karyawan merasa puas dengan pekerjaannya.

2.5 Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis

2.5.1 Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja

(Wicaksono & Muhdiyanto, 2010) gaya kepemimpinan transformasional berdampak pada upaya untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Hal ini didasarkan pada kondisi bahwa keputusan transformasi didasarkan pada ide-ide yang muncul dari perilaku pemimpin. Sejauh mana seorang pemimpin dianggap transformatif

dapat diukur dengan kondisi berdasarkan pengaruh pemimpin terhadap pengikutnya. penelitian yang dilakukan oleh Sari et al. (2017) Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Penelitian Tondok dan Andarika (2004) menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan dan berkorelasi positif antara gaya kepemimpinan berupa kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan kepuasan kerja. Memahami hasil penelitian ini berarti bahwa eksekutif dapat menggerakkan, mengarahkan, dan mempengaruhi bawahannya untuk menentukan kewajiban organisasi untuk menjalankan tugas dan fungsi utama mereka dengan baik, artinya perlu adanya memperkuat dan memperkuat gaya kepemimpinan transformasional. Bagaimana pimpinan memberikan motivasi dan optimisme kepada pegawai agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan dapat memberikan fasilitas dan benefit pegawai yang berdampak pada kepuasan dalam bekerja.

Oleh karena itu hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai.

H1: Gaya kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

2.5.2 Hubungan antara Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja

Temuan ini sesuai dengan pernyataan Ghozali dan Cahyono (2002) bahwa kepuasan kerja merupakan tanda awal dari komitmen organisasi. menemukan bahwa temuan mereka menunjukkan dampak komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja. Mereka yang menunjukkan tingkat komitmen yang tinggi diidentifikasi dengan organisasi, terlibat secara serius dalam pekerjaan mereka, dan memiliki loyalitas dan kasih sayang yang positif terhadap organisasi. Heryanti dan Dewita (2007) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Chang, 2010 menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Komitmen

organisasi menunjukkan kemampuan individu untuk mengidentifikasi kebutuhan individu, keterlibatan, dan keanggotaan organisasi. Komitmen organisasi baru menciptakan rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasa puas cenderung lebih setia kepada organisasi dan mempertahankan sikap positif terhadap pekerjaan mereka sehingga mereka tidak mungkin mengganti pekerjaan mereka.

H2 : Komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja

H2 : Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

2.5.3 Hubungan antara Gaya Kepemimpinan transformasional dan Kinerja Karyawan

Membahas pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai secara langsung memberikan pengaruh signifikan dari penelitian yang dilakukan oleh (Pambudi, Mukzam, dan Nurtjahjono 2016). Ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat memberikan motivasi dalam bekerja, mendengarkan aspirasi karyawan dan memberikan penghargaan kepada karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. penelitian yang dilakukan oleh Sendow (2014) di antaranya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Pemimpin transformasional memiliki dampak yang lebih besar pada kinerja organisasi karena pemimpin lebih tertarik, termotivasi, dan mampu memahami keinginan karyawannya. Pengaruh yang positif ini menunjukkan adanya pengaruh yang searah antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan, atau dengan kata lain dengan gaya kepemimpinan baik maka kinerja karyawan tinggi. Sedangkan pengaruh yang baik ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh nyata (berarti) terhadap kinerja karyawan

H3 : kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

H3 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

2.5.4 Hubungan antara Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan

Hasil penelitian dari Muis et al (2018) menyatakan bahwa mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh komitmen organisasional. Karyawan yang terikat tidak akan mau meninggalkan perusahaan dan dalam hal ini modal merupakan modal dasar untuk mendorong produktivitas kerja yang tinggi. Komitmen bekerja di dalam perusahaan tidak lepas dari bentuk hubungan antara karyawan dengan pekerjaan atau profesi dimana karyawan tersebut bekerja dalam rangka mencapai tujuan bisnis yang diinginkan oleh perusahaan. Pendapat tersebut didukung oleh teori Moncriefet et al (1997) yang mengungkapkan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi yang tinggi akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil studi Handoko dan Handayani (2017) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja terbukti dari karyawan, semakin tinggi komitmen organisasi, semakin tinggi kinerja karyawan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Benkhoff (1997), komitmen organisasi memegang peranan penting bagi peningkatan kinerja yang baik dan pengabaian terhadap komitmen pada organisasi akan menimbulkan kerugian. Komitmen organisasi merupakan suatu konsistensi dari wujud keterikatan seseorang terhadap organisasinya. Adanya komitmen yang tepat akan memberikan motivasi yang tinggi dan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja suatu pekerjaan. Berdasarkan uraian di atas maka menghasilkan hipotesis sebagai berikut :

H4 : komitmen organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

H4 : komitmen organisasi mempunyai pengaruh Positif terhadap kinerja karyawan

2.5.5 Hubungan antara Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

Penelitian menurut Fithriani (2016) menyatakan bahwa Kepuasan kerja merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dan berpengaruh

signifikan. Jika kepuasan kerja tinggi maka juga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Analisis membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, misalnya gaji karyawan dibayar tepat waktu, kondisi lingkungan kerja yang baik dan rekan kerja yang mendukung, saling mendukung akan menghasilkan kinerja karyawan sesuai dengan kepuasan kerja yang baik sehubungan dengan kondisi-kondisi yang harus dialami karyawan ketika melaksanakan tugasnya. Penelitian tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan Lumbantoruan dan Hidayat (2013) bahwa adanya hubungan positif yang sangat signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Hal ini menggambarkan senang tidaknya seorang anggota bekerja pada sebuah organisasi. Hipotesis kedua yaitu :

H5 : Kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

H5 : Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.5.6 Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Pambudi, Mukzam, dan Nurtjahjono (2016) menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan dan meningkatkan Kinerja Karyawan seiring dengan tingginya Kepuasan Kerja Karyawan. Gaya kepemimpinan secara tidak langsung dapat mempengaruhi kinerja pegawai secara langsung, khususnya dengan meningkatkan motivasi kerja pegawai, yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja pegawai gaya kepemimpinan dari pemimpin untuk mengarahkan, menggerakkan dan mempengaruhi pegawai sebagai bawahannya untuk meningkatkan kinerjanya. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan penelitian yang menyatakan bahwa Priarso, Diatmono, dan Mariam (2019) Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan dimediasi oleh variabel Kepuasan Kerja.

H6 : Adanya pengaruh Gaya kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja.

2.5.7 Hubungan antara Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan penelitian terdahulu yang digunakan dalam pengaruh Komitmen organisasi mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja , tetapi tidak berpengaruh langsung oleh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan lebih besar dari pada dampak tidak langsung meningkat (Yousif et al., 2018). Penelitian tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Harahap (2015) komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh kepuasan kerja. Penelitian tersebut berbanding terbalik dengan Syauta et al (2012), yang menemukan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi komitmen organisasi dengan kinerja karyawan.

H7 : terdapat pengaruh tidak langsung antara Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

2.6 Model Empiris

Berdasarkan hipotesis di atas maka terbentuklah model empiris sebagai berikut :



Tabel 2. 1 Model Empiris Penelitian

Berdasarkan gambar kerangka fikir menunjukkan 2 model yaitu pengaruh langsung antara kepemimpinan trasformasional, komitmen organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia seperti yang dijelaskan pada Hipotesis 3 dan Hipotesis

4 sedangkan pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia seperti Hipotesis 1, Hipotesis 2 dan Hipotesis 5. Melalui kepuasan kerja terdapat Hipotesis 6 dan Hipotesis 7. Hal ini menunjukkan bahwa :

H1 : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

H1 : Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

H2 : Komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja

H2 : Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

H3 : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja

Karyawan

H3 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

H4 : Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

H4 : komitmen organisasi mempunyai pengaruh Positif terhadap kinerja karyawan

H5 : Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

H5 : Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

H6 : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja

Karyawan melalui Kepuasan Kerja

H7 : Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui

Kepuasan Kerja

BAB III

METODE PENELITIAN

Pada bab ini menjelaskan arah dan metode survei, termasuk jenis survei, sumber data, metode pengumpulan data, populasi dan sampel, variabel dan indikator, serta metode analisis data.

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang di gunakan adalah ”*Explanatory research*” dengan pendekatan kuantitatif. “*Explanatory research*” adalah metode eksploratif untuk menggambarkan lokasi variabel yang diteliti dan pengaruh antara variabel yang satu dengan variabel (Sugiono. 2013). Pada penelitian ini penulisan berusaha menjelaskan hubungan antara variable Gaya kepemimpinan transformasional (X1), Komitmen organisasi (X2), Kinerja karyawan (Y), Kepuasan kerja (Z).

3.2 Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2013), Populasi merupakan kelompok yang terdiri dari objek atau subjek dengan kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Sampel merupakan sebagian dari jumlah populasi yang memiliki sifat dan karakter yang sama serta memenuhi populasi yan akan diteliti (Sugiyono, 2013).

3.2.1 Populasi

Populasi pada penelitian ini adalah Sumber Daya Manusia di Perumda Air Minum Tirta Moedal Kota Semarang pada tahun 2021 dengan jumlah populasi sebanyak 388 karyawan.

3.2.2 Sampel

Teknik penarikan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik purposive sampling. Penarikan sampel dalam memilih subjek berdasarkan spesifik yang telah peneliti tentukan berdasarkan tujuan penelitian yaitu dengan kriteria pekerja yang memiliki pengalaman bekerja selama minimal 1 tahun sehingga memudahkan dalam mengambil data penelitian. Peneliti menggunakan metode *Purposive sampling* karena peneliti memilih daftar akhir subyek dari karyawan

Perumda Air Minum Tirta Moedal. Dikarenakan populasi keseluruhan berjumlah cukup besar, maka diambil sampel untuk dianalisa. Peneliti menggunakan Rumus Slovin sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana :

n : Ukuran sampel

N : Ukuran Populasi

e : Tingkat kesalahan maksimum karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir

Dalam penelitian ini tingkat kesalahan maksimum yang masih dapat ditolerir (e) ditetapkan sebesar 10% atau 0,1 maka jumlah sampel adalah :

$$n = \frac{357}{1 + 357 (0,1)^2}$$

$$n = 78,11 \text{ (dibulatkan menjadi 80)}$$

Berdasarkan dari hasil perhitungan diatas diperoleh jumlah sampel pada penelitian ini sebanyak 78,11 responden yang berarti kurang dari 100 responden. Maka dari itu untuk mengantisipasi adanya kuesioner yang tidak dapat digunakan dalam pengolahan data, jumlah sampel akan dibulatkan menjadi 80 responden

3.3 Sumber Data

Data primer dari Mustafa (2009) adalah data yang diperoleh dari observasi atau observasi langsung di lapangan yang dilakukan oleh penelitian. Data sekunder dari Mustafa (2009) adalah data yang dipublikasikan yang dikumpulkan oleh pihak lain dan dicatat serta direproduksi oleh peneliti untuk kepentingannya sendiri.

3.3.1 Data Primer

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner yang dibagikan kepada responden, kuesioner digunakan untuk mengukur variabel kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, komitmen organisasi terhadap kinerja sumber

daya manusianya. Dalam penelitian ini, data primer berasal dari kuesioner yang dibagikan langsung kepada responden dimana data hasil dikumpulkan dan diolah oleh penelitian itu sendiri.

3.3.2 Data Sekunder

Data sekunder biasanya dalam bentuk catatan, dokumen perusahaan, analisis industri. Jenis informasi tertulis lainnya, seperti kebijakan, prosedur, dan peraturan perusahaan dapat diperoleh dari catatan dan dokumen perusahaan. Data sekunder pada penelitian ini adalah berupa laporan historis yang didapatkan dari website.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan teknik atau metode yang digunakan untuk mengumpulkan data yang relevan dengan masalah yang diteliti. Peneliti menggunakan metode pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner. Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara menyajikan serangkaian pertanyaan atau pertanyaan tertulis untuk dijawab oleh responden (Sugiyono, 2010). Penyebaran kuesioner terdiri dari pertanyaan tertutup dan pertanyaan terbuka. Pertanyaan tertutup adalah pertanyaan yang jawabannya dibatasi oleh peneliti. Sedangkan pertanyaan terbuka adalah pertanyaan yang memungkinkan responden bebas menjawab pertanyaan menurut cara berpikirnya sendiri (Kuncoro, 2003).

3.5 Variabel dan Indikator

Variabel didalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja sumber daya manusia dengan definisi variabel masing-masing dijelaskan.

Tabel 3. 1 Variabel dan Indikator Penelitian

| No | Variabel | Definisi variabel | Indikator | Skala Pengukuran |
|----|-----------------------------------|---|---|--|
| 1. | Kinerja Karyawan | Prestasi seseorang atas suatu pekerjaan atau kinerja keduanya disepakati dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas kerja 2. Kuantitas kerja 3. Berkontribusi terhadap organisasi Sumber : Agung Prihanto (2012) | Skala pengukuran menggunakan skala likert 1-5, yaitu STS= 1 TS= 2 CS= 3 S= 4 SS= 5 |
| 2. | Gaya kepemimpinan trasformational | suatu Kepemimpinan mendorong karyawan untuk meningkatkan moral, motivasi dan kreativitas dengan menganalisis masalah dari berbagai sudut untuk meningkatkan proses organisasi.. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Kharismatik 2. Memberikan Inspirasi motivasi kepada karyawan 3. memberikan intelektual simulasi kepada karyawan. 4. Konsederasi individu. Sumber : Wijayanto (2013) | Skala pengukuran menggunakan skala likert 1-5, yaitu STS= 1 TS= 2 CS = 3 S= 4 SS= 5 |
| 3. | Kepuasan kerja | Sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini tercermin dalam semangat kerja, disiplin kerja dan kepuasan kerja. Kepuasan kerja dapat dinikmati di dalam dan di luar pekerjaan. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Menyenangi Pekerjaannya 2. Mencintai Pekerjaannya 3. Moral Kerja 4. Disiplin Kerja 5. Prestasi Kerja Sumber : Hasibuan (2001) | Skala pengukuran menggunakan skala likert 1-5, yaitu STS= 1 TS= 2 CS = 3 S= 4 SS= 5 |
| 4. | Komitmen organisasi | sikap atau bentuk perilaku seseorang terhadap organisasi dalam bentuk loyalitas dan pencapaian visi, misi, nilai dan tujuan organisasi. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Kesetiaan karyawan 2. Kemauan karyawan 3. Kebanggaan karyawan Sumber : Lincoln dan Bashaw (2008) | Skala pengukuran menggunakan skala likert 1-5, yaitu STS= 1 TS= 2 CS = 3 S= 4 SS= 5 |

3.6 Tehnik Analisis Data

3.5.1 Uji Instrumen

Agar data kuesioner valid dan reliabel, maka perlu dilakukan pengecekan validitas dan reliabilitas kuesioner pada pertanyaan untuk mengetahui apakah pengumpulan data layak dilakukan. Agar data yang diperoleh akurat dan konsisten maka instrumen yang digunakan harus valid dan reliabel (Sansui, 2014).

3.5.1.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner, suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Imam Ghozali, 2011). Alat uji yang digunakan untuk menguji validitas adalah korelasi antara score masing-masing butir pertanyaan dengan total score.

3.5.1.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas sebagai alat untuk mengukur kuesioner adalah indeks dari suatu variabel atau struktur. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau dapat dipercaya jika tanggapan seseorang terhadap suatu pertanyaan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Imam Ghozali, 2011). Cara menghitung reliabilitas data menggunakan Cronbach Alpha.

3.5.2 Uji Path Analysis

Uji path Analysis atau sering disebut Analisis jalur ini merupakan evolusi dari korelasi yang didekomposisi menjadi beberapa interpretasi hasil. Anda juga dapat menggunakan analisis jalur untuk menentukan hubungan langsung atau tidak langsung. Salah satunya adalah karena adanya variabel intervening. Deskripsi ini membantu menjelaskan hubungan antara variabel terikat dan variabel bebas, atau hubungan lainnya dengan variabel yang dimoderasi. Berbeda dengan analisis data regresi yang hanya bekerja secara langsung. Analisis jalur dapat menganalisis data tentang hubungan tidak langsung antar variabel. Karena keterbatasan analisis regresi linier berganda, analisis jalur ini dapat mencakup semua yang diperlukan untuk keperluan analisis data berdasarkan nilai yang dibandingkan dengan tingkat

signifikansi. Tujuan analisis jalur adalah untuk menyelidiki hubungan antar variabel berdasarkan model apriori, mengidentifikasi jalur dari penyebab variabel tertentu ke variabel lain yang terpengaruh, dan efek dari satu atau lebih variabel independen ekstrinsik. Termasuk menghitung ukuran variabel dependen endogen lainnya.

3.5.2.1 Uji Analisis Regresi Linear Berganda.

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui arah hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat, baik yang berhubungan positif maupun negatif. Dan untuk memprediksi nilai variabel terikat jika nilai variabel bebas bertambah atau berkurang. Berikut adalah persamaan regresi linier berganda :

$$Z = a_0 X_1 + a_1 X_2 + e_1$$

$$Y = b_0 X_1 + b_1 X_2 + b_2 Z + e_2$$

Keterangan :

X_1 : Kepemimpinan transformasional

X_2 : Komitmen Organisasi

Y : Kinerja karyawan

Z : Kepuasan Kerja

b_0 - b_1 - b_2 : Koefisien Regresi Variabel

a_0 - a_1 - a_2 : Konstanta Variabel

e : Kesalahan (Error)

3.5.2.2 Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinan (R^2) menurut (Ghozali, 2011) digunakan untuk mengetahui atau mengukur seberapa besarnya kemampuan modal dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah nilai 0 dan 1, jika R^2 mendekati satu sumbangan variabel bebas terhadap variabel terikat

semakin besar berarti model yang digunakan semakin kuat untuk menerangkan variasi variabel terikat, dan sebaliknya nilai R^2 kecil atau mendekati nol berarti kemampuan dalam menjelaskan variabel-variabel endogen sangat terbatas atau lemah, jadi secara umum dapat dikatakan bahwa koefisien determinansi berganda R^2 berada antara 0 dan 1 atau $0 < R^2 < 1$

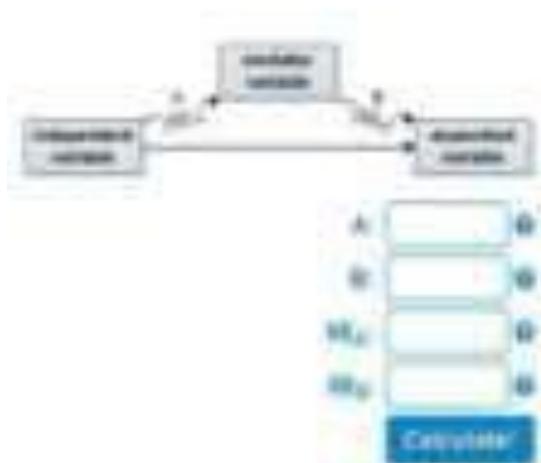
3.5.2.3 Uji Signifikansi Individual (Uji t)

Menurut Malhotra (2006) uji t merupakan sebuah uji untuk menguji hipotesis rata-rata, uji t dapat dilakukan atas dua rata-rata satu sampel atau dua sampel pengamatan. Pengujian ini bertujuan untuk menguji pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara terpisah ataupun bersama-sama. Untuk menguji variabel yang berpengaruh antara X_1 , X_2 , terhadap Y_1 secara terpisah maupun bersama-sama dan pengaruh antara Y_1 terhadap Y_2 maka digunakan uji t. Adapun kriteria pengujian uji t adalah sebagai berikut :

- Jika signifikansi $< 0,05$ maka H_1 diterima berarti ada pengaruh signifikan variabel independen secara individual terhadap variabel dependen.
- Jika signifikansi $> 0,05$ maka H_1 ditolak berarti tidak ada pengaruh signifikan variabel independen secara individual terhadap variabel dependen .

3.5.2.4 Uji Sobel Test

Uji efek mediasi Uji efek mediasi Komitmen Organisasi memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. Dari hasil pengujian sobel test calculator yang dapat diakses dari <http://www.danielsoper.com> diperoleh tampilan sebagai berikut :



Perhitungan sobel test pada efek mediasi pertama

Keterangan :

A = koefisien regresi Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi

B = koefisien regresi Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

SEA = standard error pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi

SEB = standard error pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Jika dari hasil sobel test diperoleh nilai probabilitas lebih kecil dari taraf signifikansi 5% atau 0,05 maka Komitmen Organisasi merupakan variabel mediasi atau intervening.



BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Responden

Populasi yang digunakan pada penelitian ini adalah sumber daya manusia Perumda Tirta Moedal kota Semarang. Jumlah sumber daya manusia Perumda Air Minum Tirta Moedal di kota Semarang berjumlah 388 pegawai, Karena keterbatasan waktu dan tempat penelitian, maka peneliti membatasi dalam pengambilan sampel sampai 80 responden sesuai dengan rumus slovin. Data penelitian ini dikumpulkan dengan cara menyebarkan kuesioner secara langsung kepada 80 responden di Perumda Air Minum Tirta Moedal kota Semarang.

Tabel 4. 1 Demografi Responden

| No | Keterangan | Jumlah | Persentase |
|----|---------------|--------|------------|
| 1 | Jenis kelamin | | |
| | Laki-laki | 34 | 42,5% |
| | Perempuan | 46 | 57,5% |
| | Jumlah | 80 | 100% |
| 2 | Usia | | |
| | 18 - 30 tahun | 31 | 38,75% |
| | 30 - 40 tahun | 40 | 50% |
| | ➤ 40 tahun | 9 | 11,25% |
| | Jumlah | 80 | 100% |
| 3 | Masa bekerja | | |
| | 1 - 2 tahun | 24 | 30% |
| | 2 – 5 tahun | 11 | 13,75% |
| | 5 – 10 tahun | 45 | 56,25% |
| | Jumlah | 80 | 100% |

Sumber : Hasil Analisis Data 2022

Berdasarkan tabel 4.1. menunjukkan bahwa responden dengan ketentuan jenis kelamin, sumber daya manusia Perumda Air Minum Tirta Moedal kota Semarang lebih banyak berjenis kelamin perempuan yaitu sebanyak 46 orang, sedangkan yang berjenis kelamin laki-laki berjumlah 34. Walaupun lebih banyak yang berjenis kelamin perempuan dibanding laki-laki, namun perbedaan dalam pengambilan sampel ini sudah mewakili keseluruhan sumber daya manusia Perumda Air Minum Tirta Moedal kota Semarang.

Berdasarkan tabel 4.1. menunjukkan bahwa responden dengan ketentuan usia, pegawai Perumda Air Minum Tirta Moedal Kota Semarang dengan jumlah tertinggi dengan usia 18-30 tahun dengan jumlah 31 pegawai Perumda Tirta Moedal kota Semarang, sedangkan dengan usia 30 – 40 tahun berjumlah 40, dan dengan usia lebih dari 40 tahun berjumlah 9. Hal ini mengindikasikan bahwa sumber daya manusia Perumda Tirta Moedal kota Semarang sebagian besar responden memiliki rentan usia yang terbilang matang dan berpengalaman dalam bekerja sesuai dengan bidangnya di Perumda Air Minum Tirta Moedal kota Semarang.

Berdasarkan tabel 4.1. menunjukkan bahwa responden dengan ketentuan masa bekerja, sumber daya manusia Perumda Air Minum Tirta Moedal kota Semarang lebih banyak yang masa kerjanya antara 5-10 tahun dengan jumlah 45 pegawai. Sebanyak 24 sumber daya manusia Perumda Tirta Moedal kota Semarang memiliki masa bekerja antara 1-2 tahun. Dan dengan masa bekerja 2-5 tahun berjumlah 11 pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia Perumda Air Minum Tirta Moedal kota Semarang lebih dominan memiliki masa bekerja cukup lama.

4.2 Deskripsi Variabel

Deskripsi variabel merupakan pemaparan berdasarkan *indicator* setiap variabel yang telah diterjemahkan. Hasil analisis jawaban atau tanggapan responden terhadap variabel-variabel yang di uji, maka digunakan analisis deskriptif jawaban responden berasal dari kuesioner yang telah diisi oleh responden. Maka peneliti akan menguraikan jawaban atau tanggapan secara rinci

yang telah dikelompokkan kedalam skala sebagai berikut :

$$RS = \frac{5-1}{5} \quad RS = 0,8$$

Keterangan :

RS : Rentan Skala

5 : Skala Likert tertinggi yang digunakan dalam penelitian

1 : Skala Likert tertendah yang digunakan dalam penelitian

Keterangan kategori rentang skala :

- 1) 1,00 – 1,80 : Sangat Rendah
- 2) 1,81 – 2,60 : Rendah
- 3) 2,61 – 3,40 : Cukup
- 4) 3,41 – 4,20 : Tinggi
- 5) 4,21 – 5,00 : Sangat Tinggi

Berdasarkan hasil kategori diatas, dapat diketahui kategori masing-masing indikator dari setiap variabel. Hasil deskripsi variabelnya adalah sebagai berikut:

4.2.1 Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)

Adapun analisis deskriptif yang dilakukan terhadap variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional disajikan sesuai dengan kriteria sebagai berikut :

Berdasarkan pada tabel 4.2. dapat dilihat bahwa nilai rata-rata skor variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah 3,45 yang termasuk dalam katagori tinggi. Artinya responden memiliki presepsi yang tinggi dan baik terhadap gaya kepemimpinan Transformasional dalam Khasrismatik, Inspirasi, Interaksi Intelektual, dan Konvederasi individu. Jika dilihat dari persebaran jawaban responden skor tertinggi sebesar 4,22 terdapat pada indikator memberikan kepada saya pembicaraan yang mendorong saat bekerja, sedangkan skor terendah terdapat pada indikator Mengetahui apa yang saya inginkan dan menolong saya untuk mendapatkannya sebesar 3,09. Indikator Memberikan kepada saya pembicaraan yang mendorong saat bekerja. memiliki rata – rata tertinggi menunjukkan bahwa

responden dapat memahami dengan baik dalam memberikan pembicaraan mendorong, dengan maksud dan tujuan agar dapat meningkatkan tingkat semangat dalam menyelesaikan pekerjaan.

Tabel 4. 2 Analisis Deskriptif Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)

| Indikator | Rata-rata | Keterangan |
|--|------------------|-------------------|
| Membuat saya termotivasi bila saya berada disekitar dia saat bekerja. | 3,76 | Tinggi |
| Membuat saya merasa nyaman ketika saya berdiskusi dalam setiap permasalahan | 3,45 | Tinggi |
| Mendorong saya untuk lebih kreatif dalam bekerja | 3,44 | Tinggi |
| Membolehkan saya melihat masalah-masalah sebagai kesempatan belajar. | 3,65 | Tinggi |
| Memperlihatkan kepada saya bahwa dia mengakui prestasi saya | 3,2 | Cukup |
| Memberi tahu saya bagaimana saya mengerjakan pekerjaan saya secara detail. | 3,18 | Cukup |
| Memastikan ada semacam perjanjian antara apa yang dia harapkan dengan apa yang saya lakukan dan yang saya peroleh dari usaha-usahanya. | 3,38 | Cukup |
| Memuji saya jika saya melaukan peerjaan dengan baik. | 3,14 | Cukup |
| Mengetahui apa yang saya inginkan dan menolong saya untuk mendapatkannya | 3,09 | Cukup |
| Memberikan motivasi kepada saya pembicaraan yang mendorong saat bekerja. | 4,22 | Sangat Tinggi |
| Rata-rata | 3,45 | Tinggi |

(Data yang diolah, 2023)

4.2.2 Variabel Komitmen Organisasi (X2)

Adapun analisis deskriptif yang dilakukan terhadap variabel Komitmen Organisasi disajikan sesuai dengan kriteria sebagai berikut :

Tabel 4. 3 Analisis Deskriptif Komitmen Organisasi (X2)

| Indikator | Rata-rata | Keterangan |
|---|------------------|-------------------|
| Saya merasa senang untuk menghabiskan karir diperusahaan ini karena penghargaan yang pantas diberikan oleh perusahaan | 3,53 | Tinggi |
| Saya termotivasi dalam bekerja karena perusahaan memberikan jaminan keamanan dalam bekerja | 3,51 | Tinggi |
| Saya mempunyai rasa ingin tahu yang tinggi terhadap suatu pekerjaan yang belum diketahui | 3,57 | Tinggi |
| Saya bersedia melakukan pekerjaan tanpa diperintah oleh atasan. | 3,18 | Cukup |
| Perusahaan selalu memberikan reward terhadap karyawan dengan kinerja yang baik | 3,11 | Cukup |
| Saya sangat senang karena pekerjaan saya adalah bagian dari hidup saya. | 3,61 | Tinggi |
| Rata-rata | 3,42 | Tinggi |

(Data yang diolah, 2023)

Berdasarkan pada tabel 4.3. dapat dilihat bahwa nilai rata-rata skor variabel Komitmen Organisasi adalah 3,42 yang termasuk dalam katagori tinggi. Artinya responden memiliki persepsi yang tinggi dan baik terhadap Komitmen Organisasi dalam Kesetiaan karyawan, kemauan karyawan, dan kebanggaan karyawan. Jika dilihat dari persebaran jawaban responden skor tertinggi sebesar 3,61 terdapat pada indikator Saya sangat senang karena pekerjaan saya adalah bagian dari hidup saya., sedangkan skor terendah terdapat pada indikator Perusahaan selalu memberikan reward terhadap karyawan dengan kinerja yang baik sebesar 3,11. Indikator Saya sangat senang karena pekerjaan saya adalah bagian dari hidup saya memiliki rata – rata tertinggi menunjukkan bahwa responden mencintai dan merasa nyaman, dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya. Selanjutnya untuk skor terendah terdapat pada indikator Perusahaan selalu memberikan reward terhadap

karyawan dengan kinerja yang baik. Indikator ini merupakan terendah dalam variable Komitmen organisasi. Hal ini Karena karyawan hanya merasa cukup dalam reward yang diberikan oleh perusahaan. Artinya ada harapan reward yang lebih besar dari para karyawan untuk perusahaan. Hal ini karena dalam bekerja, setiap karyawan sudah memiliki tugas dan tanggung jawab antara satu dengan lainnya.

4.2.3 Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Adapun analisis deskriptif yang dilakukan terhadap variabel Kepuasan Kerja disajikan sesuai dengan kriteria sebagai berikut :

Tabel 4. 4 Analisis Deskriptif Kepuasan Kerja (Z)

| Indikator | Rata-rata | Keterangan |
|--|-------------|---------------|
| Saya merasa pekerjaan saya menyenangkan karena tidak ada tuntutan yang berlebihan | 3,21 | Cukup |
| Saya merasa pekerjaan saya menyenangkan karena fasilitas yang diberikan oleh perusahaan | 3,45 | Tinggi |
| Saya termotivasi bekerja untuk mendapatkan kesempatan pendidikan dan pelatihan tambahan untuk meningkatkan kemampuan saya dalam bekerja. | 3 | Cukup |
| Saya mencintai dan bekerja dengan giat karena adanya kesempatan yang adil dalam promosi jabatan | 3,83 | Tinggi |
| Atasan memberikan motivasi kepada saya agar saya semangat bekerja | 3,64 | Tinggi |
| Sikap toleran dari rekan kerja saya sangat tinggi | 3,16 | Cukup |
| Saya memegang teguh peraturan dalam melaksanakan pekerjaan | 3,26 | Cukup |
| Saya melaksanakan pekerjaan sesuai dengan perintah atau petunjuk atasan | 4,06 | Tinggi |
| Atasan memberikan hadiah atas keberhasilan saya | 4,3 | Sangat Tinggi |
| Atasan memberikan pujian atas keberhasilan saya | 4,19 | Tinggi |
| Rata-rata | 3,60 | Tinggi |

(Data yang diolah, 2023)

Berdasarkan pada tabel 4.4. dapat dilihat bahwa nilai rata-rata skor variabel Kepuasan kerja adalah 3,60 yang termasuk dalam katagori tinggi. Artinya responden memiliki presepsi yang tinggi dan baik terhadap Kepuasan Kerja dalam Menyenangi Pekerjaan, Mencintai Pekerjaan, Moral Kerja Positif, Disiplin Kerja, dan Prestasi Kerja.

Jika dilihat dari persebaran jawaban responden skor tertinggi sebesar 4,3 terdapat pada indikator Atasan memberikan hadiah atas keberhasilan saya. Indikator Atasan memberikan hadiah atas keberhasilan saya memiliki rata – rata tertinggi menunjukkan bahwa responden merasa bangga dalam pemberian hadiah yang dilakukan oleh atasannya sendiri. sedangkan skor terendah terdapat pada indikator Saya termotivasi bekerja untuk mendapatkan kesempatan pendidikan dan pelatihan tambahan untuk meningkatkan kemampuan saya dalam bekerja sebesar 3. Hal ini memberikan arti bahwa karyawan masih merasa kurang termotivasi bekerja untuk tujuan mendapatkan pendidikan dan pelatihan yang diberikan perusahaan.

4.2.4 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Adapun analisis deskriptif yang dilakukan terhadap variabel Kinerja karyawan disajikan sesuai dengan kriteria sebagai berikut :

Tabel 4. 5 Analisis Deskriptif Kinerja karyawan (Y)

| Indikator | Rata-rata | Keterangan |
|---|-------------|---------------|
| Saya merupakan orang yang cermat, teliti dan mampu meminimalisir kesalahan dalam bekerja. | 3,83 | Tinggi |
| Saya mampu membantu memberikan ide atau inovasi baru sesuai dengan kemampuan saya | 4 | Tinggi |
| Saya merasa malu jika pekerjaan belum selesai dengan cara menunda pekerjaan | 4,12 | Tinggi |
| Saya bersedia lembur kerja jika pekerjaan belum diselesaikan dengan tuntas | 4,41 | Sangat Tinggi |
| Saya mampu memberikan saran, kritik atau masukan yang membangun untuk tim kerja. | 4,43 | Sangat Tinggi |
| Saya mudah bekerjasama dengan teman-teman pada bagian atau divisi lain. | 4,07 | Tinggi |
| Rata-rata | 4,14 | Tinggi |

(Data yang diolah, 2023)

Berdasarkan pada tabel 4.5. dapat dilihat bahwa nilai rata-rata skor variabel Kinerja karyawan adalah 4,14 yang termasuk dalam katagori tinggi. Artinya responden memiliki presepsi yang tinggi dan baik terhadap Kinerja karyawan dalam Kualitas Kerja, Kuantitas Pekerjaan, dan Berkontribusi dengan Organisasi. Jika dilihat dari persebaran jawaban responden skor tertinggi sebesar 4,43 terdapat pada indikator Saya mampu memberikan saran, kritik atau masukan yang membangun untuk tim kerja., sedangkan skor terendah terdapat pada indikator Saya merupakan orang yang cermat, teliti dan mampu meminimalisir kesalahan dalam bekerja. sebesar 3,83. Indikator Saya mampu memberikan saran, kritik atau masukan yang membangun untuk tim kerja. memiliki rata – rata tertinggi menunjukkan bahwa responden merasa bisa memberikan masukan kritik, dan saran yang membangun dalam team kerja mereka. Hal ini memberikan arti bahwa karyawan masih menyadari akan kesempurnaan dalam bekerja. Responden merasa harus terus belajar agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan maksimal.

4.3 Uji Instrument

4.3.1 Uji Validitas

Alat untuk menguji validitas yang digunakan yaitu korelasi antara skor masing-masing setiap butir pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid. Apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$ (pada tingkat signifikan 5%), maka bisa dikatakan item kuesioner tersebut valid. Sebaliknya, Apabila $r_{hitung} < r_{tabel}$ (pada tingkat signifikan 5%), maka bisa dikatakan item kuesioner tersebut tidak valid. Berikut ini dapat disajikan uji validitas Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan kinerja karyawan pada tabel dibawah ini :

Tabel 4. 6 Uji Validitas

| Variabel | r hitung | r tabel | Keterangan |
|---|----------|---------|--------------|
| Gaya Kepemimpinan Transformasional | 0,475 | 0,2199 | Valid |
| | 0,460 | 0,2199 | |
| | 0,460 | 0,2199 | |
| | 0,490 | 0,2199 | |
| | 0,467 | 0,2199 | |
| | 0,479 | 0,2199 | |
| | 0,557 | 0,2199 | |
| | 0,485 | 0,2199 | |
| | 0,445 | 0,2199 | |
| | 0,521 | 0,2199 | |
| Komitmen Organisasi | 0,640 | 0,2199 | Valid |
| | 0,448 | 0,2199 | |
| | 0,352 | 0,2199 | |
| | 0,478 | 0,2199 | |
| | 0,553 | 0,2199 | |
| | 0,541 | 0,2199 | |
| | 0,312 | 0,2199 | |
| Kepuasan Kerja | 0,333 | 0,2199 | Valid |
| | 0,343 | 0,2199 | |
| | 0,255 | 0,2199 | |
| | 0,430 | 0,2199 | |
| | 0,391 | 0,2199 | |
| | 0,396 | 0,2199 | |
| | 0,703 | 0,2199 | |
| | 0,691 | 0,2199 | |
| | 0,701 | 0,2199 | |
| | 0,430 | 0,2199 | |
| kinerja karyawan | 0,434 | 0,2199 | Valid |
| | 0,406 | 0,2199 | |
| | 0,457 | 0,2199 | |
| | 0,393 | 0,2199 | |
| | 0,393 | 0,2199 | |

(Sumber : Data yang diolah 2022)

Berdasarkan tabel 4.6 dapat diketahui bahwa r hitung pada semua variabel dan semua item pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan kinerja karyawan semuanya diatas nilai r tabel = 0,2199 atau nilai r hitung > nilai r tabel. Karena responden penelitian ini berjumlah 80 dapat dilihat di r tabel = $(N-2)$, maka didapat nilai r tabel = 0,2199. Sehingga dapat diartikan bahwa semua indikator pada setiap variabel-variabel terhadap responden telah valid.

4.3.2 Uji Reliabilitas

Cara untuk menghitung tingkat realibilitas yaitu menggunakan *Cronbach Alpha*. Suatu konstruk atau variabel dapat dikatakan realibel jika nilai *Cronbach Alpha* memberikan nilai > 0,60 (Ghozali, 2018). Hasil uji reliabilitas dapat dijelaskan pada tabel 4.7. sebagai berikut:

Tabel 4. 7 Uji Reliabilitas

| Variabel | <i>Cronbach's Alpha</i> | Standar Realiabel | Keterangan |
|------------------------------------|-------------------------|-------------------|------------|
| Gaya Kepemimpinan Transformasional | 0,705 | 0,60 | Reliabel |
| Komitmen Organisasi | 0,674 | 0,60 | Reliabel |
| Kepuasan Kerja | 0,681 | 0,60 | Reliabel |
| kinerja karyawan | 0,633 | 0,60 | Reliabel |

(Sumber : Data yang diolah 2023)

Berdasarkan pada tabel 4.7. menunjukkan nilai *cronbach's alpha* untuk semua penelitian lebih besar daripada 0.60, maka dapat diasumsikan bahwa semua instrument dalam penelitian ini reliabel layak untuk digunakan.

4.4 Uji Path Analysis

4.4.1 Uji Analisis Linear Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui arah hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat, baik yang berhubungan positif maupun negatif. Hasil dari perhitungan analisis linier berganda untuk model 1 sebagai berikut:

1. Analisis Regresi Model 1

Tabel 4. 8 Hasil Uji Persamaan Regresi 1

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 15.497 | 3.280 | | 4.725 | .000 |
| | TOTAL_X1 | .235 | .095 | .255 | 2.463 | .016 |
| | TOTAL_X2 | .608 | .146 | .432 | 4.178 | .000 |

(sumber : Data yang diolah, 2023)

Berdasarkan tabel 4.9 dapat diketahui persamaan regresinya model 1 sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Kepuasan Kerja (Z)} &= a_1 X_1 + a_2 X_2 + e_1 \\ &= 0,255X_1 + 0,432 X_2 + 3,280 \end{aligned}$$

Persamaan 1 dan Uji t nya tersebut menunjukkan bahwa :

a. Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Hasil dari koefisien regresi variable Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) diperoleh sebesar 0,255 dengan arah koefisien positif. Artinya jika variable independent Gaya Kepemimpinan Transformasional mengalami kenaikan koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara Gaya

Kepemimpinan Transformasional (X1) dengan kepuasan kerja dan nilai arahnya berbanding lurus.

Sedangkan untuk nilai signifikansi pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja diperoleh nilai t hitung = 2,463 dan tingkat signifikansi 0,016. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa signifikansi sebesar $0,016 < 0,05$. Ini artinya hipotesis pertama yang menyatakan Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja diterima.

Jadi semakin bagusnya pimpinan pada perusahaan di Perumda Air Minum Tirta Moedal Kota Semarang maka kepuasan seorang karyawan pada perusahaan tersebut akan semakin puas.

b. *Komitmen organisasi (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z)*

Hasil dari koefisien regresi variable Komitmen Organisasi (X2) diperoleh sebesar 0,432 dengan arah koefisien positif. Artinya jika variable independent Komitmen Organisasi (X2) mengalami kenaikan koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara Komitmen Organisasi (X2) dengan Kepuasan Kerjanya (Z) dan nilai arahnya berbanding lurus.

Sedangkan untuk nilai signifikansi pengaruh Komitmen Organisasi (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z) diperoleh dengan nilai t hitung = 4,178 dan tingkat signifikansi 0,000. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Ini artinya hipotesis kedua yang menyatakan Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja diterima.

Jadi semakin baik Komitmen Organisasi dalam perusahaan di Perumda Air Minum Tirta Moedal Kota Semarang maka kepuasan seorang karyawan pada perusahaan tersebut akan semakin puas.

Tabel 4. 9 Hasil Uji Koefisien Determinasi Model 1

| Model 1 | | |
|------------------------------------|----------------|-------------------|
| Independen | Dependen | Adjusted R Square |
| Gaya Kepemimpinan Transformasional | Kepuasan Kerja | 0.337 |
| Komitmen Organisasi | | |

c. Koefisien Determinasi persamaan regresi model 1

Berdasarkan pada tabel 4.8 hasil uji koefisien determinasi model regresi 1 diperoleh nilai *Adjusted R-Square* 0,337 atau 33,7 %. Ini artinya Gaya Kepemimpinan Transformasional, dan Komitmen Organisasi mampu menjelaskan serta memprediksi nilai Kepuasan kerja sebesar 33,7%. Sementara 66,3 % sisanya dijelaskan oleh variabel-variabel lain di luar penelitian.

Tabel 4. 10 Hasil uji Persamaan Regresi 2
Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|--------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Coefficients | | |
| 1 | (Constant) | 17.451 | 2.009 | | 8.688 | .000 |
| | TOTAL_X1 | .168 | .053 | .358 | 3.153 | .002 |
| | TOTAL_X2 | .275 | .087 | .383 | 3.162 | .002 |
| | TOTAL_Z | -.111 | .061 | -.218 | -1.811 | .074 |

(Sumber : Data yang diolah 2023)

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda pada tabel 4.9. Persamaan regresi model 2 sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Kinerja Karyawan (Y)} &= b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 Z + e_2 \\ &= 0,358 X_1 + 0,383 X_2 - 0,218 Z + 2,009 \end{aligned}$$

a. Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil dari koefisien regresi variable Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) diperoleh sebesar 0,358 dengan arah koefisien positif. Artinya jika variable independent gaya kepemimpinan transformasional mengalami kenaikan koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) dengan Kinerja Karyawannya (Y) dan nilai arahnya berbanding lurus.

Sedangkan untuk nilai signifikansi pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan diperoleh dengan nilai t hitung = 3,153 dan tingkat signifikansi 0,002. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa signifikansi sebesar $0,002 < 0,05$. Ini artinya hipotesis ketiga yang menyatakan Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan diterima.

Jadi semakin baiknya Kepemimpinan Transformasional pada perusahaan di Perumda Air Minum Tirta Moedal Kota Semarang maka Kinerja Karyawannya akan meningkat.

b. Komitmen Organisasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil dari koefisien regresi variable Komitmen Organisasi (X2) diperoleh sebesar 0383 dengan arah koefisien positif. Artinya jika variable independent variable Komitmen Organisasi (X2) mengalami kenaikan koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara Komitmen Organisasi (X2) dengan Kinerja Karyawannya (Y) dan nilai arahnya berbanding lurus.

Sedangkan untuk nilai signifikansi pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan diperoleh nilai koefisien berpengaruh positif dengan nilai t hitung = 3,162 dan tingkat signifikansi 0,002. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa signifikansi sebesar $0,002 < 0,05$. Ini artinya hipotesis ke-

empat yang menyatakan Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan diterima.

Jadi semakin baik Komitmen Organisasi yang terjadi pada perusahaan di Perumda Air Minum Tirta Moedal Kota Semarang maka akan berpengaruh baik juga Kinerja Karyawannya.

c. *Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)*

Hasil dari koefisien regresi variable Kepuasan Kerjanya (Z) diperoleh sebesar -0,218 dengan arah koefisien negatif. Artinya jika variable independent Kepuasan Kerjanya (Z) mengalami peningkatan maka akan terjadi penurunan pada kinerja karyawan (Y). Hubungan negatif antara Kepuasan Kerjanya (Z) dengan Kinerja Karyawan (Y) dan nilai arahnya berbanding terbalik.

Sedangkan untuk nilai signifikansi pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan diperoleh dengan nilai t hitung = - 1,811 dan tingkat signifikansi 0,074. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa signifikansi sebesar $0,074 > 0,05$. Ini artinya hipotesis kelima yang menyatakan Kepuasan Kerja berpengaruh negatif terhadap Kinerja Karyawan ditolak.

Jadi apabila perusahaan di Perumda Air Minum Tirta Moedal Kota Semarang mengalami peningkatan pada Kepuasan Kerja atau dengan kata lain karyawan puas maka berpotensi mengalami penurunan pada Kinerja Karyawannya diperusahaan.

Hal ini disebabkan karena variabel kepuasan kerja terdapat indikator paling rendah diantara indikator variabel kinerja karyawan dan variabel lain. Indikator mencintai pekerjaan dengan pertanyaan “saya termotivasi bekerja untuk mendapatkan kesempatan Pendidikan dan pelatihan tambahan untuk meningkatkan kemampuan saya dalam bekerja” merupakan indikator yang memiliki nilai terendah. Indikator ini membuktikan bahwa Pendidikan dan pelatihan kerja dapat menurunkan kinerja karyawan. Karena dapat memberikan efek negatif pada kinerja karyawan sehingga karyawan yang tidak mengikuti pendidikan dan pelatihan harus dipaksa untuk berkerja lebih untuk menutup dan mengisi karyawan yang mengikuti pelatihan dan pendidikan.

Tabel 4. 11 Hasil Uji Koefisien Determinasi Model 2

| Model 2 | | |
|------------------------------------|------------------|-------------------|
| Independen | Dependen | Adjusted R Square |
| Gaya Kepemimpinan Transformasional | Kinerja Karyawan | 0.259 |
| Komitmen Organisasi | | |
| Kepuasan Kerja | | |

(Sumber : Data yang diolah 2023)

d. Koefisien Determinasi persamaan regresi model 2

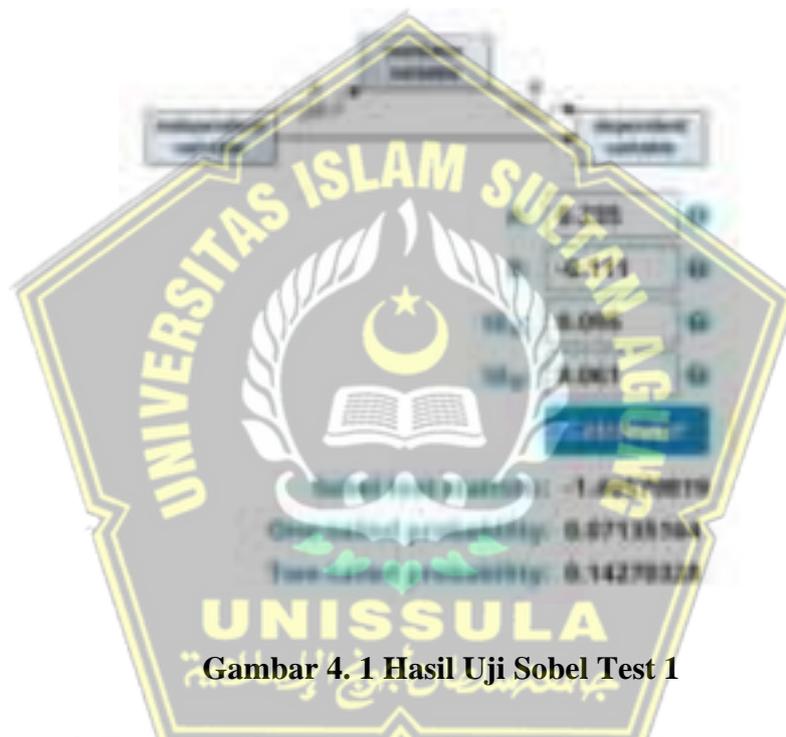
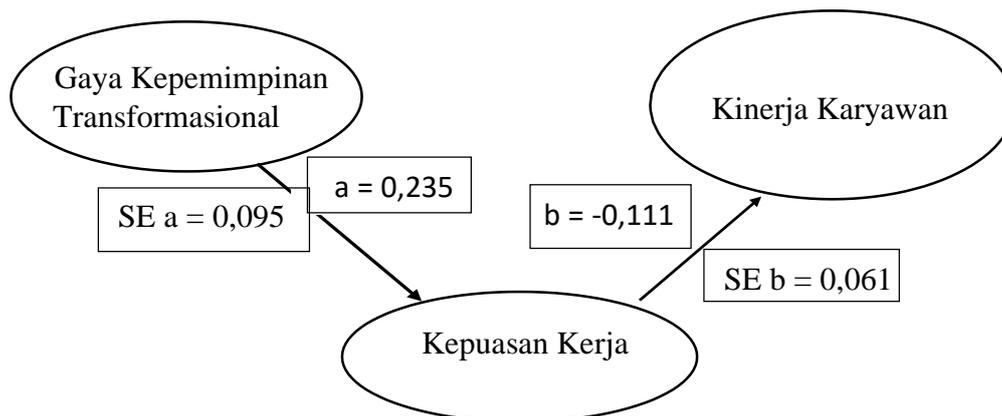
Pada model regresi 2 diperoleh nilai *Adjusted R-Square* 0,259 atau 25,9 %. Ini artinya Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja mampu menjelaskan serta memprediksi nilai Kinerja Karyawan sebesar 25,9 %. Sementara 74,1 % sisanya dijelaskan oleh variabel- variabel lain di luar penelitian

4.4.4 Uji Sobel

Hasil uji Sobel dalam penelitian ini dilihat pada gambar sebagai berikut :

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Pada gambar 4.1. dapat dilihat bahwa nilai sobel test sebesar -1,465 dan nilai signifikansinya 0.142 lebih dari 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa Kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan atau Kepuasan kerja tidak bisa jadi variabel intervening antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan. Artinya bahwa kepuasan kerja pada karyawan tidak akan berpengaruh terhadap kepemimpinan pada perusahaan karena pimpinan perusahaan akan memilih meningkatkan meningkatnya kinerja SDM sehingga kepuasan kerja tidak bisa menjadi patokan sebagai penilaian untuk peningkatan pada kinerja karyawan.

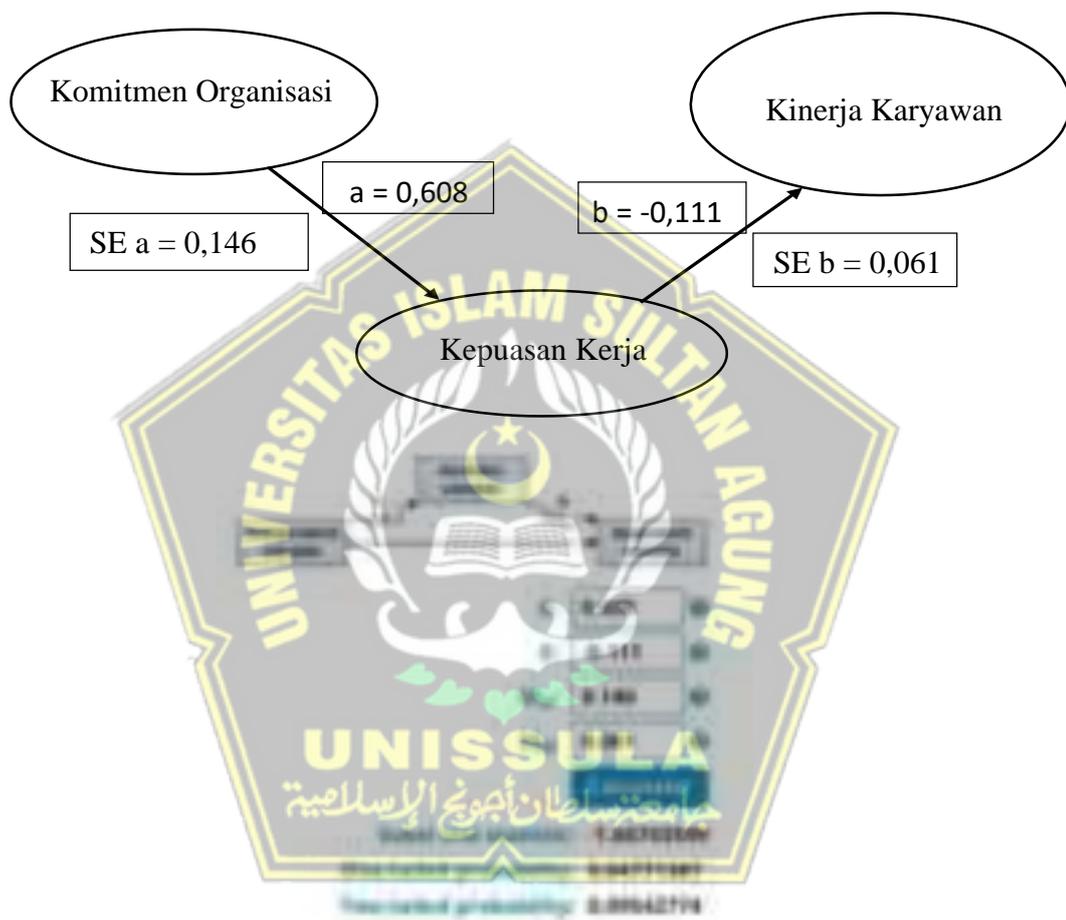


Gambar 4. 1 Hasil Uji Sobel Test 1

2. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Pada gambar 4.2. dapat dilihat bahwa nilai sobel test sebesar -1,667 dan nilai signifikansinya 0.095 lebih dari 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa Kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh antara Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan atau Kepuasan kerja tidak bisa jadi variabel intervening antara Komitmen Organisasi dan Kinerja Kayawan. Hal ini menggambarkan senang tidaknya seorang anggota bekerja pada sebuah organisasi pada perusahaan.

Kepuasan kerja seseorang seharusnya timbul dari diri karyawan, karena karyawan sebelum bekerja sudah mendapatkan job deskripsi sesuai dengan keahliannya dalam organisasi. Sehingga hal ini tanpa dipaksa akan menjadi satu hal yang disenangi oleh karyawan itu sendiri dalam meningkatkan kinerjanya.



Gambar 4. 2 Hasil Uji Sobel Test 2

4.5 Pembahasan

4.5.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan kerja

Berdasarkan hasil responden indikator Konvenderasi individu “Memberikan motivasi kepada saya pembicaraan yang mendorong saat bekerja” yaitu pada variabel Gaya kepemimpinan Transformasional dan hasil responden yaitu indikator prestasi kerja “Atasan memberikan hadiah atas keberhasilan saya” yaitu pada variable Kepuasan Kerja menunjukkan hasil tertinggi dari beberapa indikator yang memicu penilaian pada penelitian ini.

Hal ini dapat memotivasi karyawan di Perumda Air Minum Tirta Moedal Kota Semarang untuk melakukan lebih dari yang diharapkan, serta dapat membantu karyawan dalam mencapai kualitas serta kuantitas kerja yang diharapkan, sehingga karyawan dapat berkontribusi terhadap perusahaan untuk ikut serta dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Dengan adanya sikap menyukai dan mencintai pekerjaan tersebut akan membuat perawat semakin disiplin dan bersemangat sehingga mampu meningkatkan kualitas dan kuantitas yang dihasilkannya. karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan memiliki prestasi kerja yang baik, sehingga ia berkeinginan untuk berkontribusi dalam upaya pencapaian tujuan dari organisasi. Hal tersebut merupakan bentuk perasaan senang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang diembannya.

4.5.2 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil responden yaitu indikator kebanggaan karyawan “Saya sangat senang karena pekerjaan saya adalah bagian dari hidup saya” yaitu pada

variabel Komitmen Organisasi dan hasil responden yaitu indikator prestasi kerja “Atasan memberikan hadiah atas keberhasilan saya” yaitu pada variable Kepuasan Kerja menunjukkan hasil tertinggi yang memicu penilaian pada penelitian ini.

Hal ini menunjukkan bahwa karyawan di Perumda Air Minum Tirta Moedal Kota Semarang yang merasa puas cenderung lebih setia kepada organisasi dan mempertahankan sikap positif terhadap pekerjaan mereka sehingga mereka tidak mungkin mengganti pekerjaan mereka. Artinya semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh para karyawan maka akan meningkatkan komitmen para karyawan. Komitmen organisasi merupakan sikap seseorang terhadap organisasi dalam bentuk kesetiaan atau loyalitas untuk ikut serta dalam mewujudkan tujuan dari organisasi tersebut. Komitmen organisasi ditandai dengan adanya kesetiaan terhadap organisasi, semakin karyawan setia maka akan membuat mereka bekerja dengan dedikasi tinggi guna untuk mewujudkan tujuan dari organisasi.

Oleh sebab itu seorang yang setia maka tidak akan terbesit keinginan untuk meninggalkan organisasi. Selain memiliki kesetiaan, seorang yang berkomitmen terhadap organisasi juga memiliki kemauan untuk lebih terlibat dalam memajukan organisasi, dengan adanya kemauan tersebut maka ia akan mempunyai tanggung jawab sehingga akan sungguh-sungguh dalam meningkatkan kualitas hasil kerjanya. Seorang yang berkomitmen juga akan mempunyai kebanggaan karena telah menjadi bagian dari organisasi, rasa bangga tersebut akan membuat ia bekerja dengan lebih giat guna ingin ikut serta untuk berkontribusi memajukan organisasi. Mereka yang menunjukkan tingkat komitmen yang tinggi diidentifikasi dengan

organisasi, terlibat secara serius dalam pekerjaan mereka, dan memiliki loyalitas dan kasih sayang yang positif terhadap organisasi. Komitmen organisasi menunjukkan kemampuan individu untuk mengidentifikasi kebutuhan individu, keterlibatan, dan keanggotaan organisasi. Komitmen organisasi baru menciptakan rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi.

4.5.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja

Karyawan

Berdasarkan hasil responden yaitu indikator Konvenderasi individu “Memberikan motivasi kepada saya pembicaraan yang mendorong saat bekerja” yaitu pada variabel Gaya kepemimpinan Transformasional dan hasil responden yaitu indikator berkontribusi dengan organisasi “Saya mudah bekerja sama dengan teman-teman pada bagian atau divisi lain.” yaitu pada variable Kinerja Karyawan menunjukkan hasil tertinggi yang memicu penilaian pada penelitian ini.

Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Artinya jika Gaya Kepemimpinan Transformasional meningkat maka Kinerja Karyawan juga akan meningkat di antaranya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Pemimpin transformasional memiliki dampak yang lebih besar pada kinerja organisasi karena pemimpin lebih tertarik, termotivasi, dan mampu memahami keinginan karyawannya. Pengaruh yang positif ini menunjukkan adanya pengaruh yang searah antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan, atau dengan kata lain dengan gaya kepemimpinan baik maka kinerja karyawan tinggi. Sedangkan

pengaruh yang baik ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan transformasional yang ada di Perumda Air Minum Tirta Moedal Kota Semarang sudah dinilai baik. Pemimpin selalu memberikan informasi yang jelas kepada para karyawan berupa memberikan instruksi atau arahan tentang pelaksanaan tugas yang berkaitan dengan *job description*. Dengan adanya *job description* yang jelas secara tertulis dari pimpinan maka akan memudahkan para karyawan menyelesaikan tugas yang telah menjadi tanggung jawabnya dengan mudah dan dapat meminimalisir kesalahan dalam bekerja. Sikap memberikan informasi yang jelas mendorong peningkatan kualitas kerja yang berkaitan dengan kuantitas yang harus diselesaikan baik berupa kerapian kerja dan ketelitian kerja atau tingkat kesalahan yang dilakukan oleh karyawan. ini berarti bahwa eksekutif dapat menggerakkan, mengarahkan, dan mempengaruhi bawahannya untuk menentukan kewajiban organisasi untuk menjalankan tugas dan fungsi utama mereka dengan baik, artinya perlu adanya memperkuat dan memperkuat gaya kepemimpinan transformasional. Bagaimana pimpinan memberikan motivasi dan optimisme kepada karyawan agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan dapat memberikan fasilitas dan benefit karyawan yang berdampak pada kinerja dalam bekerja.

4.5.4 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil responden yaitu indikator kebanggaan karyawan “Saya sangat senang karena pekerjaan saya adalah bagian dari hidup saya” yaitu pada variabel Komitmen Organisasi dan hasil responden yaitu indikator berkontribusi

dengan organisasi “Saya mudah bekerjasama dengan teman-teman pada bagian atau divisi lain.” yaitu pada variable kinerja Karyawan menunjukkan hasil tertinggi yang memicu penilaian pada penelitian ini.

Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja terbukti dari karyawan, semakin tinggi komitmen organisasi, semakin tinggi kinerja karyawan di Perumda Air Minum Tirta Moedal Kota Semarang. Komitmen organisasi memegang peranan penting bagi peningkatan kinerja yang baik dan pengabaian terhadap komitmen pada organisasi akan menimbulkan kerugian. Komitmen organisasi merupakan suatu konsistensi dari wujud keterikatan seseorang terhadap organisasinya. Adanya komitmen yang tepat akan memberikan motivasi yang tinggi dan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja suatu pekerjaan. Karyawan yang terikat tidak akan mau meninggalkan perusahaan dan dalam hal ini modal merupakan modal dasar untuk mendorong produktivitas kerja yang tinggi pada perusahaan. Komitmen bekerja di dalam perusahaan tidak lepas dari bentuk hubungan antara karyawan dengan pekerjaan atau profesi dimana karyawan tersebut bekerja dalam rangka mencapai tujuan bisnis yang diinginkan oleh perusahaan.

4.5.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil responden yaitu Indikator mencintai pekerjaan dengan pertanyaan “saya termotivasi bekerja untuk mendapatkan kesempatan Pendidikan dan pelatihan tambahan untuk meningkatkan kemampuan saya dalam bekerja” merupakan indikator yang memiliki nilai terendah. yaitu pada variable kinerja Karyawan menunjukkan hasil tertinggi yang memicu penilaian pada penelitian ini.

Hal ini menggambarkan senang tidaknya seorang anggota bekerja pada sebuah organisasi pada perusahaan Perumda Air Minum Tirta Moedal Kota Semarang. Jika kepuasan kerja tinggi maka juga dapat menurunkan kinerja karyawan. Analisis membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, misalnya gaji karyawan dibayar tepat waktu, kesempatan pendidikan dan pelatihan kerja, kondisi lingkungan kerja yang baik dan rekan kerja yang mendukung, saling mendukung akan menghasilkan kinerja karyawan sesuai dengan kepuasan kerja yang baik sehubungan dengan kondisi-kondisi yang harus dialami karyawan ketika melaksanakan tugasnya atau berdasarkan faktor lain yang mempengaruhi sehingga menyebabkan karyawan nyaman saat bekerja.

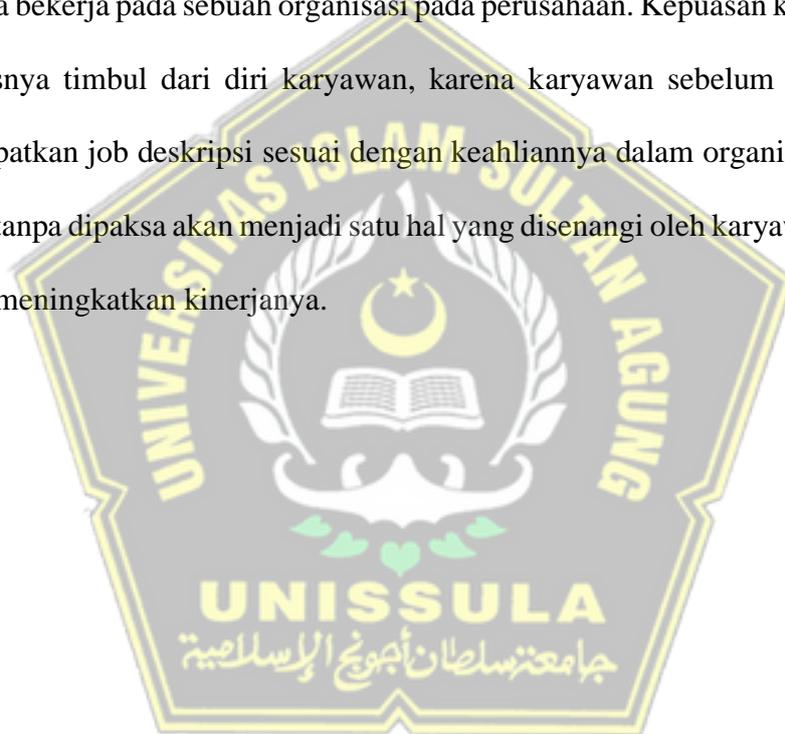
4.5.6 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja

Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil sobel dapat disimpulkan bahwa Kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan atau Kepuasan kerja tidak bisa jadi variabel intervening antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan. Artinya bahwa kepuasan kerja pada karyawan tidak akan berpengaruh terhadap kepemimpinan pada perusahaan karena pimpinan perusahaan akan memilih meningkatkan meningkatnya kinerja SDM sehingga kepuasan kerja tidak bisa menjadi patokan sebagai penilaian untuk peningkatan pada kinerja karyawan.

4.5.7 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil sobel dapat disimpulkan bahwa Kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh antara Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan atau Kepuasan kerja tidak bisa jadi variabel intervening antara Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan. Hal ini menggambarkan senang tidaknya seorang anggota bekerja pada sebuah organisasi pada perusahaan. Kepuasan kerja seseorang seharusnya timbul dari diri karyawan, karena karyawan sebelum bekerja sudah mendapatkan job deskripsi sesuai dengan keahliannya dalam organisasi. Sehingga hal ini tanpa dipaksa akan menjadi satu hal yang disenangi oleh karyawan itu sendiri dalam meningkatkan kinerjanya.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan :

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional yang baik akan memberikan pengaruh pada Kepuasan Kerja karyawan. Pengaruh tersebut memberikan motivasi terhadap karyawan di Perumda Air Minum Tirta Moedal Kota Semarang untuk berkontribusi lebih pada perusahaan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Artinya semakin baik pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan transformasional maka akan meningkatkan kepuasan para karyawan Perumda Air Minum Tirta Moedal.
2. Komitmen Organisasi yang baik akan memberikan pengaruh pada Kepuasan Kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan di Perumda Air Minum Tirta Moedal Kota Semarang yang merasa puas cenderung lebih setia kepada organisasi, artinya semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh para karyawan maka akan meningkatkan komitmen para karyawan.
3. Gaya Kepemimpinan Transformasional yang baik akan membuat Kinerja karyawan bertambah baik. Artinya semakin baik pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan transformasional maka akan meningkatkan kinerja para karyawan Perumda Air Minum Tirta Moedal. Pengaruh yang positif ini menunjukkan adanya pengaruh yang searah antara gaya kepemimpinan

dengan kinerja karyawan, atau dengan kata lain dengan gaya kepemimpinan baik maka kinerja karyawan tinggi.

4. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi yang baik akan memberikan pengaruh pada Kinerja Karyawan. Artinya jika Komitmen Organisasi meningkat maka Kinerja Karyawan Perumda Air Minum Tirta Moedal Kota Semarang juga akan meningkat. Komitmen organisasi merupakan suatu konsistensi dari wujud keterikatan seseorang terhadap organisasinya. Adanya komitmen yang tepat akan memberikan motivasi yang tinggi dan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja suatu pekerjaan.
5. Kepuasan Kerja meningkat akan menimbulkan penurunan pada Kinerja Karyawan. Artinya apabila karyawan puas dalam bekerja maka akan menurunkan tingkat Kinerja Karyawan. Hal ini menggambarkan senang tidaknya seorang anggota bekerja pada sebuah organisasi pada perusahaan. Apabila perusahaan memiliki tingkat kepuasan kerja yang buruk maka perusahaan akan memberikan evaluasi pada karyawan. Sehingga ini dapat memberikan motivasi yang baik pada karyawan untuk bekerja dengan giat. Karena karyawan akan mendapatkan beberapa pelatihan tambahan untuk meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan.
6. Hasil Uji Sobel pertama, Kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan atau Kepuasan kerja tidak bisa jadi variabel intervening antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan. Hal ini disebabkan

karena pimpinan perusahaan akan memilih meningkatkan meningkatnya kinerja SDM sehingga kepuasan kerja tidak bisa menjadi patokan sebagai penilaian untuk peningkatan pada kinerja karyawan.

7. Hasil Uji Sobel kedua, Kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh antara Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan atau Kepuasan kerja tidak bisa jadi variabel intervening antara Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan. Hal ini diperlukan adanya komunikasi antara karyawan satu dengan atasan atau karyawan yang dipercaya. Karena dalam hal membantu, setiap karyawan memiliki tanggung jawab masing-masing. Oleh karena itu keinginan yang diinginkan disampaikan atau dikomunikasikan kepada atasan atau antar karyawan yang dipercaya. Sehingga ketika tidak tercapai tidak akan menghambat atau mengganggu kinerja karyawan tersebut dan karyawan tidak mendapat kepuasan atas pekerjaannya.

5.2 Implikasi Manajerial

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan yang ada diperoleh implikasi manajerial penelitian yang bisa di implementasikan antara lain sebagai berikut:

1. Dalam variable Gaya Kepemimpinan Transformasional, indikator “Mengetahui apa yang saya inginkan dan menolong saya untuk mendapatkannya” memiliki skor terendah. Hal ini diperlukan adanya komunikasi antara karyawan satu dengan atasan atau karyawan yang dipercaya. Karena dalam hal membantu, setiap karyawan memiliki tanggung jawab masing-masing. Oleh karena itu keinginan yang diinginkan disampaikan atau dikomunikasikan kepada atasan

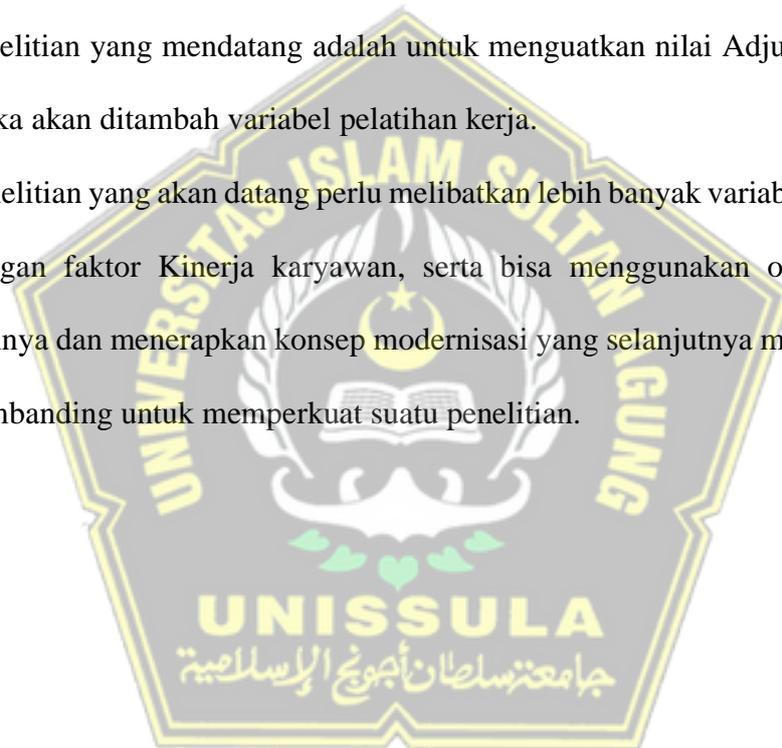
atau antar karyawan yang dipercaya. Sehingga ketika tidak tercapai tidak akan menghambat atau mengganggu kinerja karyawan tersebut.

2. Dalam variable Komitmen organisasi, indicator “Perusahaan selalu memberikan reward terhadap karyawan dengan kinerja yang baik” memiliki skor terendah. Dalam hal ini Karena karyawan hanya merasa cukup dalam reward yang diberikan oleh perusahaan. Artinya ada harapan reward yang lebih besar dari para karyawan untuk perusahaan. Reward yang sesuai dengan keinginan karyawan dari perusahaan akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut.
3. Dalam variable Kepuasan Kerja, indicator Saya termotivasi bekerja untuk mendapatkan kesempatan pendidikan dan pelatihan tambahan untuk meningkatkan kemampuan saya dalam bekerja Indicator ini merupakan terendah dalam variable Kepuasan Kerja. Hal ini memberikan arti bahwa karyawan masih merasa kurang termotivasi bekerja untuk tujuan mendapatkan pendidikan dan pelatihan yang diberikan perusahaan. Hal ini diperlukan sosialisasi agar karyawan mengerti dan memahami apa manfaat dari pendidikan dan pelatihan tersebut.
4. Dalam variable kinerja karyawan, indicator Saya merupakan orang yang cermat, teliti dan mampu meminimalisir kesalahan dalam bekerja Indicator ini merupakan terendah dalam variable Kinerja karyawan. Hal ini memberikan arti bahwa karyawan masih menyadari akan kesempurnaan dalam bekerja. Responden merasa harus terus belajar agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan maksimal.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Untuk membantu melengkapi kekurangan dari penelitian ini, dapat dilakukan pengembangan penelitian lebih lanjut antara lain:

1. Nilai Adjusted R Square yang masih rendah artinya kontribusi variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, dan Komitmen Organisasi terhadap variabel Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan masih kurang, sehingga agenda penelitian yang mendatang adalah untuk menguatkan nilai Adjusted R Square maka akan ditambah variabel pelatihan kerja.
2. Penelitian yang akan datang perlu melibatkan lebih banyak variabel yang terkait dengan faktor Kinerja karyawan, serta bisa menggunakan objek ditempat lainnya dan menerapkan konsep modernisasi yang selanjutnya mampu menjadi pembanding untuk memperkuat suatu penelitian.



DAFTAR PUSTAKA

- Bonsu, S., & Twum-Danso, E. (2018). Leadership Style in the Global Economy: A Focus on Cross-Cultural and Transformational Leadership. *Journal of Marketing and Management*, 9(2), 37.
- Chang. (2010). *PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING*. 8(5), 55.
- Dadie, C. I. B. (2015). *Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*.
- Fithriani, A. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Dosen Tetap Yayasan Pendidikan Universitas Achmad Yani Kalimantan Selatan. *Ilmu-Ilmu Sosial*, 8(1), 109–120.
- G. Douglas. (2000), *Manajemen Kas*, Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo, hal. 34
- Ghozali. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2000). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. New Jersey, USA: Prentice – Hall International, Inc.
- Hanafi, B. D., & Yohana, C. (2017). Pengaruh Motivasi, Dan Lingkungan Kerja, Terhadap Kinerja Karyawan, Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Pt Bni Lifeinsurance. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis (JPEB)*, 5(1), 73–89. <https://doi.org/10.21009/jpeb.005.1.6>
- Handoko, T. arif, & Handayani, S. (2017). Pentingnya Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Teduhmakmur Semarang. *Bingkai Manajemen*, 20, 145–157.
- Harahap, F. (2015). Faculty of Economics Riau University ., *JOMFekom*, 2(1), 1–15. <https://media.neliti.com/media/publications/125589-ID-analisis-dampak-pemekaran-daerah-ditinja.pdf>

- Ivansyah, H. N. (2019). *PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KARYAWAN PT TUNAS SUBUR UTAMA PACITAN.*
- Lestari, A. N., & Suryani, E. (2018). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada PT The Univenus, Kragilan Serang Tahun 2018). *Tirtayasa Ekonomika*, 13(2), 274. <https://doi.org/10.35448/jte.v13i2.4315>
- Locander, W.B., F. Hamilton, D. Ladik & J. Stuart. (2002). “developing a leadership-rich culture: The missing link to creating a market-focused organization, *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 5, pp. 149- 163.
- Lumbantoruan, E. P., & Hidayat, P. (2013). *HUBUNGAN ANTARA KEPUASAN KERJA DENGAN KINERJA KARYAWAN NASKAH.* 14–27.
- Ma'mun, S. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Pengembangan Karir Pada Komitmen Organisasi Dan Kinerja. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 17(4), 503–521. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2013.v17.i4.117>
- Marchianti, A., Nurus Sakinah, E., & Diniyah, N. et al. (2017). Digital Repository Universitas Jember Digital Repository Universitas Jember. *Efektifitas Penyuluhan Gizi Pada Kelompok 1000 HPK Dalam Meningkatkan Pengetahuan Dan Sikap Kesadaran Gizi*, 3(3), 69–70.
- Mas'ud, Fuad. (1998). Survey sikap Karyawan dan diagnosis pengembangan organisasi. *Jurnal Bisnis Strategi*. Vol 2
- Mosadeghrad, A. M. (2003), “The role of participative management (suggestion system) in hospital effectiveness and efficiency”, *Research in Medical Sciences*, 8(3), 85-89
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25. <https://doi.org/10.36778/jesya.v1i1.7>

- Nugroho, D. A. (2013). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DAN KINERJA PEGAWAI (Studi Pada Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan/Vocational Education Development Center Malang). *Manajemen Bisnis*, 1(2). <https://doi.org/10.22219/jmb.v1i2.1334>
- Pambudi, D. S., Mukzam, D., & Nurtjahjono, E. G. (2016). VARIABEL MEDIASI (Studi pada Karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 39(1), 164–171.
- Priarso, M. T., Diatmono, P., & Mariam, S. (2019). the Effect of Transformational Leadership Style, Work Motivation, and Work Environment on Employee Performance That in Mediation By Job Satisfaction Variables in Pt. Gynura Consulindo. *Business and Entrepreneurial Review*, 18(2), 165. <https://doi.org/10.25105/ber.v18i2.5334>
- Raharjo, S. T., & Nafisah, D. (2006). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Departemen Agama Kabupaten Kendal Dan Departemen Agama Kota Semarang). *Jurnal Studi Manajemen Organisasi*, 3(2), 69–81. <https://doi.org/10.14710/jsmo.v3i2.4190>
- Rokib, M. N., & Santoso, D. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 11(2), 108. <https://doi.org/10.26623/jreb.v11i2.1080>
- Rorimpandey, L. (2013). Analisis Sistem Pembayaran Melalui Cryptocurrency Dalam Perspektif Ekonomi Global. *Jurnal EMBA*, 1(4), 2233–2244. <http://download.portalgaruda.org/article.php?article=129733&val=1025>
- Sari, K. A. Y., Supartha, W. G., & Riana, I. G. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional (Studi di Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar). *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 6(1), 1–28.
- Schepers, J., Wetzels, M., & de Ruyter, K. (2005). Leadership styles in technology acceptance: Do followers practice what leaders preach? *Managing Service Quality*, 15(6), 496–508. <https://doi.org/10.1108/09604520510633998>

- Sendow, G., & Tatilu, J. (2014). Kepemimpinan Transaksional, Transformasional, Servant Leadership Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Sinar Galesong Pratama Manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 2(1), 295–304. <https://doi.org/10.35794/emba.v2i1.3816>
- Sugiono. (2013). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Wicaksono, G. A., & Muhdianto. (2010). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Yang di Moderasi Kecerdasan Emosional (Studi Empiris di Kantor DPRD Kota dan Kabupaten Magelang). *Jurnal Fakultas Ekonomi*, 9(3), 34–58.
- Yammarino, F.J., W.D. Spangler & B.M. Bass (1993), “Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation”, *Journal Leadership Quarterly*, Vol. 4, No. 1, pp. 81-102
- Yousif, N., Cole, J., Rothwell, J. C., Diedrichsen, J., Zelik, K. E., Winstein, C. J., Kay, D. B., Wijesinghe, R., Protti, D. A., Camp, A. J., Quinlan, E., Jacobs, J. V, Henry, S. M., Horak, F. B., Jacobs, J. V, Fraser, L. E., Mansfield, A., Harris, L. R., Merino, D. M., ... Dublin, C. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Lembaga Pendidikan Islam Terpadu Bina Anak Sholeh. *Journal of Physical Therapy Science*, 9(1), 1–11. <http://dx.doi.org/10.1016/j.neuropsychologia.2015.07.010><http://dx.doi.org/10.1016/j.visres.2014.07.001><https://doi.org/10.1016/j.humov.2018.08.006><http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/24582474><https://doi.org/10.1016/j.gaitpost.2018.12.007>
Ahttps: