

**MODEL PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN BERBASIS  
KOMUNIKASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL MELALUI KOMITMEN  
BERKELANJUTAN  
DI PT. NASMOCO KALIGAWE ( BODY & PAINT ) SEMARANG  
SKRIPSI**

**Untuk Memenuhi Pesyaratan  
Mencapai Derajat Sarjana S1  
Program Studi Manajemen**



**DISUSUN OLEH :  
YOGA IBNU PRATAMA  
30401700321**

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

**HALAMAN PENGESAHAN  
SKRIPSI**

**MODEL PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN BERBASIS  
KOMUNIKASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL MELALUI KOMITMEN  
BERKELANJUTAN**

**Disusun Oleh :**

Yoga Ibnu Pratama

NIM: 30401700321

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya  
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian Skripsi  
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, April 2024

Pembimbing



(Dr. Budhi Cahyono, S.E., M.Si)

NIK. 210492030

**MODEL PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN BERBASIS  
KOMUNIKASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL MELALUI KOMITMEN  
BERKELANJUTAN**

Disusun Oleh :  
**Yoga Ibnu Pratama**  
NIM : 30401700321

Telah dipertahankan di depan penguji  
Pada tanggal 16 Mei 2024  
**Susunan Dewan Penguji**

**Pembimbing**

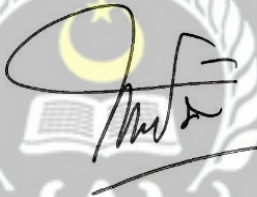
**Penguji**



**Dr. Budhi Cahyono, SE, M.Si**  
NIK. 210492030



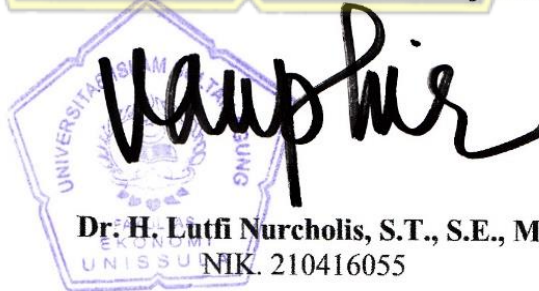
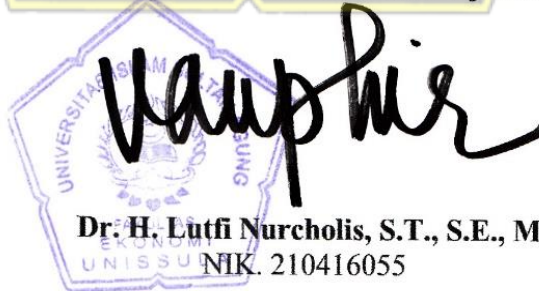
**Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si**  
NIK. 210491028



**Nurhidayati, SE, M.Si., Ph.D**  
NIK. 210499043

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar  
Sarjana Manajemen Tanggal 16 Mei 2024

**Ketua Program Studi Manajemen**



**Dr. H. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M**  
NIK. 210416055

## HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Yoga Ibnu Pratama  
NIM : 30401700321  
Program Studi : Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul :“ **MODEL PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN BERBASIS KOMUNIKASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL MELALUI KOMITMEN BERKELANJUTAN** ” merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme atau duplikasi dari karya orang lain. Pendapat orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip berdasarkan cara yang baik sesuai kode etik atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran kode etik ilmiah dalam penyusunan penelitian skripsi ini.

Semarang, 15 Mei 2024  
Yang Memberi Pernyataan



Yoga Ibnu Pratama

## PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Yoga Ibnu Pratama

---

NIM : 30401700321

---

Program Studi : S1 Manajemen

---

Fakultas : Ekonomi

---

Dengan ini menyerahkan hasil karya ilmiah berupa Tugas Akhir Skripsi dengan judul : **“MODEL PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN BERBASIS KOMUNIKASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL MELALUI KOMITMEN BERKELANJUTAN “** pada PT .Nasmoco Kaligawe Semarang Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksekutif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta. Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya tulis ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan Pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 15 Mei 2024

Yang Memberi Pernyataan,



Yoga Ibnu Pratama

30401700321

## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, karunia dan hidayah-Nya tak terhingga, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi dengan judul “*MODEL PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN BERBASIS GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMUNIKASI MELALUI KOMITMEN BERKELANJUTAN*”.

Penyusunan skripsi ini guna memenuhi salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang.

Penyusunan skripsi ini juga telah banyak mendapatkan dorongan, bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak secara langsung maupun tidak langsung. Untuk itu pada kesempatan ini, penulis menyampaikan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang;
2. Bapak Dr. E. Drs. H. Marno Nugroho, MM. Selaku Wakil Dekan 1 Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Bapak Dr. Lutfi Nurcholis, ST, SE, MM selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang
4. Bapak Dr. H. Budhi Cahyono, SE., M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan dan motivasi serta mengarahkan penulis hingga sampai menyelesaikan usulan penelitian skripsi ini.
5. Seluruh Dosen dan Staff serta Karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung (Unissula) atas kerja sama dan bantuannya selama menempuh perkuliahan di Fakultas Ekonomi Unissula Semarang
6. Orangtuaku tercinta Bapak Alm. Muladi, Ibu Saodah dan istri saya tercinta Kartika Rahmawati serta adik-adik saya tercinta yang telah memberikan dukungan baik moril maupun materiil serta doa yang tak terputus sehingga penulis dapat menyelesaikan usulan penelitian skripsi
7. Seluruh rekan-rekan di kantor PT Nasmoco Kaligawe Semarang dan sahabat baik yang selalu mendukung penulis.
8. Seluruh teman-teman Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Sultan Agung Semarang.



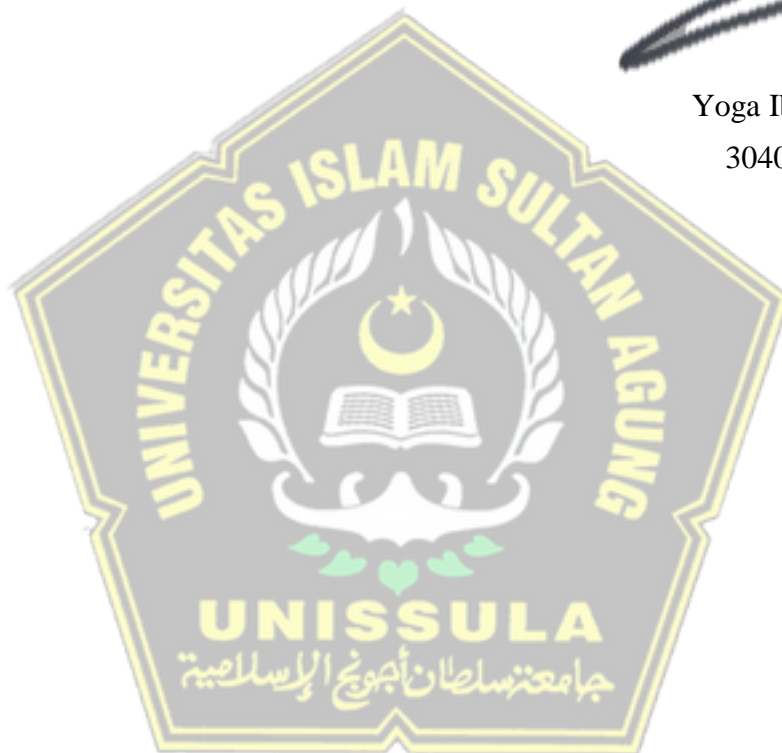
Penulis menyadari bahwa penelitian skripsi ini masih memiliki banyak kekurangan dan kesempurnaan. Oleh karena itu, segala kritik dan saran yang bersifat membangun guna untuk menyempurnakan penelitian skripsi untuk menghasilkan karya yang lebih baik. Penulis harap semoga skripsi ini dapat bermanfaat untuk semua pihak yang membacanya.

Semarang, 15 Mei 2024



Yoga Ibnu Pratama

30401700321



## ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah: (1) menguji dan menganalisis pengaruh *Gaya kepemimpinan transformasional* terhadap komitmen berkelanjutan organisasi di PT. Nasmoco Kaligawe Semarang divisi Body Paint, (2) menguji dan menganalisis pengaruh Komunikasi terhadap komitmen berkelanjutan di PT. Nasmoco Kaligawe Semarang divisi Body Paint, (3) menguji dan menganalisis pengaruh komitmen berkelanjutan terhadap kinerja karyawan di PT. Nasmoco Kaligawe Semarang divisi Body Paint, (4) menguji dan menganalisis *Gaya kepemimpinan transformasional* terhadap kinerja karyawan di PT. Nasmoco Kaligawe Semarang divisi Body Paint, dan (5) menguji dan menganalisis Komunikasi terhadap kinerja karyawan di PT. Nasmoco Kaligawe Semarang divisi Body Paint. Penelitian ini merupakan penelitian explanatory research untuk mengetahui pengaruh *Gaya kepemimpinan Transformasioanl* dan Komunikasi terhadap kinerja karyawan dengan Komitmen berkelanjutan sebagai variabel intervening. Penelitian dilakukan di PT Nasmoco Kaligawe. Sampel penelitian yaitu seluruh karyawan divisi Body Paint PT Nasmoco Kaligawe Semarang sebanyak 54 karyawan. Data dikumpulkan dengan angket kuesioner dan dianalisis secara deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) *Gaya kepemimpinan transformasional* mampu meningkatkan komitmen berkelanjutan dalam bekerja, (2) Komunikasi memberikan dampak yang baik dalam meningkatnya Komitmen berkelanjutan, (3) Komitmen berkelanjutan dapat memberikan pengaruh yang baik dalam meningkatkan kinerja karyawan, (4) *Gaya kepemimpinan transformasional* memberikan dampak yang baik terhadap kinerja karyawan, (5) Komunikasi memberikan dampak yang baik dalam meningkatkan kinerja karyawan.

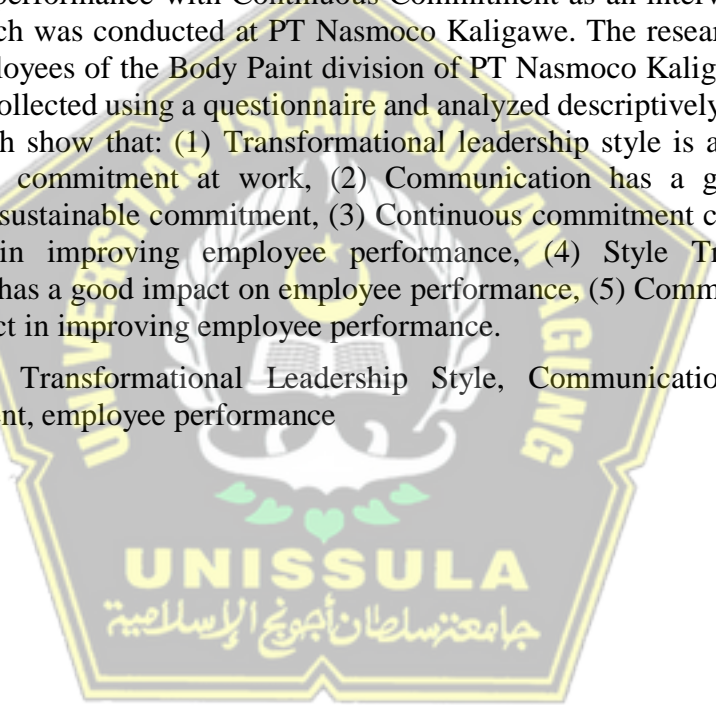
Kata kunci: *Gaya Kepemimpinan Transformasional* , Komunikasi, Komitmen berkelanjutan, kinerja karyawan



## **ABSTRACT**

The objectives of this research are: (1) to test and analyze the influence of transformational leadership style on organizational sustainability commitment at PT. Nasmoco Kaligawe Semarang Body Paint division, (2) to test and analyzed the influence of Communication on sustainable commitment at PT. Nasmoco Kaligawe Semarang Body Paint division, (3) to test and analyzed the effect of sustainable commitment on employee performance at PT. Nasmoco Kaligawe Semarang Body Paint division, (4) to test and analyzed the transformational leadership style on employee performance at PT. Nasmoco Kaligawe Semarang Body Paint division, and (5) to test and analyzing Communication on employee performance at PT. Nasmoco Kaligawe Semarang Body Paint division. This research is an explanatory research to determine transformational leadership and Communication on employee performance with Continuous Commitment as an intervening variable. The research was conducted at PT Nasmoco Kaligawe. The research sample was all 54 employees of the Body Paint division of PT Nasmoco Kaligawe Semarang. Data was collected using a questionnaire and analyzed descriptively. The results of the research show that: (1) Transformational leadership style is able to increase sustainable commitment at work, (2) Communication has a good impact in increasing sustainable commitment, (3) Continuous commitment can have a good influence in improving employee performance, (4) Style Transformational leadership has a good impact on employee performance, (5) Communication has a good impact in improving employee performance.

Keywords: Transformational Leadership Style, Communication, Continuous Commitment, employee performance



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	2
<b>PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI</b> .....	4
<b>PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH</b> .....	5
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	6
<b>ABSTRAK</b> .....	8
<b>ABSTRACT</b> .....	9
<b>BAB I</b> .....	13
<b>PENDAHULUAN</b> .....	13
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	13
1.2 Rumusan Masalah.....	17
1.3 Tujuan Penelitian.....	17
1.4 Manfaat Penelitian.....	18
<b>BAB II</b> .....	19
<b>KAJIAN PUSTAKA</b> .....	19
2.1 Kinerja.....	19
2.2 Komitmen Berkelanjutan.....	20
2.3 Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	20
2.4 Komunikasi.....	21
2.5 Hipotesis.....	21
2.1.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dengan Komitmen Berkelanjutan.....	21
2.1.2 Pengaruh Komunikasi Terhadap Komitmen Berkelanjutan.....	22
2.1.3 Pengaruh Komitmen Berkelanjutan Terhadap Kinerja Karyawan.....	22
2.1.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Karyawan.....	23
2.1.5 Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	23
2.6 Kerangka Hipotesis.....	24
<b>BAB III</b> .....	25
<b>METODE PENELITIAN</b> .....	25
3.1 Jenis Penelitian.....	25
3.2 Populasi Dan Sampel.....	25
3.2.1 Populasi.....	25
3.2.2 Sampel.....	25

3.3	Sumber dan Jenis Data .....	25
3.4	Metode Pengumpulan Data.....	26
3.4.1	Metode Wawancara.....	26
3.4.2	Metode Kuesioner .....	26
3.5	Variabel Dan Indikator .....	26
3.6	Metode Analisis Data .....	28
3.7	Uji Instrumen Penelitian.....	28
3.7.1	Uji Validitas .....	28
3.7.2	Uji Reliabilitas .....	28
3.8	Uji Asumsi Klasik .....	28
3.8.1	Uji Normalitas.....	28
3.8.2	Uji multikolinieritas .....	29
3.8.3	Uji Heterokedastisitas.....	29
3.9	Analisis Regresi Linier Berganda.....	29
3.9.1	Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	30
3.9.2	Uji t (Pengujian Parsial).....	30
3.9.3	Uji Sobel Test.....	30
<b>BAB IV</b>	.....	31
<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	.....	31
4.1	Gambaran Umum Objek Penelitian .....	31
4.2	Deskripsi Variabel Penelitian.....	33
4.2.1	Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	34
4.2.2	Komunikasi .....	35
4.2.3	Komitmen Berkelanjutan.....	36
4.2.4	Kinerja .....	37
4.3	Uji Instrumen Penelitian .....	37
4.3.1	Uji Validitas .....	37
4.3.2	Uji Reliabilitas .....	38
4.4	Uji Asumsi Klasik .....	39
4.4.1	Uji Normalitas.....	39
4.4.2	Uji Multikolinearitas .....	40
4.4.3	Uji Heterokedastisitas.....	41
4.5	Analisis Regresi Linier Berganda.....	41
4.5.1	Analisis Determinasi ( $R^2$ ) .....	43

4.5.2 Uji t.....	43
4.5.3 Uji Sobel.....	45
<b>BAB V</b> .....	49
<b>PENUTUP</b> .....	49
5.1 Kesimpulan .....	49
5.2 Saran.....	50
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	50
5.4 Agenda Penelitian Mendatang .....	50
DAFTAR PUSTAKA.....	
LAMPIRAN.....	



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Perkembangan globalisasi yang semakin pesat sekarang ini menuntut dunia bisnis untuk bersaing tinggi. Globalisasi dalam ekonomi adalah suatu perubahan dunia yang bersifat mendasar dan berlangsung secara berkelanjutan dalam sesuai dengan perkembangan zaman dan kemajuan teknologi. Barker (2004) mengatakan globalisasi adalah koneksi global ekonomi, sosial, budaya dan politik yang semakin mengarah ke berbagai arah di seluruh penjuru dunia dan merasuk ke dalam kesadaran. Derasnya arus globalisasi tersebut membuat organisasi bisnis mengalami perubahan yang bervariasi dan cakupan yang belum pernah di hadapi sebelumnya. Peran strategis dalam menghadapi persaingan yang tinggi, perusahaan memilih seseorang yang memiliki kinerja sumber daya manusia yang kompeten dalam menjalankan setiap tugasnya. Menurut Mangkunegara (2010: 67) mendefinisikan kinerja adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja sumber daya manusia yang baik mempunyai kecenderungan membuat pegawai mempunyai komitmen tinggi pada organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian dari Aldhi Lario Herlambang (2017) menjelaskan bahwa komitmen yang tinggi akan membuat kinerja sumber daya manusia menjadi semakin meningkat. Kinerja karyawan merupakan kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas untuk mencapai keberhasilan dalam bekerja (Sri indrastuti, 2011) pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya.

Komitmen berkelanjutan merupakan prinsip fundamental bagi keberhasilan organisasi. Menurut Mathis dan Jackson (2009) menjelaskan bahwa komitmen merupakan tingkat sampai sejauh mana karyawan menerima tujuan organisasi dan berkeinginan kuat untuk tinggal di dalam organisasi tersebut. Pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan berusaha bekerja secara maksimal, sehingga kinerjanya juga lebih baik (Suwandi dan Utomo, Meyer dan Allen (1993) mengemukakan tiga komponen tentang komitmen, yang pertama adalah komitmen afektif. Komitmen ini terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional atau merasa mempunyai nilai sama dengan organisasi, berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Kedua adalah komitmen berkelanjutan, yaitu kemauan individu untuk tetap bertahan dalam organisasi karena tidak menemukan pekerjaan lain atau karena rewards ekonomi tertentu. Terakhir adalah komitmen normatif. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena ada kesadaran bahwa berkomitmen terhadap organisasi merupakan hal yang memang Setiap perusahaan yang memiliki komitmen berkelanjutan yang tinggi maka akan tercipta suasana kerja yang nyaman dan kondusif. Dengan begitu karyawan akan



bekerja melebihi kewajiban kerja biasa dan memberikan kinerja melebihi apa yang ditetapkan

Komunikasi merupakan salah satu cara untuk menyampaikan informasi-informasi penting didalam korporasi. Menurut Suwanto (2010:191) komunikasi adalah proses memberi dan menerima informasi sampai pada pemahaman makna. Komunikasi mempunyai peran sebagai penunjang setiap proses penyampaian pesan baik berupa informasi tentang kebijakan perusahaan ataupun informasi lain terkait dengan perusahaan... Pentingnya sebuah organisasi menjaga agar karyawan dalam komunikasi karena karyawan merupakan sumber kekuatan, dimana sumber kekuatan dalam organisasi terletak pada sumber daya manusianya yang menentukan kemajuan atau kemunduran suatu perusahaan. Menurut Mangkunegara (2012:67), disebutkan “kinerja atau prestasi adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Salah satu jalan untuk mengatasi semua ini adalah dengan saluran “komunikasi”. Kesimpulannya komunikasi yang baik dapat mengoptimalkan kinerja

Menurut Suwanto (2010:191) komunikasi adalah proses memberi dan menerima informasi sampai pada pemahaman makna. Komunikasi mempunyai peran sebagai penunjang setiap proses penyampaian pesan baik berupa informasi tentang kebijakan perusahaan ataupun informasi lain terkait dengan perusahaan. Pentingnya sebuah organisasi menjaga agar karyawan dalam komunikasi karena karyawan merupakan sumber kekuatan, dimana sumber kekuatan dalam organisasi terletak pada sumber daya manusianya yang menentukan kemajuan atau kemunduran suatu perusahaan. Menurut Mangkunegara (2012:67), disebutkan “kinerja atau prestasi adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Salah satu jalan untuk mengatasi semua ini adalah dengan saluran “komunikasi”. Kesimpulannya komunikasi yang baik dapat mengoptimalkan kinerja karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai Komunikasi mempunyai peran sebagai penunjang setiap proses penyampaian pesan baik berupa informasi tentang kebijakan perusahaan ataupun informasi lain terkait dengan perusahaan. Pentingnya sebuah organisasi menjaga agar karyawan dalam komunikasi karena karyawan merupakan sumber kekuatan, dimana sumber kekuatan dalam organisasi terletak pada sumber daya manusianya yang menentukan kemajuan atau kemunduran suatu perusahaan. Salah satu jalan untuk mengatasi semua ini adalah dengan saluran “komunikasi”. Komunikasi yang baik tentu tidak akan tercapai tanpa adanya peran kepemimpinan yang baik di dalam perusahaan. Gaya kepemimpinan yang baik sangat strategis dalam tercapainya sebuah visi dan misi di dalam perusahaan..

Kinerja karyawan yang baik dan Komunikasi yang baik tentu tidak akan tercapai tanpa adanya peran kepemimpinan yang baik di dalam perusahaan. Hersey dan Blanchard dalam Adiwilaga (2005: 65) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku konsisten yang diterapkan oleh pemimpin dalam bekerja dengan dan melalui orang lain seperti yang dipersepsikan pemimpin itu sendiri.



Mukzam dan Ruhana (2015) juga mendefinisikan bahwa gaya kepemimpinan merupakan ciri atau tipe yang digambarkan oleh seorang pemimpin dalam memimpin bawahannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja karyawan tidak pernah lepas dari pengaruh besar dari gaya kepemimpinan di dalam sebuah perusahaan. Menurut Bass (dalam Muhammad Fauzan Baihaqi, 2010) Gaya kepemimpinan yang baik sangat strategis dalam tercapainya sebuah visi dan misi di dalam perusahaan. Hersey dan Blanchard dalam Adiwilaga (2005: 65) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku konsisten yang diterapkan oleh pemimpin dalam bekerja dengan dan melalui orang lain seperti yang dipersepsikan pemimpin itu sendiri. gaya kepemimpinan atasan dalam memberikan kontribusi untuk tercapainya kinerja karyawan akan melalui lima Menurut Bass (dalam Muhammad Fauzan Baihaqi, 2010) gaya kepemimpinan atasan dalam memberikan kontribusi untuk tercapainya kinerja karyawan akan melalui lima cara: Pertama, Pemimpin mengklarifikasi apa yang diharapkan dari karyawannya secara khusus sasaran dan tujuan dari kinerja mereka. Kedua, pemimpin menjelaskan bagaimana memenuhi harapan tersebut, Ketiga, pemimpin mengemukakan kriteria dalam melakukan evaluasi, kinerja secara efektif, Keempat, pemimpin memberikan umpan balik ketika karyawan mencapai sasarnya, Kelima, pemimpin mengalokasikan imbalan berdasarkan hasil yang telah mereka capai

Salah satu gaya kepemimpinan yang menekankan pada pentingnya seorang pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para bawahan untuk berprestasi melampaui harapannya (Burns dalam Dewi, 2012:15) adalah gaya kepemimpinan transformasional. Dalam perubahan organisasi baik yang terencana maupun tidak terencana, aspek yang terpenting adalah perubahan individu. Perubahan pada individu ini tidak mudah, tetapi harus melalui proses. Pemimpin sebagai panutan dalam organisasi, sehingga perubahan harus dimulai dari tingkat yang paling atas (pemimpin). Pentingnya gaya transformasional juga dikemukakan Bass dalam Yukl (2010:305) bahwa kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan motivasi dan kinerja pengikut dibandingkan transaksional. Dengan kepemimpinan ini, menurut Bass dalam Yukl (2010:305) menyebutkan bahwa para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, . Konsep kepemimpinan yang diuraikan oleh Bass dan Avolio (1999) diuraikan lebih lanjut dalam bentuk indikator oleh Xiragar (2008) dimana gaya kepemimpinan transformasional meliputi Idealized influence, Inspirational motivation, Intellectual stimulation, Individualized consideration. Kepemimpinan transformasional akan membuat para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka berkeinginan untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan dari mereka (Yulk, 2010). Yunita (2008) menyatakan kepemimpinan transformasional menciptakan visi organisasi yang dinamis sehingga menciptakan suatu inovasi

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap organisasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka. Selain gaya kepemimpinan transformasional, memiliki dorongan menjadi hal yang penting dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan Seorang pemimpin harus bisa menyampaikan suatu target dengan jelas, menjadi teladan dan inspirasi, menciptakan suasana kerja menyenangkan, menerima setiap keluhan dan diskusi dari karyawan,

menanggulangi berbagai hambatan dan permasalahan yang terjadi. Dengan demikian, pemimpin mampu mencetak karyawan yang berkomitmen tinggi terhadap kinerjanya Kinerja karyawan yang baik tidak hanya dibutuhkan pada perusahaan yang bergerak di bidang industri manufaktur saja, tetapi pada perusahaan yang bergerak di bidang jasa. Salah satunya di PT. Nasmoco Kaligawe Semarang divisi *Body Paint* yang beralamat di Jl. Raya Kaligawe Km. 5 Semarang, bergerak dibidang jasa perbaikan mobil Toyota. Berikut ini merupakan data Target dan pencapaian *Unit masuk dan keluar* layanan *body & paint* PT. Nasmoco Kaligawe pada semester 1 tahun 2023.

**Tabel 1.1**

**Tabel Laporan Unit**

**(Pencapaian target Unit masuk dan target unit keluar dalam satuan unit)**

**BODY & PAINT NASMOCO KALIGAWA**

Tahun	Bulan	Masuk	Unit Keluar	Unit Tunggu	Presentase
2023	Januari	1.051	1.012	39	96%
2023	Febuari	968	950	18	98%
2023	Maret	1.046	1.031	15	99%
2023	April	1.001	991	10	99%
2023	Mei	1.025	1.003	22	98%
2023	Juni	1.034	1.021	13	99%
Jumlah		6.125	6.008	117	98%

(sumber: unit entry Nasmoco Kaligawe tahun 2023)

Dari tabel 1.1 terlihat bahwa target Semester 1 di tahun 2023 belum tercapai 100%, Berdasarkan fenomena gap dari penelitian terdahulu dan didukung oleh fenomena di perusahaan. Permasalahan yang terjadi Meningkatnya kinerja karyawan bisa dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu Komunikasi serta gaya kepemimpinan kemudian adanya Komitmen Berkelanjutan ..

Dari latar belakang tersebut, maka penulis merumuskan judul, “**Model Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Berbasis Komunikasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Melalui Komitmen Berkelanjutan**”.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah mengenai kinerja karyawan di PT. Nasmoco Kaligawe Semarang divisi Body & Paint yang kurang optimal, maka rumusan masalah yang diperoleh :

Bagaimana meningkatkan kinerja karyawan melalui Komunikasi, Gaya kepemimpinan Transformasional, dan Komitmen Berkelanjutan di PT. Nasmoco Kaligawe Semarang divisi Body & Paint?

Pertanyaan penelitian (*question research*) yang muncul adalah:

1. Bagaimana pengaruh komunikasi terhadap komitmen berkelanjutan di PT. Nasmoco Kaligawe Semarang divisi Body & Paint?
2. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen berkelanjutan di PT. Nasmoco Kaligawe Semarang divisi Body & Paint?
3. Bagaimana pengaruh komitmen berkelanjutan terhadap kinerja karyawan di PT. Nasmoco Kaligawe Semarang divisi Body & Paint?
4. Bagaimana pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan di PT. Nasmoco Kaligawe Semarang divisi Body & Paint?
5. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di PT. Nasmoco Kaligawe Semarang divisi Body & Paint?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Komunikasi terhadap kinerja di PT. Nasmoco Kaligawe Semarang divisi Body & Paint.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja di PT. Nasmoco Kaligawe Semarang divisi Body & Paint
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komitmen berkelanjutan terhadap kinerja karyawan di PT. Nasmoco Kaligawe Semarang divisi Body & Paint
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Komunikasi terhadap komitmen berkelanjutan karyawan di PT. Nasmoco Kaligawe Semarang divisi Body & Paint.
5. Untuk menguji dan menganalisis gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen berkelanjutan karyawan di PT. Nasmoco Kaligawe Semarang divisi Body & Paint

## 1.4 Manfaat Penelitian

Adapun hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

### 1 Aspek Teoritis

Penelitian ini diharapkan menjadi referensi bagi perkembangan ilmu perekonomian utamanya manajemen sumber daya manusia sehingga dapat mengetahui strategi mengenai peningkatan kinerja karyawan di perusahaan. Di samping itu, penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan dan referensi bagi penelitian selanjutnya.

### 2 Aspek Praktis

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi saran dan masukan kepada perusahaan sebagai dasar pengambilan keputusan mengenai peningkatan sumber daya manusia. Serta dijadikan sebagai acuan bagi pembaca dan mahasiswa khususnya pada mata kuliah manajemen sumber daya manusia.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kinerja**

Kinerja menurut manajemen sumber daya manusia merupakan hasil yang telah dicapai dari yang telah dilaksanakan, dikerjakan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan atau tugasnya Rivai (dalam Muhammad Sandy, 2015:12) memberikan pengertian bahwa kinerja karyawan merupakan tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran dan kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Kinerja menurut Mangkunegara (2011) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Tingkat keberhasilan suatu kinerja meliputi aspek kuantitatif dan kualitatif. Kinerja menurut manajemen sumber daya manusia merupakan hasil yang telah dicapai dari yang telah dilaksanakan, dikerjakan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan atau tugasnya. Menurut Scriber, Bantam. English Dictionary menjelaskan kinerja berasal dari kata to perform dengan beberapa entitas yaitu : pertama, melakukan, menjelaskan, melaksanakan (to do or carry of a execute). Kedua, memenuhi atau melaksakan kewajiban atau nazar (to do discharge of fulfil as vow) .ketiga, melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (to execute or complete of an undrestan king). (4) melakukan sesuatu yang di harapkan oleh seseorang atau mesin (to do what is expected of a person machine) Moeharianto, (2012 : 95)

Kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam ukuran kinerja secara umum, kemudian diterjemahkan ke dalam penilaian perilaku secara mendasar dan khusus. Indikator kinerja menurut Purnamie Titisari (2014: 78) meliputi elemen sebagai berikut: pertama, Quantity of work, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan. Kedua, Quality of work, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya. Ketiga, Job knowledge, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya. Berdasarkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wiedyono (2013) dan Mangkunegara (2010:13) menyatakan ada beberapa indikator dalam kinerja karyawan, yakni pertama, semua pekerjaan dapat diselesaikan dengan cermat dan baik, kedua, semua waktu yang ada mampu dioptimalkan untuk menyelesaikan pekerjaan, ketiga, ketepatan waktu kehadiran sesuai dengan jam yang telah ditentukan perusahaan, keempat, adanya rasa tanggung jawab dalam menyelesaikan semua pekerjaan, kelima, kemampuan karyawan dalam mencari solusi dalam setiap permasalahan yang ada dalam perusahaan



## 2.2 Komitmen Berkelanjutan

Menurut (Khaerul Umam, 2012) *Continuance Commitment* atau komitmen berkelanjutan, berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi sehingga akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut. Hal-hal yang menyebabkan adanya komitmen berkelanjutan antara lain adalah umur, jabatan, dan berbagai fasilitas serta berbagai tunjangan yang diperoleh. Komitmen ini akan menurun jika terjadi pengurangan terhadap berbagai fasilitas dan kesejahteraan yang diperoleh karyawan. Dengan demikian bentuk komitmen berkelanjutan adalah keinginan hasrat karyawan untuk terus bekerja pada organisasi karena membutuhkan pekerjaan tersebut dan tidak dapat berbuat hal yang lain

Indikator komitmen berkelanjutan menurut Allen dan Mayer dalam Nurandini (2014) pertama, Berharap mendapatkan keuntungan apabila bertahan, kedua, Bertahan dalam perusahaan merupakan kebutuhan, ketiga, Pertimbangan keluar perusahaan, keempat, Berat meninggalkan organisasi.. Komitmen berkelanjutan yang tinggi meliputi waktu dan usaha yang dilakukan dalam mendapatkan keterampilan yang tidak dapat ditransfer dan hilangnya manfaat yang menarik atau hak-hak istimewa sebagai senior. Karyawan membutuhkan organisasi Menurut Allen dan Meyer (1984), karyawan yang tetap bekerja dalam organisasi karena karyawan mengakumulasi manfaat yang lebih yang akan mencegah karyawan mencari pekerjaan lain.

## 2.3 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan adalah merupakan suatu cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku dan keperibadian seorang pemimpin. Seorang pemimpin merupakan seseorang yang memiliki satu tujuan untuk keberhasilan suatu organisasi yang berperilaku bersama sama dengan anggota kelompoknya dengan menggunakan cara atau gaya tertentu, sehingga kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang dapat menyebabkan meningkatnya suatu kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain. Kartini Kartono (2008)

Salah satu gaya kepemimpinan yang menekankan pada pentingnya seorang pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para bawahan untuk berprestasi melampaui harapannya (Burns dalam Dewi, 2012:15) adalah gaya kepemimpinan transformasional. Dalam perubahan organisasi baik yang terencana maupun tidak terencana, aspek yang terpenting adalah perubahan individu. Perubahan pada individu ini tidak mudah, tetapi harus melalui proses. Pemimpin sebagai panutan dalam organisasi, sehingga perubahan harus dimulai dari tingkat yang paling atas (pemimpin). Pentingnya gaya transformasional juga dikemukakan Bass dalam Yukl (2010:305) bahwa kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan motivasi dan kinerja pengikut dibandingkan transaksional. Dengan kepemimpinan ini, menurut Bass dalam Yukl (2010:305) menyebutkan bahwa para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin dan mereka termotivasi untuk



melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka

Gaya kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa. Aspek utama dari kepemimpinan Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)| Vol. 3 No. 1 Maret 2015| administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id 3 transformasional adalah penekanan pada pembangunan pengikut, oleh karena itu Yukl (2010:316) mengemukakan beberapa pedoman untuk pemimpin transformasional, yaitu: pertama, Menyatakan visi dan misi yang jelas dan menarik . kedua, Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dipercaya. Ketiga, Bertindak secara rahasia dan optimis. Keempat, Memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut. kelima, Menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting. keenam, Memimpin dengan memberikan contoh. Ketujuh, Memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu

## **2.4 Komunikasi**

Pengertian atau definisi komunikasi adalah bermacam-macam, sebagaimana yang dikemukakan masing-masing orang. Namun, apa yang dikemukakan tersebut hanyalah untuk memberikan batasan terhadap dengan komunikasi. Menurut Amir Dkk (2006:29), komunikasi adalah suatu usaha yang sistematis untuk merumuskan secara tegas azas-azas dan atas dasar azas-azas tersebut disampaikan informasi serta dibentuk pendapat dan sikap. Adanya komunikasi yang baik dilakukan oleh seorang pemimpin, maka para karyawan merasa puas dalam bekerja sehingga mendorong kinerja yang baik bagi para karyawan. Komunikasi adalah alat untuk meningkatkan kerjasama , kepercayaan , tanggung jawab dan antusiasme para karyawan ( Manullang 2000 )

Komunikasi dalam suatu organisasi merupakan faktor yang sangat penting dalam menjalani interaksi antara satu dengan yang lainnya, apabila tidak adanya suatu komunikasi seluruh individu dalam organisasi tersebut tidak dapat mengetahui apa yang harus mereka lakukan untuk organisasinya, pemimpin tidak dapat menerima masukan informasi dan para penyedia tidak dapat memberikan instruksi. Komunikasi adalah usaha untuk mendorong orang lain untuk menginterpretasikan pendapat seperti apa yang dikehendaki oleh orang yang mempunyai pendapat tersebut. Komunikasi diharapkan diperoleh pada titik persamaan, saling pengertian. Komunikasi mengandung arti yang lebih luas dari pada sekedar mengatakan atau menuliskan sesuatu, di dalamnya juga suapengertian.

## **2.5 Hipotesis**

### **2.1.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dengan Komitmen Berkelanjutan**

Lamidi (2009) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap Komitmen berkelanjutan maka semakin tinggi pula komitmen organisasi. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis ketiga adalah Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasi berkelanjutan terhadap karyawan

Dalam beberapa decade terakhir, gaya kepemimpinan manajemen puncak telah menjadi topik penelitian yang menarik dan banyak peneliti yang menyoroti gaya kepemimpinan sebagai salah satu variabel penting untuk mempengaruhi jalannya fungsi dan peran anggota organisasi (Wu et al., 2010). Gaya kepemimpinan juga merupakan salah satu prediktor penting dari kinerja organisasi (Bass et al., 2003). Dengan demikian, gaya kepemimpinan dari manajemen puncak dapat mempengaruhi kinerja dan komitmen dalam mencapai tujuan organisasi. Dan setiap perusahaan pasti akan selalu berganti pimpinan dalam periode tertentu dan membawa gaya kepemimpinan yang berbeda beda

*H1* : Gaya kepemimpinan Trasformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen berkelanjutan

### **2.1.2 Pengaruh Komunikasi Terhadap Komitmen Berkelanjutan**

Salah satu faktor pada penelitian ini merupakan variable komunikasi. Dimana lemahnya komunikasi diduga merupakan penyebab kurangnya komitmen berkelanjutan karyawan terhadap pekerjaan. Komunikasi adalah faktor penting dalam berbagai korelasi antar pribadi. Semua hambatan komunikasi wajib dihilangkan. Pimpinan harus berperilaku menjadi seseorang yang dapat didekati oleh bawahannya, dan yang menjadi pendengar yang baik. Dalam organisasi komunikasi vertikal, komunikasi horizontal, dan komunikasi diagonal diperbolehkan. Komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang kepada orang lain. (Handoko, 2017) Adapun dari penelitian sebelumnya oleh (Setyono, 2013) Penelitian Nur Rochim dkk. (2011) mengatakan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi sehingga pasti akan berpengaruh juga terhadap komitmen berkelanjutan (Rahayu et al., 2020).

*H2* : Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Berkelanjutan

### **2.1.3 Pengaruh Komitmen Berkelanjutan Terhadap Kinerja Karyawan**

Komitmen Berkelanjutan adalah nilai ekonomi yang dirasa sebagai alasan bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut (Robbins, 2008). Memari, dkk (2013) menyatakan bahwa komitmen berkealnjukan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Individu dengan *continuance commitment* atau komitmen berkelanjutan yang tinggi akan bertahan dalam organisasi, bukan karena alasan emosional, tapi karena adanya kesadaran dalam individu tersebut akan kerugian besar yang dialami jika meninggalkan organisasi dikarenakan banyak faktor yang telah di dapat di dalam organisasi tersebut yang tidak bisa digantikan orang lain dalam waktu yang cepat .

Adanya alasan yang dimiliki individu untuk bertahan terutama faktor ekonomi, membuat individu tersebut berusaha memberikan kinerja yang semakin baik. Dengan kata lain, semakin tinggi komitmen berkelanjutan, akan berdampak pada kinerja yang semakin baik. Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan Nurandini dan Eisha (2014), Nurbiyati dan Kunto (2014), Muhammad dan Edy (2015) serta Sapitri (2016) hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen berkelanjutan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

*H3* : Komitmen berkelanjutan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

#### **2.1.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Karyawan**

Dalam sebuah organisasi, gaya kepemimpinan seorang pemimpin adalah hal yang penting diperhatikan. Gaya kepemimpinan merupakan proses dimana seseorang bisa mempengaruhi atau mendorong orang untuk mencapai tujuan bersama serta dapat mengelolah suatu kelompok untuk tujuan organisasi. Kepemimpinan dalam sebuah organisasi dituntut untuk bisa membuat individu individu dalam organisasi yang dipimpinnya bisa berperilaku sesuai dengan yang diinginkan oleh pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut (Amirullah, 2015) “kepemimpinan adalah orang yang memiliki wewenang untuk memberikan tugas, mempunyai kemampuan untuk membujuk atau mempengaruhi orang lain dengan melalui pola hubungan yang baik guna mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dalam sebuah organisasi kepemimpinan sangat diperlukan guna memberikan semangat kerja kepada para pegawai sehingga kinerja pegawai lebih efisien”.

Penelitian yang dilakukan oleh Qaisar Abbas dan Sara Yaqoob (2009:287) menunjukkan bahwa kepemimpinan dalam konteks pengembangan yang meliputi coaching, pelatihan dan pengembangan, pemberdayaan, partisipasi dan delegasi mempengaruhi kinerja karyawan yang diukur berdasarkan kemampuan mengadopsi kebiasaan baru, peningkatan keahlian serta peningkatan motivasi untuk belajar. Penelitian lain yang menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan bidang ekonomi dilakukan oleh Rudi Rusdiana dan Dedi S. Soegoto (2017:9 Seperti dikemukakan oleh Yukl (2010: 305) dan Luthans (2006:653) bahwa gaya kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja sehingga peran pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional sangat mempengaruhi kinerja karyawan

*H4* :Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Kinerja Karyawan

#### **2.1.5 Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan**

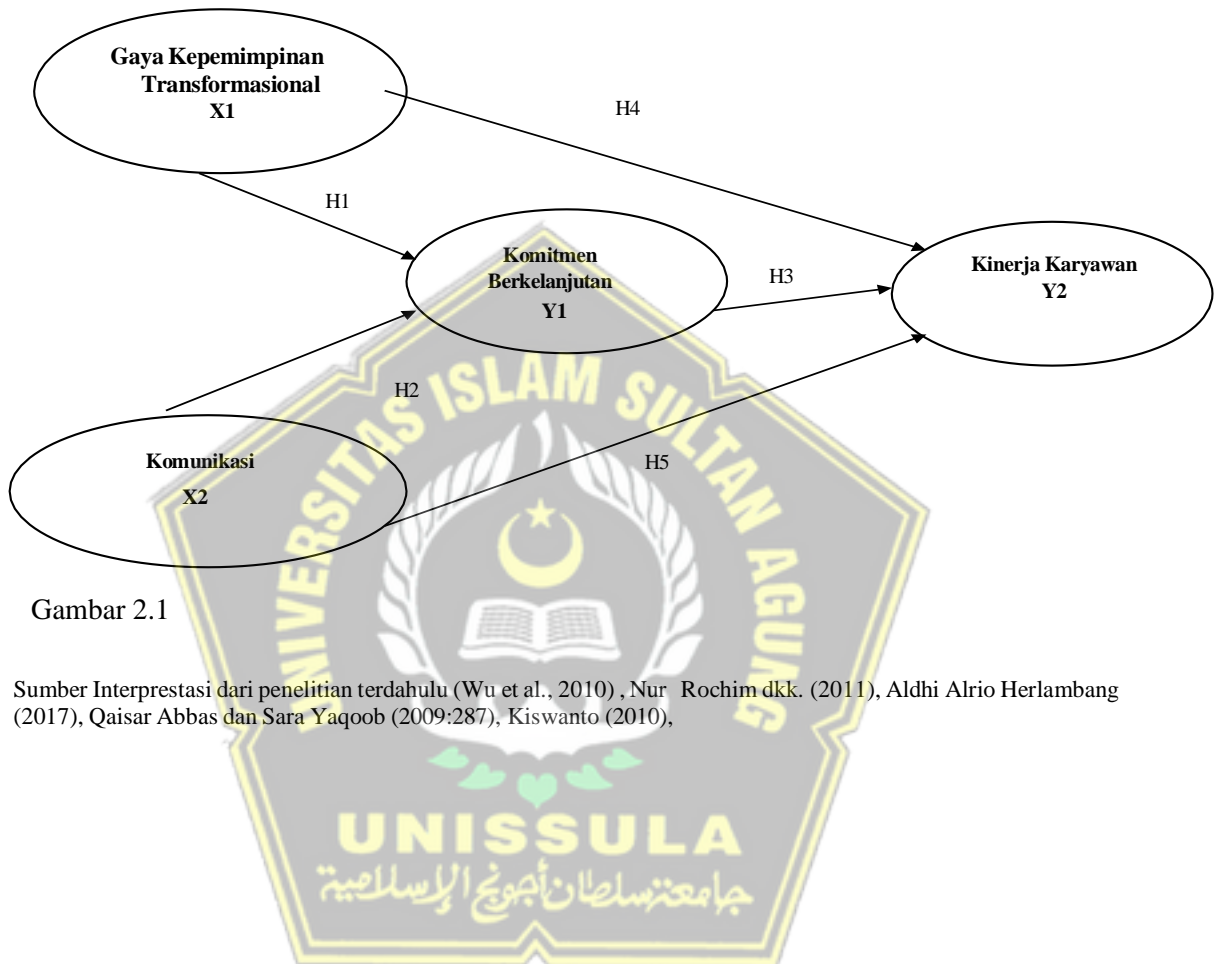
Menurut Handoko ( 2012:272) Komunikasi adalah “Proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain”. Dalam perpindahan pengertian tersebut tidak hanya sekedar kata - kata yang digunakan dalam sebuah percakapan, tetapi juga dibutuhkan ekspresi wajah, intonasi, titik putus vokal dan lain sebagainya

.Fahmi (2016:163) menyatakan bahwa komunikasi adalah proses penyampaian pesan atau maksud yang dilakukan melalui satu pihak atau seseorang kepada pihak atau orang lain baik dilakukan secara langsung atau melalui media. Femi (2014), menyatakan bahwa komunikasi yang efektif antara atasan dan bawahan sangat penting bagi keberhasilan perusahaan. Kiswanto (2010), menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Ardana dkk. (2012:138) menyatakan bahwa dengan komunikasi seseorang dapat menyampaikan keinginannya yang terpendam di dalam hatinya, pentingnya komunikasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan

H5 : Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

## 2.6 Kerangka Hipotesis

kerangka pemikiran hipotesis dalam penelitian ini dapat digambarkan dalam model berdasarkan kajian pustaka seperti gambar dibawah ini :



Gambar 2.1

Sumber Interpretasi dari penelitian terdahulu (Wu et al., 2010), Nur Rochim dkk. (2011), Aldhi Alrio Herlambang (2017), Qaisar Abbas dan Sara Yaqoob (2009:287), Kismanto (2010),



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode explanatory research. Menurut Sugiono (2010) menjelaskan tentang penelitian explanatory, yaitu jenis penelitian yang menjelaskan kedudukan pada variabel yang diteliti serta menjelaskan hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lainnya. Penelitian explanatory menjelaskan suatu fenomena sosial khusus tentang mengapa dan bagaimana sesuatu terjadi.

Menurut Ferdinand (2006:5), penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan adanya hubungan sebab-akibat antara beberapa situasi yang digambarkan dalam variabel, dan dasar itu ditariklah sebuah kesimpulan. Penelitian ini dilakukan untuk menguji suatu hipotesis dengan tujuan membenarkan serta memperkuat hipotesis dengan harapan yang dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai suatu pijakan

#### **3.2 Populasi Dan Sampel**

##### **3.2.1 Populasi**

Menurut Ferdinand (2013), populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian. Dalam penelitian ini, populasi yang diambil adalah seluruh karyawan divisi Body Paint PT Nasmoco Kaligawe Semarang yang berjumlah 54 orang.

##### **3.2.2 Sampel**

Sampel ialah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Teknik pengambilan sampel yang dilakukan untuk penelitian ini yaitu Metode Sampling Jenuh. Metode Sampling Jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Penggunaan sampling jenuh sebagai teknik pengambilan sampel karena jumlah populasi relatif kecil kurang dari 100, maka semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh yaitu teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi di gunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2012)

#### **3.3 Sumber dan Jenis Data**

Berdasarkan jenisnya, data dibagi menjadi dua, yaitu data primer dan data sekunder. Menurut Sugiyono (2004) mengemukakan data primer dan data sekunder adalah sebagai berikut:

Data Primer Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data yang diperoleh dari responden melalui wawancara dan alat bantu kuesioner. Data primer ini diperoleh dari jawaban pada responden dan wawancara dengan pimpinan maupun karyawan pada PT. Nasmoco Kaligawe

Semarang Data Sekunder Data sekunder adalah bahan informasi yang dikemukakan oleh para ahli di bidangnya, sehingga relevan dengan pembahasan penelitian. sifatnya melengkapi atau bahkan mendukung data primer

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Metode Pengumpulan Data Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. dengan cara memberi pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab sesuai dengan variabel penelitian agar memperoleh data yang lebih lengkap

#### **3.4.1 Metode Wawancara**

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data, apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, penelitian ini, dilakukan pada tahap prasurey penelitian dengan mengajukan pertanyaan langsung kepada karyawan bagian body paint PT. Nasmoco Kaligawe Semarang

#### **3.4.2 Metode Kuesioner**

Pengumpulan Data dengan cara memberikan beberapa pernyataan atau pertanyaan tertulis untuk dijawab tiap responden. Metode pengumpulan data disusun secara sistematis yang berhubungan dengan Pengaruh Gaya kepemimpinan, Komunikasi, Terhadap Kinerja melalui Komitmen Organisasi di PT. Namoco Kaligawe Body And Paint :

Adapun isi kuesioner terdiri dari dua bagian yaitu:

- a) Bagian pertama : berisikan terkait identitas responden (nama, Jenis kelamin, Usia , dan masa kerja).
- b) Bagian kedua : berisikan terkait pertanyaan-pertanyaan mengenai tanggapan responden terhadap variabel yang diteliti. Penelitian ini menggunakan skala likert.. Jawaban setiap instrumen yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, yang kemudian diberi skor penilaian yang alternatif jawabannya bergerak di antara 5 skala, dengan penilaian sebagai berikut :
  - 1) Sangat tidak setuju (STS) bobot nilai 1
  - 2) Tidak setuju (TS) bobot nilai 2
  - 3) Kurang setuju (KS) bobot nilai 3
  - 4) Setuju (S) bobot nilai 4
  - 5) Sangat Setuju (SS) bobot nilai 5

### **3.5 Variabel Dan Indikator**

Pengertian indikator menurut Green (2013) adalah variabel yang menunjukkan satu kecenderungan situasional, yang dapat dipergunakan untuk mengukur perubahan yang ditimbulkan. Adapun terkait dengan variabel dan indikator dalam penelitian ini dapat dilihat dari tabel di bawah ini:



**Tabel 3.1**  
**Variabel dan Indikator**

NO	VARIABEL	DIFINISI VARIABEL	INDIKATOR
1	Gaya Kepemimpinan Transformasional	Merupakan Suatu cara seorang pemimpin menekan pada pentingnya menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi karyawan untuk berprestasi melampaui harapan ( Sumber Burns dalam Dewi, 2012 :15 )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memberikan rasa tanggung jawab</li> <li>2. Menumbuhkan inovasi</li> <li>3. Memberikan pelatihan untuk meningkatkan skill</li> <li>4. Simulasi Individu</li> </ol> (Sumber : Subhi (2014))
2	Komunikasi	komunikasi dipandang sebagai proses penyampaian informasi dengan tujuan sebagai suatu proses penyampaian berbagai gagasan dari seseorang kepada orang lain. serta dipandang sebagai proses menciptakan “arti” dari ide atau gagasan dan konsep (Badrudin,2015:202- 204).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. saling berdiskusi untuk menyelesaikan setiap permasalahan yang terjadi di perusahaan</li> <li>2. adanya koordinasi yang baik dalam menyelesaikan masalah yang ada</li> <li>3. saling bertegur sapa antar sesama rekan kerja maupun atasan.</li> <li>4. tugas yang diberikan pimpinan sesuai dengan kemampuan anggotanya.</li> </ol> Sumber : Pratiwi (2015),
3	Komitmen Berkelanjutan	Menurut Meyer dan Allen dalam Sutanto & Gunawan (2013) Continuance Commitment, didasarkan pada persepsi karyawan atas kerugian yang akan diperolehnya jika ia tidak melanjutkan pekerjaannya dalam sebuah perusahaan. Dengan kata lain, karyawan tersebut bertahan pada suatu perusahaan karena membutuhkan gaji dan keuntungan keuntungan lain.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Berharap mendapatkan keuntungan apabila bertahan</li> <li>2. Bertahan dalam perusahaan merupakan kebutuhan</li> <li>3. Pertimbangan keluar perusahaan</li> <li>4. Berat meninggalkan organisasi.</li> </ol> Sumber : Allen dan Mayer dalam Nurandini (2014)
4	Kinerja	Kinerja adalah kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dengan tingkat keberhasilan dalam kinerja meliputi aspek kuantitatif dan kualitatif. Sumber : Mangkunegara (2011)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. semua pekerjaan dapat diselesaikan dengan cermat dan baik</li> <li>2. semua waktu yang ada mampu dioptimalkan untuk menyelesaikan pekerjaan</li> <li>3. ketepatan waktu kehadiran sesuai dengan jam yang telah ditentukan perusahaan,</li> <li>4. kemampuan karyawan dalam mencari solusi dalam setiap permasalahan yang ada dalam perusahaan.</li> </ol> Sumber : Wiedyono (2013) dan Mangkunegara (2010:13)

### 3.6 Metode Analisis Data

Analisis deskriptif ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dari obyek penelitian tersebut (Umar, 2012) Dalam hal ini akan menjelaskan gambaran responden dan tanggapan responden terhadap masing-masing variabel gaya kepemimpinan, Komunikasi Komitmen Organisasi dan kinerja karyawan.

### 3.7 Uji Instrumen Penelitian

#### 3.7.1 Uji Validitas

Uji validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukuran apa yang ingin diukur atau alat pengukur yang digunakan untuk mengukur valid tidaknya sebuah kuesioner, Husain Umar (2003:73) Uji validitas merupakan derajat keepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Valid tidaknya suatu item dapat diukur dengan membandingkan indeks korelasi produk, moment pearson dengan level membandingkan indeks signifikan 5% . berikut taraf nya :

- a) item instrumen dikatakan valid jika nilai korelasi lebih besar dari r tabel maka item instrument tersebut dapat digunakan.
- b) item instrumen dikatakan tidak valid jika nilai korelasi lebih kecil dari r tabel maka item instrument tersebut tidak dapat digunakan

#### 3.7.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas/keandalan (derajat konsistensi) adalah ukuran yang menunjukkan seberapa tinggi suatu instrument dapat dipercaya atau dapat diandalkan, artinya reabilitas menyangkut ketepatan (dalam pengertian konsisten) alat ukur (Mustafa, 2009:87) Jawaban responden terhadap pertanyaan ini dikatakan reliable, jika masing- masing pertanyaan dijawab secara konsisten atau jawaban tidak boleh acak oleh karena masing-masing pertanyaan hendak mengukur hal yang sama. Jika jawaban terhadap indikator ini acak, maka dapat dikatakan bahwa tidak reliabel atau jika nilai alpha melebihi 0,6, maka pertanyaan variabel tersebut reliabel dan sebaliknya. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan program SPSS for windows.

### 3.8 Uji Asumsi Klasik

#### 3.8.1 Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam model regresi, variabel dependen dan variabel independen keduanya memiliki distrubsi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distrubsi data normal atau mendekati normal. Uji normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menganalisis *normal probably plot of standardized*. Dasar pengambilan keputusan melalui analisis grafik, jika data menyebar di sekitar garis diagonal sebagai representasi pola distrubsi normal, berarti model regresi memenuhi asumsi normalitas

### 3.8.2 Uji multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Apabila variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Yang dimaksud variabel ortogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol, Ghazali (2015). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Apabila nilai tolerance

<0.10, atau sama dengan nilai VIF >10, maka dapat dikatakan bahwa model regresi terdapat gejala multikolinieritas dan sebaliknya.

### 3.8.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual data yang ada. Deteksi heteroskedastisitas menggunakan scatter plot dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatter plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Jika ada titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur maka mengidentifikasi telah terjadi heteroskedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas

### 3.9 Analisis Regresi Linier Berganda

Menurut Sudjana (2005:347), analisis regresi merupakan studi mengenai ketergantungan variabel dependen (terikat) dengan satu atau lebih variabel independen (variabel penjelas/bebas), untuk memprediksi rata-rata populasi maupun nilai rata-rata variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen yang diketahui. Prediksi yang dilakukan untuk menggambarkan suatu pola hubungan kedalam fungsi atau persamaan yang ada di antara variabel-variabel tersebut. Berikut persamaan regresi linier bergandanya:

$$Y_1 : b_1X_1 + b_2X_2 + e \quad \text{persamaan .....(1)}$$

$$Y_2 : b_3X_1 + b_4X_2 + b_5Y_1 + e \quad \text{persamaan .....(2)}$$

Keterangan :

b : Koefisien Regresi Partial

Y<sub>1</sub> : Komitmen Berkelanjutan

Y<sub>2</sub> : Kinerja Karyawan

X<sub>1</sub> : : Gaya Kepemimpinan Transformasional

X<sub>2</sub> : : Komunikasi

### 3.9.1 Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Menurut Ghazali (2011:97) koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara 0 dan 1. Nilai R<sup>2</sup> yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati 1 berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

### 3.9.2 Uji t (Pengujian Parsial)

Pengujian ini dilakukan untuk menguji secara signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Apabila tingkat signifikan yang diperoleh (p-value) lebih kecil dari 0,05 maka H<sub>0</sub> dapat ditolak atau dengan  $\alpha = 5\%$  variabel independen tersebut berhubungan secara statistik terhadap variabel dependen. Uji-t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas (independen) secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Dasar pengambilan keputusan dalam penelitian ini adalah jika probabilitas  $< 0,05$  maka dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat pengaruh secara signifikan antar variabel independen dengan variabel dependen, dan sebaliknya jika probabilitas  $> 0,05$  maka dapat diambil kesimpulan bahwa tidak terdapat pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen.

### 3.9.3 Uji Sobel Test

Uji Sobel test digunakan untuk mengetahui hasil mediasi antar variabel eksogen dengan variabel endogen. Variabel intervening merupakan variabel antara atau *mediating* yang fungsinya memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini untuk mengetahui apakah variabel pola Komitmen berkelanjutan mampu menjadi variabel intervening antara *Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi* terhadap kinerja karyawan. Untuk menilai apakah mampu menjadi variabel intervening, dapat dijelaskan pada kriteria sebagai berikut:

- a. Jika test statisticnya  $> 1,96$  dan pada *two tailed probability*  $< 0,05$ , maka dapat disimpulkan jika **Komitmen Berkelanjutan** mampu menjadi variabel intervening antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi terhadap kinerja karyawan.
- b. Jika test statisticnya  $< 1,96$  dan pada *two tailed probability*  $> 0,05$ , maka dapat disimpulkan **Komitmen Berkelanjutan** tidak mampu menjadi variabel intervening antara Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi terhadap kinerja karyawan.

## BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Responden dalam penelitian ini merupakan karyawan PT Nasmoco Kaligawe Semarang pada divisi Body & Paint. Metode pengumpulan data penelitian yaitu dengan cara menyebar kuesioner kepada Karyawan PT Nasmoco Kaligawe Semarang divisi *Body & Paint*. Berdasarkan jawaban responden setelah menyebar kuesioner maka responden dapat dikelompokkan sesuai dengan jenis kelamin, usia, serta masa kerja di perusahaan tersebut

Tabel 4.1

<b>Deskriptif Sampel Penelitian</b>		
<b>No</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>
1	Kuesioner yang dibagikan	54
2	Kuesioner yang tidak kembali	0
3	Kuesioner tidak memenuhi kriteria	0
4	Kuesioner yang kembali dan dapat diolah	54

Sumber: data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.1 jumlah kuesioner yang dibagikan yaitu berjumlah 54 kuesioner. Sementara itu untuk kuesioner yang tidak kembali berjumlah 0 kuesioner. dapat disimpulkan bahwa kuesioner yang dapat diolah berjumlah 54 kuesioner. Penelitian ini gambaran mengenai responden terdiri dari jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, masa kerja dan status pekerjaan. Berikut tabel karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, umur, masa kerja. berikut adalah gambaran responden Karyawan PT Nasmoco Kaligawe Semarang divisi Body & Paint adalah sebagai berikut:



Tabel 4.2  
**Jenis Kelamin Responden**

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1.	Laki-laki	51	94,4 %
2.	Perempuan	3	5,6 %
	Jumlah	54	100 %

Sumber: data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.2 d dilihat bahwa responden berjumlah 54 orang dan mayoritas dengan jenis kelamin laki-laki dari 51 responden yang berjenis kelamin perempuan berjumlah 3 orang. Dikarenakan pekerjaan yang dilakukan memang berat seperti melakukan pengelasan, pendempulan, pengecatan, dan proses lainnya, adapun perempuan bekerja pada administrasi dan call centre.

Identitas responden berikutnya dapat diketahui melalui kriteria usia responden karyawan PT. Nasmoco Kaligawe Semarang divisi Body & Paint

Tabel 4.3  
**Usia Responden**

No.	Umur (Tahun)	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1.	18 – 24	25	46,3%
2.	25 – 32	22	40,7%
3.	33 – 38	4	7,4 %
4.	39 – 45	0	0 %
5.	46 – 52	2	3,7 %
6.	53 – 60	1	1,9 %
<b>Total</b>		<b>54</b>	<b>100 %</b>

Sumber: data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.3 dapat diketahui bahwa mayoritas karyawan PT Nasmoco Kaligawe Semarang divisi Body & Paint berusia 18-24 tahun dan 25-32 tahun dengan jumlah responden sebanyak 25 dan 22 responden, sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan masih dalam usia produktif bekerja

Selanjutnya data responden dikelompokkan berdasar lama bekerja atau masa kerja karyawan PT Nasmoco Kaligawe Semarang divisi Body & Paint

Tabel 4.4

**Masa Kerja Responden**

No.	Masa Kerja Responden	Frekuensi Responden	Presentase
1.	1 – 5 Tahun	32	59,3 %
2.	6 – 10 Tahun	17	31,5%
3.	11 – 15 Tahun	3	5,6%
4.	16 – 20 Tahun	0	0%
5.	21 – 25 Tahun	0	0%
6.	26 – 30 Tahun	1	1,9%
7.	31 – 35 Tahun	1	1,9%
<b>Jumlah</b>		<b>54</b>	<b>100 %</b>

Sumber: data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.4 dilihat bahwa karyawan PT Nasmoco Kaligawe Semarang divisi Body & Paint dengan masa kerja 1 – 5 tahun berjumlah 32 responden, sedangkan untuk masa kerja 6 – 10 tahun berjumlah 17 responden, kemudian untuk masa kerja 11 – 15 tahun berjumlah 3 responden, , untuk 26 – 30 tahun dan masa kerja 31 – 35 tahun berjumlah 1 responden, yang menandakan bahwa karyawan mempunyai loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan.

**4.2 Deskripsi Variabel Penelitian**

Analisis ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran mengenai derajat persepsi responden atas variabel yang diteliti, sebuah angka indeks dapat dikembangkan (Augusty Ferdinand, 2006). Penelitian ini menggunakan skala likert yaitu skala yang digunakan guna mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang terhadap fenomena sosial (Sugiyono, 2014). Jawaban setiap instrumen yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, yang kemudian diberi skor penilaian yang alternatif jawabannya bergerak di antara 5 skala,, dengan penilaian sebagai berikut

Tabel 4.5  
Skala Data Variabel Penelitian

Nilai	Keterangan
1,00 – 1,79	Sangat Rendah
1,80 – 2,59	Rendah
2,60 – 3,39	Cukup Baik
3,40 – 4,19	Baik
4,20 – 5,00	Sangat Baik

#### 4.2.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional

tanggapan responden mengenai variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dapat dideskripsikan dalam bentuk tabel sebagai berikut:

Tabel 4.6  
Frekuensi Data Variable Gaya Kepemimpinan Transformasional

No	Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional	Frekuensi Jawaban					Jumlah	Rata-rata	Keterangan
		SS	S	KS	TS	STS			
1	Pimpinan memberikan inspirasi agar saya semangat dalam melaksanakan pekerjaan	5	140	45	6	0	196	3,63	Baik
2	Pimpinan memberikan semua kebutuhan yang saya perlukan dalam melaksanakan pekerjaan	15	144	42	2	0	203	3,76	Baik
3	Pemimpin saya selalu menumbuhkan rasa tanggung jawab dalam bekerja	5	172	30	0	0	207	3,83	Baik
4	Pemimpin saya memberikan pelatihan untuk meningkatkan intelegensi karyawan	0	172	27	4	0	203	3,76	Baik
<b>Rata-rata</b>						202,25	3,75	Baik	

Sumber: data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.6 dapat disimpulkan bahwa persepsi responden mengenai variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki rata-rata 3,75. Nilai tersebut menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi yang baik terhadap variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional. Dilihat dari data tersebut bisa diambil kesimpulan bahwa Gaya kepemimpinan yang ada pada para pemimpin ikut andil dan bertanggungjawab dalam memberikan ide dan gagasan demi kebijakan dan kemajuan perusahaan serta memberikan kebutuhan yang diperlukan oleh anggota organisasi atau karyawan.

#### 4.2.2 Komunikasi

tanggapan responden mengenai variabel *Komunikasi* dapat dideskripsikan dalam bentuk tabel sebagai berikut :

Tabel 4.7

**Frekuensi Data Variable Komunikasi**

No	Komunikasi	Frekuensi Jawaban					Jumlah	Rata-rata	Keterangan
		SS	S	KS	TS	STS			
1	Saya selalu berdiskusi dengan pimpinan mengenai masalah pekerjaan	5	156	36	4	0	201	3,72	Baik
2	Saya selalu berkoordinasi dengan sesama pegawai dalam menyelesaikan masalah	5	176	21	4	0	206	3,81	Baik
3	Saya selalu bertegur sapa baik kepada atasan maupun sesama rekan kerja	5	180	15	6	0	206	3,81	Baik
4	Saya menerima tugas yang diberikan pimpinan sesuai dengan kemampuan saya	0	192	15	2	0	209	3,87	Baik
<b>Rata-rata</b>						205,5	3,81	Baik	

Sumber: data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.7 dapat disimpulkan bahwa persepsi responden mengenai variabel Komunikasi memiliki rata-rata 3,81. Nilai tersebut menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi yang baik terhadap variabel Komunikasi. Dilihat dari data tersebut bisa diambil kesimpulan bahwa Faktor Komunikasi yang ada pada sebuah organisasi atau perusahaan dapat mempengaruhi suatu proses agar tercapainya suatu tujuan apabila terjadi komunikasi yang baik dan nyaman antara para karyawannya.

### 4.2.3 Komitmen Berkelanjutan

tanggapan responden mengenai variabel Komitmen Berkelanjutan dapat dideskripsikan dalam bentuk tabel sebagai berikut :

Tabel 4.8

**Frekuensi Data Variable Komitmen Berkelanjutan**

No	Komitmen Berkelanjutan	Frekuensi Jawaban					Jumlah	Rata-rata	Keterangan
		SS	S	KS	TS	STS			
1	Sadar bahwa komitmen adalah hal yang harus saya lakukan	0	168	33	2	0	203	3,76	baik
2	Berkeinginan tetap tinggal karena keuntungan yang didapat	5	188	9	4	0	206	3,81	baik
3	Sangat sulit mendapatkan pekerjaan jika saya keluar	10	152	39	2	0	203	3,76	baik
4	Merasa bangga menjadi bagian organisasi	5	176	21	2	0	204	3,78	baik
<b>Rata-rata</b>						204	3,78	Baik	

Sumber: data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.8 dapat disimpulkan bahwa persepsi responden mengenai variabel Komitmen Berkelanjutan memiliki rata-rata 3,78 Nilai tersebut menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi yang baik terhadap variabel Komitmen berkelanjutan, Dilihat dari data tersebut bisa diambil kesimpulan bahwa Komitmen berkelanjutan yang ada pada sebuah organisasi atau perusahaan dapat suatu keinginan anggota organisasi atau karyawan untuk tetap tinggal dan berkarya pada organisasi tersebut



#### 4.2.4 Kinerja

tanggapan responden mengenai variabel *Komitmen Berkelanjutan* dapat dideskripsikan dalam bentuk tabel sebagai berikut :

Tabel 4.9  
**Frekuensi Data Variable Kinerja**

No	Kinerja	Frekuensi Jawaban					Jumlah	Rata-rata	Keterangan
		SS	S	KS	TS	STS			
1	Saya menyelesaikan semua pekerjaan dengan cermat	0	172	30	2	0	204	3,78	Baik
2	Semua waktu yang ada mampu saya optimalkan untuk menyelesaikan pekerjaan	5	188	12	4	0	209	3,87	Baik
3	Saya memiliki rasa tanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan	0	188	18	2	0	208	3,85	Baik
4	Saya mampu berkerja dengan cepat tanpa mengurangi kualitas kerja	5	168	30	2	0	205	3,80	Baik
<b>Rata-rata</b>							206,5	3,82	Baik

Sumber: data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.9 dapat disimpulkan bahwa persepsi responden mengenai variabel Kinerja memiliki rata-rata 3,82 Nilai tersebut menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi yang baik terhadap variabel Kinerja, Dilihat dari data tersebut bisa diambil kesimpulan bahwa faktor faktor kinerja yang ada pada sebuah organisai dapat mempengaruhi kinerja di dalamnya

#### 4.3 Uji Instrumen Penelitian

##### 4.3.1 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan menggunakan cara uji signifikansi, yaitu dengan membandingkan nilai  $r_{hitung}$  dengan nilai  $r_{tabel}$ . Butir pernyataan kuesioner dapat dikatakan valid apabila nilai  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$ . Cara untuk menentukan  $r_{tabel}$  adalah nilai  $r_{tabel}$  pada  $\alpha$ : 5% dan df (*degree of freedom*) (n-2): 52 adalah sebesar 0,268. Berikut adalah hasil dari uji validitas :

Tabel 4.10  
Uji Validitas

Variabel	Item Varaibel	r hitung	r tabel	Keterangan
<b>Gaya Kepemimpinan Transformasional</b>	X1.1	0,625	0,268	Valid
	X1.2	0,657	0,268	Valid
	X1.3	0,534	0,268	Valid
	X1.4	0,607	0,268	Valid
<b>Komunikasi</b>	X2.1	0,571	0,268	Valid
	X2.2	0,724	0,268	Valid
	X2.3	0,737	0,268	Valid
	X2.4	0,741	0,268	Valid
<b>Komitmen Berkelanjutan</b>	Y1.1	0,532	0,268	Valid
	Y1.2	0,813	0,268	Valid
	Y1.3	0,593	0,268	Valid
	Y1.4	0,670	0,268	Valid
<b>Kinerja</b>	Y2.1	0,540	0,268	Valid
	Y2.2	0,571	0,268	Valid
	Y2.3	0,560	0,268	Valid
	Y2.4	0,724	0,268	Valid

Sumber: data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.10 hasil uji validitas di atas, pengujian validitas menunjukkan nilai R-hitung untuk semua variabel penelitian mempunyai nilai  $>$  R- tabel (0,268), sehingga dapat dikatakan bahwa data kuesioner yang digunakan dalam variabel gaya kepemimpinan transformasional, Komunikasi, Komitmen Berkelanjutan, Kinerja dinyatakan valid.

#### 4.3.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas ini dilakukan menggunakan cara teknik analisis cronbach alpha. Suatu kuesioner dapat dikatakan reliabel apabila nilai cronbach alpha lebih besar dari 0,60. Berikut adalah hasil dari uji reliabilitas dalam bentuk tabel

**Tabel 4.11**  
**Uji Reliabilitas**

No	Variabel	Cronbach Alpha	Kriteria	Keterangan
1	Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,651	>0,60	Reliabel
2	Komunikasi	0,710	>0,60	Reliabel
3	Komitmen Berkelanjutan	0,751	>0,60	Reliabel
4	Kinerja	0,632	>0,60	Reliabel

Sumber: data primer yang diolah, 2024

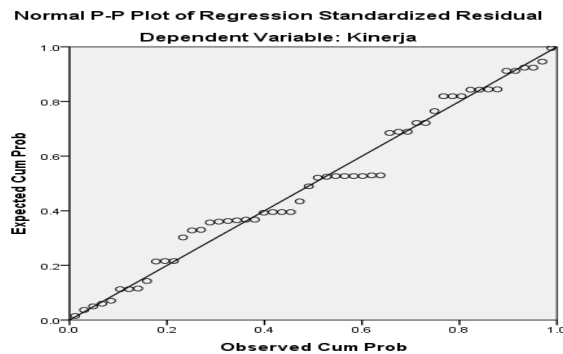
Berdasarkan tabel 4.11 hasil uji reliabilitas, dapat diketahui bahwa nilai cronbach alpha untuk variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi , Komitmen Berkelanjutan, Kinerja . Seluruh variabel mempunyai nilai cronbach alpha lebih besar dari 0,6 sehingga kuesioner yang digunakan dalam variabel tersebut reliabel atau dapat digunakan sebagai alat ukur variabel tersebut.

#### 4.4 Uji Asumsi Klasik

Dalam penelitian ini uji asumsi klasik dilakukan agar tidak bias antara variabel independen sebagai estimator atas variabel dependen. Uji yang digunakan dalam uji asumsi klasik yaitu meliputi uji normalitas, uji multikolenieritas, dan uji heteroskedastisitas

##### 4.4.1 Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah dalam model regresi, variabel dependen dan variabel independen keduanya memiliki distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik yaitu memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Uji normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menganalisis *normal probably plot of standardized*. Dasar pengambilan keputusan melalui analisis grafik, jika data menyebar di sekitar garis diagonal sebagai representasi pola distribusi normal, berarti model regresi memenuhi asumsi normalitas. Uji normalitas dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 4.1

#### Hasil Uji Normalitas

Berdasarkan pada gambar 4.1 diatas dapat dilihat bahwa lingkaran plot atau data analisis grafik menyebar disekitar garis diagonal sebagai representasi pola distrubsi normal, artinya model regresi memenuhi asumsi normalitas sehingga dapat dilanjutkan pada pengujian selanjutnya.

#### 4.4.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah variabel dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel independen. Untuk mengetahui ada atau tidaknya multikolinieritas didalam regresi, dapat dinilai dari nilai *tolerance* dan dinilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel bebas manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel bebas yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Kriteria pengambilan keputusan suatu model regresi bebas multikolinieritas adalah sebagai berikut:

- a. Mempunyai nilai VIF < 10
- b. Mempunyai nilai *tolerance* >0,10

Berikut adalah hasil uji multikolinearitas dalam bentuk tabel:

**Tabel 4.12**  
**Hasil Uji Multikolinearitas**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

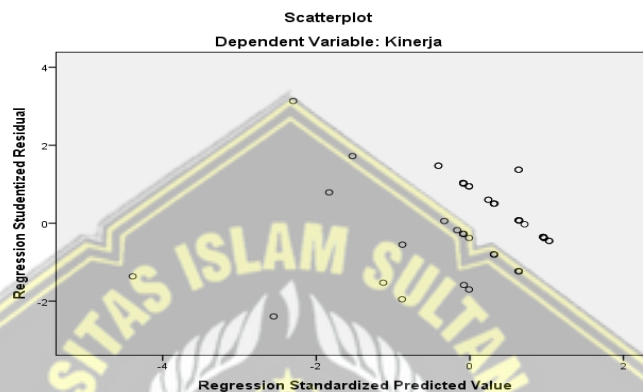
Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Gaya Kep Trans	,469	2,131
Komunikasi	,283	3,534
Komitmen Berkelanjutan	,360	2,774

Dependent Variable: Kinerja ( Y2 )

Berdasarkan pada tabel 4.12 dilihat bahwa semua variabel yang diuji memiliki nilai *tolerance* yang lebih besar dari 0,10 ( 10% ) dan nilai VIF yang lebih kecil atau dibawah 10, dapat disimpulkan bahwa data tidak terjadi multikolinearitas.

#### 4.4.3 Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual data yang ada. Deteksi heterokedastisitas menggunakan scatter plot dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatter plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Jika ada titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur maka mengidentifikasi telah terjadi heterokedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas. Berikut merupakan gambar hasil uji heterokedastisitas



Gambar 4.2

#### Hasil Uji Heterokedastisitas

Hasil uji heterokedastisitas pada gambar 4.2 diatas dapat dilihat bahwa titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas.

#### 4.5 Analisi Regresi Linier Berganda

Analisis ini digunakan untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen apakah masing-masing variabel independen berhubungan positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan.

$$Y_1 : b_1X_1 + b_2X_2 + e \quad \text{persamaan .....(1)}$$

$$Y_2 : b_3X_1 + b_4X_2 + b_5Y_1 + e \quad \text{persamaan .....(2)}$$

Keterangan :

b : Koefisien Regresi Partial

$Y_1$  : Komitmen Berkelanjutan

$Y_2$  : Kinerja Karyawan

$X_1$  : : Gaya Kepemimpinan Transformasional

$X_2$  : : Komunikasi



Tabel 4.13  
**Hasil Analisis Data**

No.	Variabel Independen	Varisbel Dependenn	B	Adj. R Square	Beta	Std. Error	T	Sig	Keterangan
1	Y1	X1	0,528	0,753	0,469	0,104	5,065	0	H1 Diterima
		X2	0,501		0,485	0,096	5,233	0	H2 Diterima
2	Y2	X1	0,183	0,868	0,218	0,060	3,072	0,003	H3 Diterima
		X2	0,408		0,503	0,082	4,957	0	H4 Diterima
		Y1	0,202		0,307	0,058	3,496	0,001	H5 Diterima

Sumber: data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.12 hasil analisis regresi linear berganda model 1 dari data yang diolah maka persamaan regresi linier berganda yang dipergunakan untuk menganalisis variabel tersebut adalah sebagai berikut:

$$Y_1 : 0,469 X_1 + 0,485 X_2 + e \quad \text{persamaan .....(1)}$$

$$Y_2 : 0,218 X_1 + 0,503 X_2 + 0,307 Y_1 + e \quad \text{persamaan .....(2)}$$

Hasil persamaan regresi linear berganda model 1 menunjukkan bahwa:

1. Nilai koefisien regresi pada variabel gaya kepemimpinan Transformasional 0,469 yang menunjukkan hasil signifikan kearah positif. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan transformasional akan semakin baik komitmen berkelanjutan Sebaliknya apabila gaya kepemimpinan transformasional semakin buruk, maka komitmen berkelanjutan akan semakin menurun.
2. Nilai koefisien regresi pada variabel komunikasi 0,485 yang menunjukkan hasil signifikan kearah positif. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik Komunikasi akan semakin baik komitmen berkelanjutan Sebaliknya apabila Komunikasi semakin buruk, maka komitmen berkelanjutan akan semakin menurun.

Variabel Dependen: Kinerja

Persamaan ke 2 ( $Y_2$ ) :  $0,218 X_1 + 0,503 X_2 + 0,307 Y_1 + e$

1. Nilai koefisien regresi yang terdapat pada variabel gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0,218 dengan hasil signifikan dan ke arah positif, yang menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan transformasional maka akan meningkatkan kinerja. Begitu pula sebaliknya apabila gaya kepemimpinan transformasional semakin buruk maka kinerja juga akan menurun.
2. Nilai koefisien regresi yang terdapat pada variabel komunikasi sebesar 0,503 dengan hasil signifikan dan ke arah positif yang menunjukkan bahwa semakin baik komunikasi akan meningkatkan kinerja. Begitu pula sebaliknya apabila komunikasi semakin buruk maka kinerja juga akan menurun.
3. Nilai koefisien regresi yang terdapat pada variabel komitmen berkelanjutan sebesar 0,440 dengan hasil signifikan dan ke arah positif, yang menunjukkan bahwa semakin baik komitmen berkelanjutan akan meningkatkan kinerja. Begitu pula sebaliknya apabila komitmen berkelanjutan semakin buruk maka kinerja karyawan juga akan menurun.

#### 4.5.1 Analisis Determinasi ( $R^2$ )

Menurut Ghozali (2011:97) koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel independen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen begitu terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Hasil koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang ditunjukkan pada tabel 4.13 bahwa model 1 dengan variabel komitmen berkelanjutan sebagai variabel dependen diperoleh nilai Adjusted  $R^2$  sebesar 0.753. Maka dapat dinyatakan bahwa variabel dependen yaitu komitmen berkelanjutan dapat dijelaskan oleh variabel independen yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi sebesar 75,3 %. Hasil koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang ditunjukkan pada tabel 4.13 bahwa model 2 dengan variabel kinerja sebagai variabel dependen diperoleh nilai Adjusted  $R^2$  sebesar 0.868. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa variabel dependen yaitu komitmen organisasi dapat dijelaskan oleh variabel independen yaitu gaya kepemimpinan transformasional, Komunikasi dan Komitmen berkelanjutan sebesar 86 %

#### 4.5.2 Uji t

Uji t dilakukan agar dapat mengetahui serta membuktikan adanya hubungan antara variabel independen dan variabel dependen dalam penelitian. Terdapat dua cara dalam melakukan uji t, yang pertama yaitu dengan cara membandingkan nilai signifikannya. Cara yang kedua yaitu dengan cara membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dengan nilai  $t_{tabel}$ . Cara untuk menentukan nilai dari  $t_{tabel}$  yaitu dengan cara melihat nilai dari  $t_{tabel}$  pada  $\alpha$ : 5% dan df (*degree of freedom*) (n-2): 52 sehingga diperoleh nilai 2,000. Sehingga hipotesis dapat diterima apabila nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  dan nilai signifikannya lebih kecil dari 0,05.

#### **4.5.2.1 Pengaruh Gaya kepemimpinan transformasional Terhadap Berkelanjutan**

Berdasarkan hasil perhitungan yang ada pada tabel 4.13 dapat dilihat bahwa, diperoleh nilai  $t_{hitung}$  dari variabel gaya kepemimpinan transformasional yaitu sebesar 5,065 dan nilai dari  $t_{tabel}$  yaitu sebesar 2,000. Yang berarti bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$ . Hasil dari uji t juga mendapatkan nilai signifikan dari variabel gaya kepemimpinan transformasional yaitu sebesar  $0,000 < 0,05$ , dapat disimpulkan bahwa secara parsial ada pengaruh signifikan antara variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen berkelanjutan.  $H_1$  diterima, artinya bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen berkelanjutan.

#### **4.5.2.2 Pengaruh Komunikasi Terhadap Komitmen Berkelanjutan**

Berdasarkan hasil perhitungan yang ada pada tabel 4.13 dapat dilihat bahwa, diperoleh nilai  $t_{hitung}$  dari variabel Komunikasi yaitu sebesar 5,233 dan nilai dari  $t_{tabel}$  yaitu sebesar 2,000. Yang berarti bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$ . Hasil dari uji t juga mendapatkan nilai signifikan dari variabel komunikasi yaitu sebesar  $0,000 < 0,05$ , dapat disimpulkan bahwa secara parsial ada pengaruh signifikan antara variabel komunikasi terhadap komitmen berkelanjutan.  $H_2$  diterima, artinya bahwa komunikasi berpengaruh terhadap komitmen berkelanjutan.

#### **4.5.2.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja**

Berdasarkan hasil perhitungan yang ada pada tabel 4.13 dapat dilihat bahwa, diperoleh nilai  $t_{hitung}$  dari variabel gaya kepemimpinan transformasional yaitu sebesar 3,072 dan nilai dari  $t_{tabel}$  yaitu sebesar 2,000. Yang berarti bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$ . Hasil dari uji t juga mendapatkan nilai signifikan dari variabel Gaya kepemimpinan transformasional yaitu sebesar  $0,003 < 0,05$ , dapat disimpulkan bahwa secara parsial ada pengaruh signifikan antara variabel Gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja.  $H_3$  diterima, artinya bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja .

#### **4.5.2.4 Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil perhitungan yang ada pada tabel 4.19 dapat dilihat bahwa, diperoleh nilai  $t_{hitung}$  dari variabel komunikasi yaitu sebesar 4,957 dan nilai dari  $t_{tabel}$  yaitu sebesar 2,000. Yang berarti bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$ . Hasil dari uji t juga mendapatkan nilai signifikan dari variabel komunikasi yaitu sebesar  $0,000 < 0,05$ , dapat disimpulkan bahwa secara parsial ada pengaruh signifikan antara variabel komunikasi terhadap kinerja.  $H_4$  diterima, artinya bahwa komunikasi berpengaruh terhadap kinerja

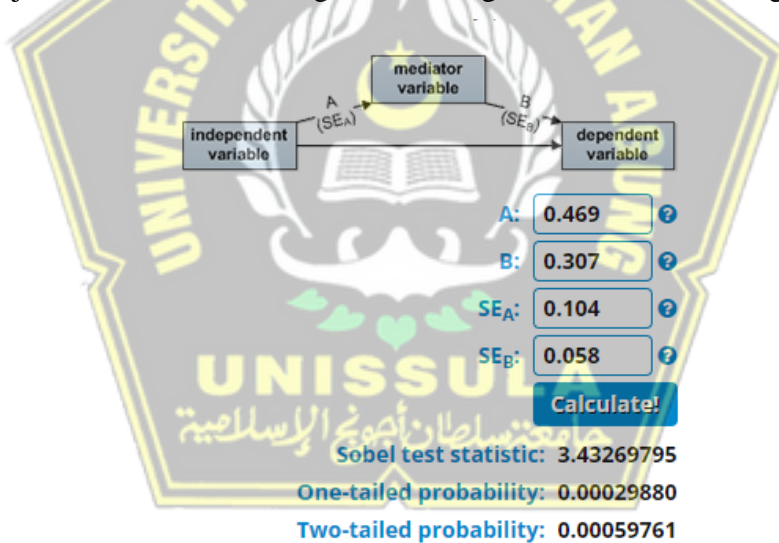
#### **4.5.2.5 Pengaruh Komitmen Berkelanjutan Terhadap Kinerja**

Berdasarkan hasil perhitungan yang ada pada tabel 4.13 dapat dilihat bahwa, diperoleh nilai  $t_{hitung}$  dari variabel komitmen berkelanjutan yaitu sebesar 3,496 dan nilai dari  $t_{tabel}$  yaitu sebesar 2,000. Yang berarti bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$ . Hasil dari uji t juga mendapatkan nilai signifikan dari variabel komitmen berkelanjutan yaitu sebesar  $0,001 < 0,05$ , dapat disimpulkan bahwa secara parsial ada pengaruh signifikan antara variabel komitmen berkelanjutan terhadap kinerja.  $H_5$  diterima, artinya bahwa komitmen berkelanjutan berpengaruh terhadap kinerja .

### 4.5.3 Uji Sobel

Uji sobel test digunakan untuk mengetahui hasil mediasi antar variabel eksogen dengan variabel endogen. Variabel intervening merupakan variabel antara atau *mediating* yang fungsinya memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini untuk mengetahui apakah variabel pola komitmen berkelanjutan mampu menjadi variabel intervening antara *gaya kepemimpinan transformasional* dan komunikasi terhadap kinerja. Untuk menilai apakah mampu menjadi variabel intervening, dapat dijelaskan pada kriteria sebagai berikut:

- a. Jika test statisticnya  $> 1,96$  dan pada *two tailed probability*  $< 0,05$ , maka dapat disimpulkan jika komitmen berkelanjutan mampu menjadi variabel intervening antara *gaya kepemimpinan transformasional* dan komunikasi terhadap kinerja
  - b. Jika test statisticnya  $< 1,96$  dan pada *two tailed probability*  $> 0,05$ , maka dapat disimpulkan komitmen berkelanjutan tidak mampu menjadi variabel intervening antara *gaya kepemimpinan transformasional* dan komunikasi terhadap kinerja
- Adapun hasil perhitungan uji sobel test secara online adalah sebagai berikut:
1. Analisis pengaruh tidak langsung *gaya kepemimpinan transformasional* terhadap kinerja melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening.



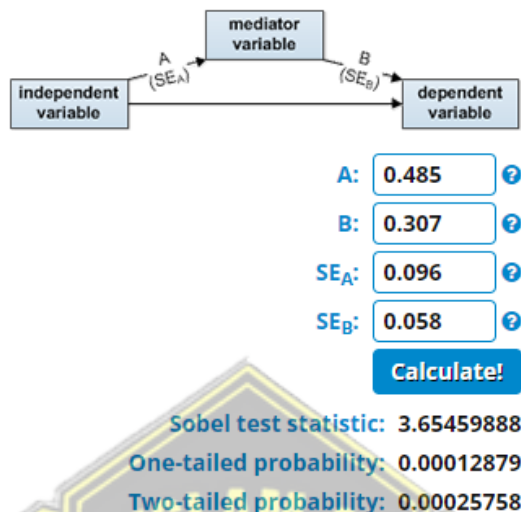
Gambar 4.3

#### Uji Sobel Test

dilihat bahwa nilai sobel test diperoleh sebesar 3,332 yang artinya nilai tersebut  $> 1,96$  dan menghasilkan nilai two tailed probability sebesar 0,00 atau  $< 0,05$  yang berarti uji sobel dari *gaya kepemimpinan transformasional* terhadap kinerja melalui komitmen berkelanjutan sebagai variabel intervening signifikan atau diterima.



- Analisis pengaruh tidak langsung *komunikasi* terhadap kinerja melalui komitmen berkelanjutan sebagai variabel intervening



4.4

#### Uji Sobel Tesr

dapat dilihat bahwa nilai sobel test diperoleh sebesar 3,654 yang artinya nilai tersebut > 1,96 dan menghasilkan nilai two tailed probability sebesar 0,00 atau < 0,05 yang berarti uji sobel dari *komunikasi* terhadap kinerja melalui komitmen berkelanjutan sebagai variabel intervening signifikan atau diterima.

#### 4.6 Pembahasan Hasil Penelitian

Pembahasan hasil penelitian ini akan menganalisis hasil daripada penelitian mengenai model peningkatan kinerja karyawan berbasis gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi melalui komitmen berkelanjutan.

##### 4.6.1 Pengaruh *Gaya kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen berkelanjutan*

Berdasarkan hasil pengujian regresi menunjukkan gaya kepemimpinan terhadap komitmen berkelanjutan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen berkelanjutan hal ini dibuktikan dengan jawaban dari responden pada kuesioner gaya kepemimpinan transformasional yang menghasilkan nilai rata rata yang baik. Gaya kepemimpinan transformasional mengenai bagaimana pemimpin mempunyai daya tarik untuk mempengaruhi karyawan agar bekerja lebih baik dengan memberikan motivasi, semangat kerja, menyampaikan informasi dan pengetahuan serta menumbuhkan rasa nyaman kepada karyawan sehingga. Karyawan yang sudah kerjanya semakin baik diharapkan akan mempunyai komitmen berkelanjutan yang tinggi sehingga selalu bersedia untuk terus bekerjasama dalam pencapaian tujuan organisasi.

##### 4.6.2 Pengaruh Komunikasi Terhadap Komitmen berkelanjutan

Berdasarkan hasil pengujian regresi menunjukkan Komunikasi terhadap komitmen berkelanjutan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen



berkelanjutan, hal ini dibuktikan dengan jawaban dari responden pada kuesioner komunikasi yang menghasilkan nilai rata rata yang baik, komunikasi yang baik dalam suatu organisasi akan menimbulkan ikatan yang baik dalam tiap individu pada organisasi sehingga terciptanya kenyamanan dan keharmonisan dalam suatu organisasi hal ini dapat terciptanya komitmen berkelanjutan yang baik dalam suatu organisasi. Komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang kepada orang lain.(Handoko, 2017) Adapun dari penelitian sebelumnya oleh (Setyono, 2013) Penelitian Nur Rochim dkk. (2011) mengatakan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi sehingga pasti akan berpengaruh juga terhadap komitmen berkelanjutan (Rahayu et al., 2020).

#### **4.6.3 Pengaruh Komitmen Berkelanjutan Terhadap Kinerja**

Berdasarkan hasil pengujian regresi menunjukkan komitmen berkelanjutan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, hal ini dibuktikan dengan jawaban dari responden pada kuesioner komitmen berkelanjutan yang menghasilkan nilai rata rata yang baik., semakin tinggi komitmen berkelanjutan pada organisasi semakin tinggi pula kinerja yang dilakukan pada tiap individunya, Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Nurandini dan Eisha (2018), Nurbiyati dan Kunto (2018), Muhammad dan Edy (2015) serta Sapitri (2016) Individu dengan komitmen berkelanjutan yang tinggi akan bertahan dalam organisasi, bukan karena alasan emosional, tapi karena adanya kesadaran dalam individu tersebut akan kerugian besar yang dialami jika meninggalkan organisasi. Adanya alasan yang dimiliki individu untuk bertahan terutama faktor ekonomi, membuat individu tersebut berusaha memberikan kinerja yang semakin baik. Dengan kata lain, semakin tinggi komitmen berkelanjutan, akan berdampak pada kinerja yang semakin baik.

#### **4.6.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengujian regresi gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Hal ini berarti semakin tepat penerapan gaya kepemimpinan transformasional maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan , dengan didukung kuesioner pada responden yang mendapatkan nilai rata rata yang baik yang berarti bahwa mayoritas responden setuju dengan gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan pimpinan sehingga dapat meningkatkan kinerjanya Jika pemimpin dapat mempengaruhi dan mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan, maka karyawan akan bekerja dengan baik dan meningkatkan kinerjanya sebagaimana hasil penelitian Miswan (2010:10) yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja .

#### **4.6.5 Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja**

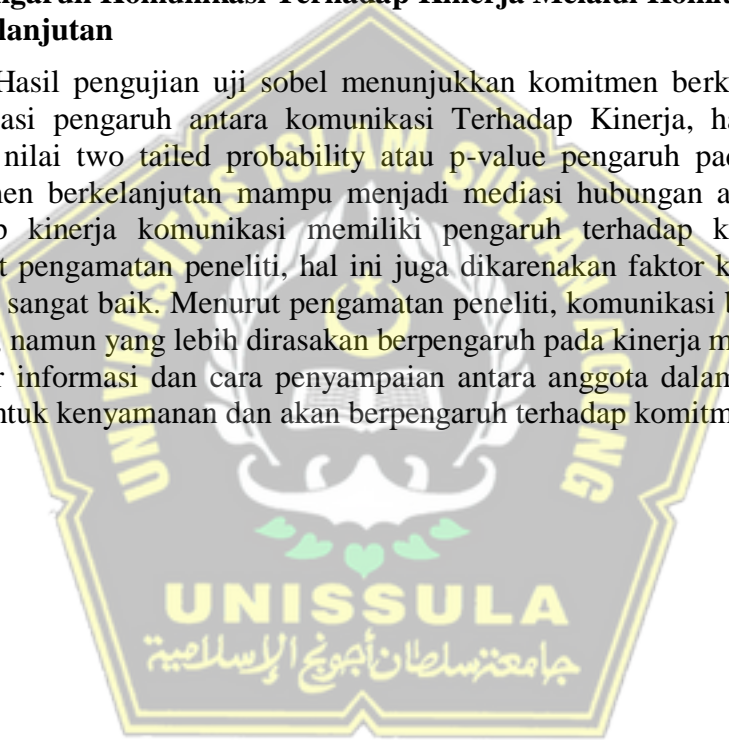
Berdasarkan hasil pengujian regresi menunjukkan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja komunikasi berpengaruh pada kinerja karyawan, namun yang lebih dirasakan berpengaruh pada kinerja mereka adalah cara bertukar informasi dan cara penyampaian antara pemimpin dan karyawan, ini muncul karena mereka merasa diberi kepercayaan dalam hal memberikan informasi yang terjadi di lapangan

#### **4.6.6 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Berkelanjutan**

Hasil pengujian uji sobel menunjukkan komitmen berkelanjutan mampu memediasi pengaruh antara Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja, hal ini dibuktikan dengan nilai two tailed probability atau p-value pengaruh pada uji sobel test, Komitmen berkelanjutan mampu menjadi mediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Apabila gaya kepemimpinan transformasional kepada karyawan semakin baik yaitu mengenai bagaimana pemimpin mempunyai daya tarik untuk mempengaruhi karyawan agar bekerja lebih baik dengan memberikan motivasi, semangat kerja, menyampaikan informasi dan pengetahuan serta menumbuhkan rasa nyaman kepada karyawan sehingga kinerja semakin meningkat,

#### **4.6.7 Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Berkelanjutan**

Hasil pengujian uji sobel menunjukkan komitmen berkelanjutan mampu memediasi pengaruh antara komunikasi Terhadap Kinerja, hal ini dibuktikan dengan nilai two tailed probability atau p-value pengaruh pada uji sobel test, Komitmen berkelanjutan mampu menjadi mediasi hubungan antara komunikasi terhadap kinerja komunikasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut pengamatan peneliti, hal ini juga dikarenakan faktor komunikasi antara anggota sangat baik. Menurut pengamatan peneliti, komunikasi berpengaruh pada kinerja, namun yang lebih dirasakan berpengaruh pada kinerja mereka adalah cara bertukar informasi dan cara penyampaian antara anggota dalam organisasi akan membentuk kenyamanan dan akan berpengaruh terhadap komitmen berkelanjutan



## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penjabaran hasil penelitian dan pembahasan dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. *Gaya Kepemimpinan Transformasional* mampu berperan untuk membuat kinerja dalam suatu organisasi menjadi lebih optimal bekerja, artinya peran figur pemimpin yang dapat membawa anggotanya sangat penting untuk mewujudkan visi dan misi suatu organisasi, daya tarik untuk mempengaruhi karyawan agar bekerja lebih baik dengan memberikan motivasi, semangat kerja, menyampaikan informasi dan pengetahuan serta menumbuhkan rasa nyaman kepada karyawan sehingga kinerja semakin meningkat,
2. sebagai seorang pimpinan dalam organisasi dengan gaya kepemimpinan transformasional menumbuhkan rasa kepercayaan dan kenyamanan kepada setiap anggota juga hal yang tidak boleh ditinggalkan dengan memberikan semua kebutuhan yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan sehingga dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab pada setiap anggota
3. Komunikasi dalam organisasi secara langsung meningkatkan kinerja pada organisasi, komunikasi yang dapat diterima dengan baik oleh anggota sehingga merasa dihargai dan merasa nyaman dalam bekerja yang artinya komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja komunikasi berpengaruh pada kinerja karyawan, namun yang lebih dirasakan berpengaruh pada kinerja mereka adalah cara bertukar informasi dan cara penyampaian antara pemimpin dan karyawan, ini muncul karena mereka merasa diberi kepercayaan dalam hal memberikan informasi yang terjadi di lapangan
4. Komitmen berkelanjutan dapat memberikan pengaruh yang baik dalam meningkatkan kinerja karyawan. Yang artinya apabila suatu organisasi memberikan nilai yang baik terhadap anggotanya serta memberikan rasa nyaman sehingga memberikan ikatan yang baik sehingga Adanya alasan yang dimiliki individu untuk bertahan yang, membuat individu tersebut berusaha memberikan kinerja yang semakin baik.
5. Komitmen berkelanjutan dapat memediasi hubungan antara *gaya kepemimpinan transformasional* terhadap kinerja. Besarnya nilai pengaruh langsung *gaya kepemimpinan transformasional* terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung *gaya kepemimpinan transformasional* terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut mengindikasikan bahwa tanpa melalui komitmen berkelanjutan, apabila *gaya kepemimpinan transformasional* antar anggota sudah baik maka kinerja juga akan meningkat.
6. Komitmen berkelanjutan dapat memediasi hubungan antara *komunikasi* terhadap kinerja. Besarnya nilai pengaruh langsung *komunikasi* terhadap kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh tidak langsung *komunikasi* terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut mengindikasikan bahwa tanpa melalui komitmen berkelanjutan, apabila *komunikasi* antar anggota sudah baik maka kinerja juga akan meningkat.

## 5.2 Saran

Saran yang diberikan sebagai alternatif dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh variabel *gaya kepemimpinan transformasional* terhadap kinerja karyawan mempunyai pengaruh paling kecil. Hal tersebut bisa menjadi bahan evaluasi bagi Nasmoco Kaligawe untuk terus meningkatkan *peran pemimpin* terutama meningkatkan kesadaran dan kepedulian kepada anggota, agar dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.
2. Dengan melihat hasil penelitian bahwa komunikasi memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja hendaknya perusahaan semakin meningkatkan komunikasi antar karyawan, karyawan dengan pimpinan agar kinerja semakin meningkat dengan melakukan upaya seperti pertemuan formal seperti rapat antar karyawan, antar pimpinan ataupun karyawan dengan pimpinan.
3. Saat penyebaran kuesioner diharapkan responden untuk didampingi sehingga dapat dengan mudah mengisi kuesioner apabila ada kesulitan dalam menjawab pernyataan. Karena dalam penelitian ini, responden mengalami kesulitan dan kurang memahami pertanyaan yang ada di dalam kuesioner.

## 5.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka keterbatasan dalam penelitian ini adalah:

1. Kinerja karyawan adalah hal yang begitu kompleks, dikarenakan kinerja karyawan bukan hanya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi dan komitmen berkelanjutan akan tetapi masih banyak faktor lain yang bisa mempengaruhi kinerja karyawan.
2. Keterbatasan dalam pengetahuan dari responden terhadap pernyataan dan kemauan responden dalam mengisi pernyataan yang ada dalam kuesioner.
3. Kuesioner yang diajukan kepada responden dalam bentuk pernyataan terbuka terdapat beberapa yang tidak diisi, sehingga data primer yang didapat hanya dari pernyataan tertutup saja.

## 5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Agenda penelitian mendatang yang ingin melakukan penelitian mengenai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Dikarenakan terbatasnya kemampuan variabel dalam menjelaskan atau menerangkan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan, maka kepada penelitian mendatang agar dapat mengembangkan dan memperluas model yang lebih baik lagi dengan menambah variabel yang kemungkinan dapat menjadi prediktor yang lebih baik terhadap kinerja karyawan.
2. Penelitian yang akan datang agar dapat menambah dan memperluas variabel lain



## DAFTAR PUSTAKA

- Aisah, Siti Nur. "Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan." *Bulletin of Management and Business* 1.2 (2020): 42-50.
- Amir, P. Dkk. 2006. Pengantar Ilmu Komunikasi. Cetakan pertama, M Pustaka Bangsa Press, Medan.
- Amir Dkk (2006:29), "Pengaruh gaya kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan PT. putri megah asri Medan"
- Badzaly & Fitriah, 2021;Kurniawan, 2013 "Pengaruh Kompetensi Kepala Sekolah Dan Komitmen Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Guru Pada Madrasah Tsanawiyah"
- Dian Kartika, Suharnomo. 2016. "Pengaruh Pertukaran Pemimpin-Anggota Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Dan Keterlibatan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Hotel Bahari Inn Tegal)." *Diponegoro Junal Of Management*. Vol 5, No 2.,1-14.
- Dr. A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, Drs, Msi, Psi. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung
- Efendy, Onong, Uchjana. 2002. *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*. Bandung. PT Remaja Rosdakarya
- Febriyandi, R. 2016. *Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap kinerja Karyawan PT Kereta Api Indonesia (persero) Sub.Divisi Regional III.2 Tanjung Karang Bandar Lampung*. Universitas Lampung. Bandar Lampung. Skripsi
- Ferdinand, Augusty T. 2006. *Metode Penelitian Manajemen Untuk Skripsi, Tesis dan Disertasi dalam Ilmu Manajemen*. Edisi 2. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2006. *Analisis Data Kuantitatif*. PT. Graha Ilmu, Jakarta.
- Gomes, Cardoso, Faustino.2003 .*Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Andi, Yogyakarta
- Handoko, T. Hani. 2013. *Manajemen Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan, Malayu S.P .2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung, PT. Bumi Aksa
- Hersey, Paul, dan Blanchard, Kenneth H. 2004 *Management Of Organizational Behaviour, Utiliting Human Resource*. Terjemehan oleh Agus Dharma. *Manajemen Perilaku Organisasi, Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Erlangga, Jakarta.
- Kartika A. 2010. *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan*



dalam Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran (Studi Empirik pada Rumah Sakit Swasta Di Kota Semarang), hal. 39-60. Kajian Akuntansi. Vol. 2(1).

Kartono, 2006. Pemimpin dan Kepemimpinan. PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta. Keskes, (2014). (Haftkhavani et al., 2012 Khunsoonthornkit & Panjakajornsak, 2018. "Analisis pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja

Kasenda, Ririvega. "Kompensasi dan motivasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada PT. Bangun Wenang Beverages Company Manado." *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*

1.3 (2013).

Mangkunegara, A. A. (2006). evaluasi kinerja sumber daya manusia. jakarta: refika aditama. 2013). manajemen sumber daya manusia . bandung: remaja rosda karya. (2002). manajemen sumber daya manusia. Bandung: PT REMAJA ROSDA KARYA.

Mangkunegara AA. 2015. Effect of Training, Competence, Discipline on Employee Performance in Company, hal. 1240-51. Procedia - Social and Behavioral Sciences. Vol. 211.

Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT.Remaja Rosdakarya.

Muis, Muhammad Ras, J. Jufrizen, and Muhammad Fahmi. "Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan." *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)* 1.1 (2018): 9-25.

M. Safa (2010) (Rhoades dan Eisenberger, 2002). "Pengaruh Gaya kepemimpinan, keeselamatan dan kesehatan kerja , kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi"

Paramitha L. 2016. Pengaruh Komunikasi Organisasi Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaan Umum Bulog Divisi Regional Sulawesi Utara. Jurnal EMBA Vol 4

Sukmawati, Erni, Sri Langgeng Ratnasari, and Zulkifli Zulkifli. "Pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi, pelatihan, etos kerja, dan karakteristik individu terhadap kinerja karyawan." *Jurnal Dimensi* 9.3 (2020): 461-479.

Surahman, Sigit. Determinisme teknologi komunikasi dan globalisasi media terhadap seni budaya Indonesia.

*Rekam: Jurnal Fotografi, Televisi, Animasi*, 2016, 12.1: 31-42.

Tondok, Marselius Sampe dan Andarika, Rita. (2004). Hubungan antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Kepuasan Kerja karyawan, *Jurnal Psikologi*, Palembang, Vol 1, No.1, pp.35-49.

Untung, S.W. and Bangun S. (2007). Pengaruh Kepemimpinan, Kepercayaan

dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia*. Vol.2, No.1, pp.35

Zahra, N. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Aspek Kepuasan Kerja Karyawan Dan Kepercayaan Pada Sektor Perbankan. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran*

