

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN
KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi Pada Karyawan Warung Kopi Klotok Noms Kopi Semarang)**

SKRIPSI

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Mencapai Derajat Sarjana S1
Program Studi Manajemen**



Disusun Oleh :

Yahya Geri Leksono

30401700263

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEMARANG
2024**

HALAMAN PENGESAHAN

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DAN PELATIHAN TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

(Studi Pada Karyawan Warung Kopi Klotok Noms Kopi

Semarang)

Disusun Oleh :

Nama : Yahya Geri Leksono

NIM : 30401700263

Telah Disetujui Oleh Pembimbing Dan Selanjutnya Dapat Diajukan Ke Hadapan

Sidang Panitia Ujian

Skripsi

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung

Semarang Semarang, 21 Agustus 2024

Pembimbing,

Prof. Drs. Widiyanto, M.Si, Ph

NIK. 220480004

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN
KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi Pada Karyawan Warung Kopi Klotok Noms Kopi Semarang)**

Disusun oleh :
Yahya Geri Leksono
30401700263

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal 5 September 2024

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing



Prof. Drs. Widiyanto, M.Si, Ph

NIK. 220480004

Penguji



Prof. Dr. Ibnu Khajjar, SE, M.Si

NIK. 210491028



Hanif Ahmadi, SE, MM

NIK. 210421059

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar
Sarjana Manajemen

Ketua Program Studi Manajemen



Dr. Lutfi Nurcholls, SE., ST., MM

NIK 210416055

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

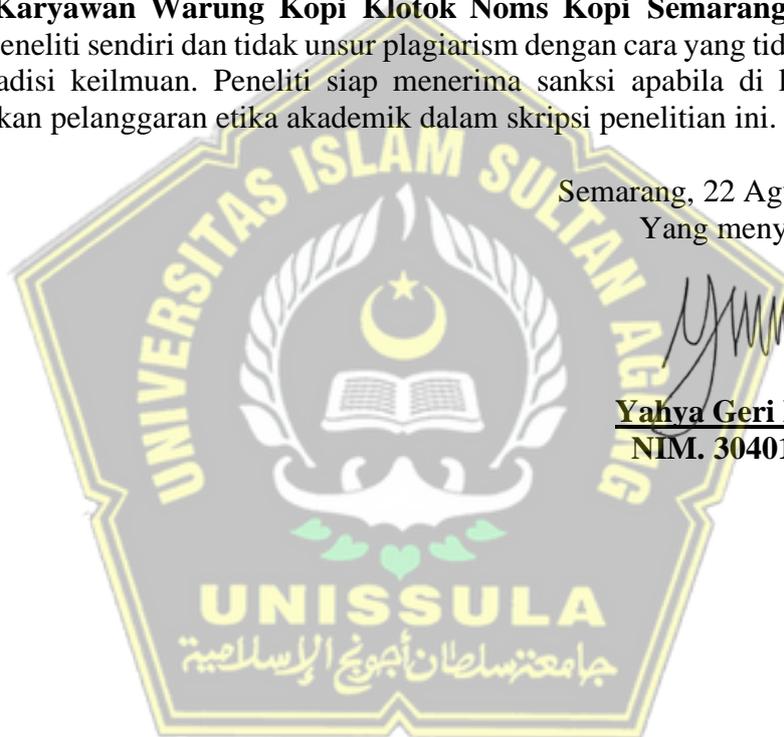
Nama : Yahya Geri Leksono
NIM : 30401700109
Program studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Pada Karyawan Warung Kopi Klotok Noms Kopi Semarang)”** merupakan karya peneliti sendiri dan tidak unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam skripsi penelitian ini.

Semarang, 22 Agustus 2024

Yang menyatakan,


Yahya Geri Leksono
NIM. 30401700263



PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

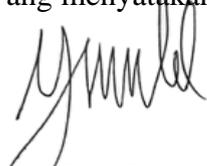
Nama	: Yahya Geri Leksono
NIM	: 30401700109
Program Studi	: S1- Manajemen
Fakultas	: Ekonomi

Dengan ini menyerahkan hasil karya ilmiah berupa Tugas Akhir Skripsi dengan judul :
“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Pada Karyawan Warung Kopi Klotok Noms Kopi Semarang)”

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksekutif untuk disimpan, dialih mediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasinya 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, 22 Agustus 2024
Yang menyatakan,



Yahya Geri Leksono
NIM. 30401700263

ABSTRAK

Persaingan industri yang ketat merupakan tantangan sekaligus pemacu setiap perusahaan untuk terus berkembang demi eksistensinya. Sumber daya manusia menjadi salah satu faktor kunci yang menjadi penyambung rantai kesuksesan sebuah perusahaan dalam meraih visi atau pun target yang telah ditentukan. Pencapaian visi tersebut tentunya ditentukan oleh kinerja karyawan sebagai motor penggerak perusahaan. Kinerja karyawan tentunya sangat dipengaruhi oleh peran sumber daya manusia di dalamnya yakni gaya kepemimpinan transformasional dalam perusahaan yang dapat mengartikulasikan visi dan menginternalisasikan nilai – nilai perusahaan agar komitmen organisasi dapat terbangun. Penelitian ini dilakukan di Warung Kopi Klotok Noms Kopi Semarang. Belum lama ada transisi pemimpin di divisi ini dan berdampak pada penurunan kinerja karyawan. Penelitian ini juga didasarkan pada research gap yang ditemukan pada penelitian sebelumnya antara Dwiyekti (2011) dengan ISndica (2013), Andreia (2012) & Khan et al (2012). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan dan menganalisis lebih jauh mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

Kata kunci : Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan, Kinerja Karyawan, Komitmen Organisasi

ABSTRACT

Tight industrial competition is both a challenge and a driver for every company to continue to develop for the sake of its existence. Human resources are one of the key factors that connect the chain of success for a company in achieving a predetermined vision or target. Achieving this vision is of course determined by employee performance as the company's driving force. Employee performance is of course greatly influenced by the role of human resources in them, namely the transformational leadership style in the company which can articulate the vision and internalize the company's values so that organizational commitment can be built. This research was conducted by Warung Kopi Klotok Noms Kopi Semarang. Recently there was a leadership transition in this division and this resulted in a decline in employee performance. This research is also based on the research gap found in previous research between Dwiyehti (2011) and ISndica (2013), Andreia (2012) & Khan et al (2012). The aim of this research is to explain and analyze further the influence of transformational leadership style and training on employee performance with organizational commitment as an intervening variable.

Keywords: *Transformational Leadership, Training, Employee Performance, Organizational Commitment*

INTISARI

Penelitian ini membahas mengenai *PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Pada Karyawan Warung Kopi Klotok Noms Kopi Semarang)*. Hasil penelitian Fendy (2016) dan Setyawan (2021) menyatakan bahwa adanya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional.

Berdasarkan kajian tersebut, maka dapat dirumuskan beberapa rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut : 1) Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi?. 2) Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan ?. 3) Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap komitmen organisasi?. 4) Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan?. Dan 5) Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan?.

Dalam penelitian ini responden sebanyak 70 orang. Temuan menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh negatif signifikan terhadap komitmen organisasi. Pelatihan Kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Pelatihan Kerja berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

DAFTAR ISI

HALAMAN COVER	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
INTISARI	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Kinerja Karyawan	8
2.2 Komitmen Organisasi	9
2.2.1 Pengertian Komitmen Organisasi	9
2.2.2 Pedoman Untuk Meningkatkan Komitmen Organisasi	10
2.2.3 Proses Terjadinya Komitmen Organisasi	11
2.2.4 Indikator Komitmen Organisasi	12
2.3 Kepemimpinan Transformasional	13
2.3.1 Fungsi Kepemimpinan Transformasional	15
2.4 Pelatihan Karyawan	15
2.5 Kerangka Pemikiran Teoritis	17
2.6 Hubungan Antar Variabel	18
2.6.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap KomitmenOrganisasional.....	18

2.6.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan.....	19
2.6.3 Pengaruh Pelatihan Terhadap Komitmen Organisasi	19
2.6.4 Pengaruh Variabel Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan	20
2.6.5 Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan	21

BAB III METODE PENELITIAN 22

3.1 Jenis Penelitian	22
3.2 Populasi dan Sampel.....	22
3.2.1 Jenis dan Sumber Data.....	23
3.2.2 Teknik Pengumpulan Data.....	24
3.3 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel.....	25
3.3.1 Variabel Penelitian.....	25
3.4 Metode Analisis Data.....	27
3.4.1 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas.....	27
3.4.2 Uji Asumsi Klasik	28
3.4.2.1 Uji Normalitas.....	28
3.4.2.2 Uji Heteroskedastisitas	29
3.4.2.3 Uji Multikolinearitas	30
3.4.3 Uji Goodness Fit of Model.....	30
3.4.3.1 Uji Simultan (Uji F)	30
3.5 Uji Regresi Linier berganda.....	31
3.6 Uji Hipotesis (Uji t)	31
3.7 Koefisien Determinasi (R ²)	32
3.8 Uji Efek Mediasi (Path Analysis).....	32

BAB IV Hasil dan Pembahasan..... 34

4.1 Gambaran Umum Responden	34
4.1.1 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	34
4.1.2 Identitas Responden Berdasarkan Usia.....	35
4.1.3 Identitas Respondent Berdasarkan Unit Kerja	35
4.1.4 Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja	36
4.2 Deskripsi Variabel Penelitian.....	36
4.2.1 Tanggapan Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional	37

4.2.2	Tanggapan Variabel Pelatihan.....	38
4.2.3	Tanggapan Variabel Komitmen Organisasi	38
4.2.4	Tanggapan Variabel Kinerja Karyawan.....	40
4.3	Uji Kualitas Data	41
4.3.1	Uji Validitas	41
4.3.2	Uji Reliabilitas.....	42
4.4	Uji Asumsi Klasik	43
4.4.1	Uji Normalitas	43
4.4.2	Uji Multikolinearitas.....	44
4.4.3	Uji Heterokedastisitas	45
4.5	Uji Regresi Linear Berganda.....	45
4.6	Uji Hipotesis.....	48
4.6.1	Uji Parsial (t)	48
4.6.2	Uji Koefisien determinasi (R ²)	50
4.7	Pembahasan.....	52
4.7.1	Pengaruh Gaya Kepemimpinan transformasional terhadap Komitmen Organisasi	52
4.7.2	Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi	52
4.7.3	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan.....	53
4.7.4	Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	53
4.7.5	Pengaruh Komitmen organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	54
BAB V	PENUTUP	55
5.1	Kesimpulan	55
5.2	Implikasi.....	55
5.3	Keterbatasan Penelitian.....	56
5.4	Saran	56
5.5	Agenda Penelitian Mendatang.....	57
DAFTAR PUSTAKA		58
LAMPIRAN		60

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel	26
Tabel 4.1 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	34
Tabel 4.2 Identitas Responden Berdasarkan Usia.....	35
Tabel 4.3 Identitas Responden Berdasarkan Unit Kerja	35
Tabel 4.4 Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja	36
Tabel 4.5 Tanggapan Responden terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional	37
Tabel 4.6 Tanggapan Responden terhadap Pelatihan.....	38
Tabel 4.7 Tanggapan Responden terhadap Komitmen Organisasi	39
Tabel 4.8 Tanggapan Responden terhadap Kinerja Karyawan.....	40
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas	41
Tabel 4.10 Hasil Uji Reabilitas.....	43
Tabel 4.11 Hasil Uji Multikolinearitas.....	44
Tabel 4.12 Uji Heteroskedastisitas Model I	45
Tabel 4.13 Uji Heteroskedastisitas Model II	45
Tabel 4.14 Hasil Uji Regresi Linear Berganda model I.....	46
Tabel 4.15 Hasil Uji Regresi Linear Berganda model II.....	47
Tabel 4.16 Hasil Uji Parsial (t)	49
Tabel 4.17 Hasil Uji R Model Regresi I.....	51
Tabel 4.18 Hasil Uji R Model Regresi II	51

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis 18



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Daftar Pertanyaan Penelitian.....	61
--	----



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Organisasi merupakan sebuah wadah yang dapat dijadikan sebagai alat untuk mencapai tujuan bersama serta merupakan kumpulan individu-individu dengan berbagai macam perilaku. Adanya perilaku yang berbeda-beda diantara individu membutuhkan koordinasi agar perbedaan tersebut menjadi sebuah sinergi yang bermanfaat dalam pencapaian tujuan organisasi. Agar visi dan tujuan tersebut dapat dicapai, setiap organisasi pasti akan mengerahkan semua sumber daya yang dimiliki. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satunya aset penting organisasi yang dapat menggerakkan sumber daya lainnya. Manajemen sumber daya manusia diartikan sebagai pengakuan tentang pentingnya karyawan organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi dan menggunakan beberapa fungsi serta kegiatan untuk menjamin bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu atau organisasi dan masyarakat (*Schuler and E. Jackson, 2014*).

Instansi atau organisasi harus menyadari bahwa keberhasilan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas produk atau jasa sangat tergantung pada sumber daya manusia. Untuk meningkatkan kinerja, sebuah instansi tidak hanya mengandalkan pada mesin moderen, modal dan bahan baku, akan tetapi yang paling utama adalah faktor tenaga kerja yang dalam hal ini adalah manusia. Salah satu prinsip yang dijunjung tinggi oleh suatu organisasi yang ingin berkembang dan maju adalah meningkatkan kinerja para karyawan, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien dan efektif.

Menurut Kiswuryanto (2014) masalah sumber daya manusia masih menjadi salah satu hal penting bagi organisasi, walaupun disamping itu juga didukung dengan sarana dan prasarana serta teknologi yang canggih, tetapi tanpa didukung dengan sumber daya manusia yang berkualitas, pastinya kinerja yang dihasilkan kurang baik dan tentunya kegiatan pegawai akan terhambat. Sedangkan Menurut

Kasmir (2006:189) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya: kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, disiplin kerja. Sedangkan dalam penelitian ini faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan, pelatihan kerja, komitmen organisasi sebagai *variabel intervening*.

Kinerja karyawan diukur dengan menggunakan evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja karyawan dipergunakan perusahaan untuk mengetahui apakah aktifitas serta output yang dihasilkan telah sesuai dengan tujuan perusahaan. Evaluasi tersebut digunakan untuk mengetahui hingga sejauh mana tujuan perusahaan itu telah dapat tercapai dalam kurun waktu atau periode yg sudah di tentukan oleh perusahaan. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain gaya kepemimpinan *transformasional*. pemimpin adalah seseorang yang menggunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi Hidayat (2021). Mengulas bagaimana gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi pilihan keputusan dari pengukuran kinerja yang *komprehensif* Sugianto Yusuf et al (2018).

Diperlukannya pendekatan perilaku untuk seorang pemimpin agar lebih dapat memahami perilaku masing – masing karyawan. Maka seorang pemimpin perlu untuk memperlakukan karyawannya dengan baik agar tercipta kinerja karyawan sesuai dengan tujuan organisasi. pada penelitian yang dilakukan oleh Fajar Juniawan (2022) pertanda bahwa gaya kepemimpinan *transformasional* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Selanjutnya pada penelitian yang di lakukan oleh Akhibulha Rezky Muhammad dan Edy Rahardja (2021) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Hal ini berarti bahwa tingkat kepemimpinan *transformasional* yang tinggi memiliki pengaruh yang semakin besar terhadap Kinerja karyawan.

Selain gaya kepemimpinan *transformasional*, pengembangan karyawan melalui pelatihan juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pelatihan bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan dalam mencapai kinerja yang baik sesuai

dengan yang telah ditetapkan. *Evaluasi* kinerja dapat dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan karyawan, keterampilan karyawan maupun sikap karyawan itu sendiri terhadap tugasnya. pelatihan yang kurang optimal yang di berikan pada karyawan akan berdampak pada perusahaan itu sendiri, yang mengakibatkan kinerja karyawan menurun, maka tujuan perusahaan juga tidak bisa terwujud. Adapun pendapat bahwa pelatihan merupakan usaha suatu organisasi yang dapat digunakan sebagai alat pembelajaran para karyawan yang *berorientasi* pada kinerja jangka pendek untuk memperluas kemampuan individu dalam memegang tanggung jawab terhadap pekerjaannya (Hafizhah, 2019). Dari sini dapat kita perjelas bahwa pelatihan kinerja sangat penting untuk menarik pencapaian tujuan organisasi. Dapat disimpulkan pelatihan merupakan proses input menjadi output.

Maka ketika perusahaan memberikan pelatihan yang efektif, hal tersebut akan memberikan pengetahuan baru, keterampilan baru, kemampuan baru dan perilaku yang tepat dimana hal ini akan memberikan peningkatan kontribusi karyawan berupa kinerja yang optimal untuk perusahaan, agar perusahaan mampu mencapai tujuan. Dengan hal ini, maka perusahaan dapat tumbuh dan unggul ditengah persaingan atau paling tidak perusahaan dapat tetap bertahan. Pada penelitian yang di lakukan oleh Yudha Adhary (2018) menyatakan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif *signifikan* terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Semakin tinggi pelatihan akan meningkatkan komitmen organisasi. Melalui pelatihan ini pegawai dapat termotivasi dan membantu pekerjaan yang ada, dapat meningkatkan keseluruhan karir pegawai, dan membantu mengembangkan tanggung jawabnya di masa depan. Sedangkan pada hasil penelitian yang di lakukan oleh Abdul Latif (2018) menyatakan bahwa pelatihan kerja takberpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

Kemampuan suatu organisasi dalam mempengaruhi suatu prilaku karyawan menjadi salah satu peran penting dalam suatu organisasi atau perusahaan. Komitmen organisasi merupakan suatu tingkatan keadaan dimana individu mengidefikasikan dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuannya Wibowo (2014). Sedangkan Newstrom (2011) memberikan pengertian yang sama antara

organizational commitment dan *employ loyalty*, yaitu sebagai suatu tingkatan dimana pekerja mengidentifikasi organisasinya dan ingin melanjutkan secara aktif berpartisipasi di dalamnya. Komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan karena karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap tempat kerja ataupun perusahaan. Hal ini cenderung memiliki sikap bias, cinta, dan tanggung jawab yang tinggi terhadap organisasi, yang memicu rasa memiliki serta memotivasi mereka untuk selalu menyelesaikan pekerjaan dengan semaksimal mungkin. Secara psikologis secara tidak langsung semua ini akan meningkatkan kinerja karyawan baik dari segi pekerjaan maupun dari segi karakteristik pribadi. Hal ini didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sri Gustina Pane, Fatmawati (2017) menyatakan bahwa bahwa komitmen mempunyai hubungan positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen dapat timbul pada diri seorang karyawan dikarenakan adanya karakteristik individu, karakteristik struktur organisasi, signifikansi tugas, berbagai keahlian, umpan balik dari pemimpin, dan keterlibatan dalam manajemen.

Mengutip Suara.Com Menteri Pariwisata Sandiaga Uno berpendapat "Dan ini adalah subsektor yang juga menyerap tenaga kerja paling banyak. Kuliner menyerap 9,5 juta tenaga kerja dan dampak besar di sektor kuliner ini terasa di segala bidang dari perekonomian Indonesia," ujar Sandiaga dalam webinar "Inovasi Bisnis F&B Tahunan Mitra Grabfood" pada Jumat. Dengan total karyawan yang ada di Indonesia sektor kuliner dianggap mampu mendongkrak perekonomian Indonesia. Dilansir dari Website UGM.id "Kuliner telah menjadi kontributor terbesar atau utama terhadap PDB ekonomi kreatif Indonesia yaitu sebesar 41 persen atau sebesar Rp410 triliun," jelasnya saat membuka Seminar Keunggulan Kuliner Indonesia, Rabu (4/9) di Fakultas Teknologi Pertanian (FTP) UGM. Namun dalam keberjalanannya waktu maka diperlukan langkah untuk sebuah industri untuk meningkatkan kinerja karyawannya untuk mengoptimalkan kualitas kerja dan kuantitas produksi dengan kinerja yang lebih produktif.

Salah satu warung kopi di Semarang yang cukup diminati oleh pelanggan saat ini adalah Warung Kopi Klotok Noms Kopi. Noms Kopi adalah akronim dari Ngopi Ora Mung Sedelok, yang artinya ngopi tidak hanya sebentar, didirikan pada tahun

2017, merupakan usaha yang bergerak di industry jasa makanan dan minuman, dengan spesialisasi kedai kopi, Noms Kopi Merupakan brand Kedai Kopi yang didekiasikan untuk masyarakat pecinta produk kopi tradisional. Dalam menjalankan usahanya dari awal berdiri hingga sekarang noms kopi di bantu oleh 200 karyawan, 8 staff management dan sisanya merupakan Crew outlet. Namun dalam usaha Warung Klotok Noms Kopi pasti tidak luput dari suatu permasalahan entah itu yang timbul dari internal atau pun eksternalnya, hal ini pasti akan berdampak terhadap kinerja karyawan Warung klotok Noms Kopi. Oleh karena itu perlu adanya gaya kepemimpinan yang baik dan tataloka yang baik untuk mengatasi segala permasalahan yang terjadi.

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut diantaranya yaitu kinerja karyawan yang efektif salah satunya yang dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin. Peran pemimpin pada suatu organisasi merupakan peran yang paling penting karena akan menghantarkan baik buruknya kinerja para karyawan. Menurut Hasibuan (2016) dalam (Hidayat, 2021) pemimpin adalah seseorang yang menggunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi. K. Chong et al (2016) dalam (Sugianto Yusuf et al., 2018) mengulas bagaimana gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi pilihan keputusan dari pengukuran kinerja yang komprehensif. Diperlukannya pendekatan perilaku untuk seorang pemimpin agar lebih dapat memahami perilaku masing – masing karyawan. Maka seorang pemimpin perlu untuk memperlakukan karyawannya dengan baik agar tercipta kinerja karyawan sesuai dengan tujuan organisasi.

Berdasarkan Fenomena yang telah terjadi Mengenai gaya kepemimpinan *transformasional*, pelatihan kerja, Kinerja Karyawan dan komitmen organisasi maka penelitian tertarik untuk mengangkat kembali Berdasarkan peneliti terdahulu. peneliti mencoba mencoba menggunakan study kasus yang berbeda serta menggunakan variabel yang berbeda untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan *transformasional*, pelatihan kerja, terhadap kinerja karyawan. Maka dari itu peneliti mengambil judul mengenai **‘Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan**

Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening” (Study Kasus Pada Warung Kopi Klotok Noms Kopi).

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah di uraikan di atas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi ?
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan ?
3. Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap komitmen organisasi ?
4. Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan?
5. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah yang telah diuraikan diatas, maka tujuan penelitian yaitu :

1. Mendeskripsikan kepemimpinan transformasional terhadap Komitmen organisasi ?
2. Mendeskripsikan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan ?
3. Mendeskripsikan pengaruh pelatihan terhadap komitmen organisasi ?
4. Mendeskripsikan pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan?
5. Mendeskripsikan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan?

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membawa manfaat dalam banyak hal. Secara garis besar manfaat penelitian ini terbagi menjadi dua jenis, yaitu manfaat teoritis dan juga manfaat praktis.

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan menjadi bahan atau referensi bagi penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan Mengenai gaya kepemimpinan *transformatif*, pelatihan kerja, Kinerja Karyawan dan komitmen organisasi. Selain itu dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan teori ilmu manajemen pada konsentrasi manajemen sumberdaya manusia.

1.4.2 Manfaat Praktis bagi Warung Kopi Klotok Noms Kopi Semarang

Hasil penelitian ini, sebagai masukan untuk dapat dipergunakan sebagai bahan dalam menyusun kebijakan guna meningkatkan kinerja kepada karyawan Warung Kopi Klotok Noms Kopi Semarang.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Karyawan

Kinerja dalam organisasi adalah jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja yang merosot sehingga perusahaan/instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan-kesan yang buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda-tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

Menurut Armstrong dan Baron dalam (Jafar, 2018) Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Menurut (Sulistiyani, 2015) Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Maluyu S.P. Hasibuan (2001:34) dalam (2008:1 Luther Gulick, 2019) mengemukakan Kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Sedangkan menurut Sutrisno (2016:151) kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang berdasarkan tingkah laku kerjanya dalam menjalankan aktivitas dalam bekerja.

Berdasarkan pandangan dari beberapa ahli yang telah dipaparkan di atas dapat di simpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan pencapaian hasil karyawan dalam suatu proses melaksanakan tugasnya dengan sesuai tanggung jawab yang diberikan.

Dengan meningkatkan kinerja karyawan akan membawa dampak yang positif bagi perusahaan, sehingga karyawan memiliki tingkat kinerja yang baik dan optimal untuk membantu mewujudkan tujuan perusahaan.

Adapun indikator dari kinerja karyawan Mathis dan Jackson (2010:324) dalam (Wijaya, 2015) menetapkan standart utama dalam mengukur kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut :

- 1) *Quantity of output* (kuantitas keluaran) Standar keluaran (*output*) lebih banyak digunakan untuk menilai prestasi karyawan di bagian produksi atau teknis.
- 2) *Quality of output* (kualitas keluaran) Jika yang digunakan dalam mengukur prestasi kerja karyawan itu.
- 3) *Timelines of output* (waktu keluaran) Ketepatan waktu yang digunakan dalam menghasilkan sebuah barang sering digunakan sebagai ukuran atau penilaian terhadap prestasi kerja.
- 4) *Presences at work* (tingkat kehadiran) Jika kehadiran karyawan di bawah standar hari kerja yang ditetapkan maka karyawan tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal terhadap organisasi.
- 5) *Efficiency of work completed* (efisiensi pekerjaan yang telah diselesaikan) Melakukan setiap kegiatan suatu organisasi dengan tujuan untuk dapat memperoleh hasil yang dikehendaki dengan usaha yang seminimal mungkin sesuai dengan standar yang ada.
- 6) *Effectiveness of work completed* (efektivitas pekerjaan yang telah diselesaikan) Suatu pekerjaan dikatakan efektif jika diselesaikan tepat pada waktunya sesuai dengan rencana.

2.2 Komitmen Organisasi

2.2.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Indra Kharis (2010) Komitmen Organisasi adalah suatu keadaan dimana seseorang pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Komitmen Organisasi menurut Luthans (2006:249), yaitu keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi, serta keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan tertentu. Komitmen terhadap organisasional menunjuk pada pengidentifikasian tujuan pegawai dengan tujuan organisasi, kemauan untuk mengerahkan segala upaya kepentingan organisasi dan keterikatan untuk tetap menjadi bagian organisasi. Allen and Meyer (1990: 1-18) menyatakan bahwa

komitmen dapat muncul dalam bentuk yang berbeda-beda sehingga tiap-tiap individu dapat merasakan komitmen yang berbeda terhadap organisasi, pekerjaan, atasan, dan terhadap kelompok kerjanya. Komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi menurut Darlis (2002: 90). Busro (2018: 71), komitmen organisasi merupakan tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut.

Berdasarkan kajian di atas, komitmen organisasi merupakan keterikatan psikologis dan fisik karyawan untuk selalu ingin terlibat dalam tanggung jawab untuk melaksanakan tugas tertentu di suatu organisasi. Hal ini sesuai dengan tiga aspek dalam komitmen organisasi sebagai berikut, 1) komitmen afektif, 2) komitmen keberlanjutan, 3) komitmen normatif. Dari 3 indikator ini maka item yang akan digunakan yaitu. 1) Mengikatkan diri dengan nilai-nilai, norma organisasi, Loyal kepada organisasi, 2) Takut kehilangan sesuatu jika meninggalkan Organisasi, Susah mencari pekerjaan lain, Organisasi telah berjasa bagi kehidupan pegawai, Organisasi tempat bekerja lebih baik dari pada organisasi lain.

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

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

2.2.2 Pedoman Untuk Meningkatkan Komitmen Organisasi

Luthans (2006:250) Memberikan pedoman untuk mengimplementasikan sistem manajemen yang mungkin membantu memecahkan masalah dan meningkatkan komitmen organisasi pada pegawai yaitu :

1. Berkomitmen pada nilai utama manusia. Membuat aturan tertulis, mempekerjakan manajer yang baik dan tepat, dan mempertahankan komunikasi.

2. Memperjelas dan mengomunikasikan misi Anda. Memperjelas misi dan ideologi, berkarisma, menggunakan praktik perekrutan berdasarkan nilai, menekankan orientasi berdasarkan nilai strs dan pelatihan, membentuk tradisi.
3. Menjamin keadilan organisasi. Memiliki prosedur penyampaian keluhan yang komprehensif, menyediakan komunikasi dua-arah yang ekstensif.
4. Menciptakan rasa komunitas. Membangun homogenitas berdasarkan nilai, keadilan, menekankan kerja sama, saling mendukung, dan kerja tim, berkumpul bersama.
5. Mendukung perkembangan karyawan. Melakukan aktualisasi, memberikan pekerjaan menantang pada tahun pertama, memajukan dan memberdayakan, mempromosikan dari dalam, menyediakan aktivasi perkembangan, menyediakan keamanan kepada pegawai tanpa jaminan.

2.2.3 Proses Terjadinya Komitmen Organisasi

Proses terjadinya komitmen organisasi itu berbeda. Hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut (Sopiah, 2008: 160):

1. *Fase initial commitment*, yaitu adanya faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi pegawai pada tahap ini diantaranya:
 - a) Karakteristik individu
 - b) Harapan-harapan pada organisasi
 - c) Karakteristik pekerjaan
2. *Fase commitment during employment* yang terjadi pada pegawai yang telah bekerja selama beberapa tahun. Faktor yang berpengaruh terhadap komitmen pegawai pada tahap ini diantaranya:
 - a) Pengalaman kerja yang dirasakan pada tahap awal bekerja.
 - b) Bagaimana pekerjaannya
 - c) Bagaimana sistem penggajiannya
 - d) Bagaimana gaya supervisinya
 - e) Bagaimana hubungan dia dengan rekan kerjanya ataupun hubungan dia dengan pimpinannya

3. *Fase commitment during later carrer*. Faktor yang berpengaruh terhadap komitmen pegawai pada tahap ini berkaitan dengan:
 - a) Investasi
 - b) Modal Kerja
 - c) Hubungan sosial yang tercipta di organisasi
 - d) Pengalaman selama bekerja

2.2.4 Indikator Komitmen Organisasi

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

1. Komitmen Afektif

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

2. Komitmen Normatif

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

2.3 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan adalah peran yang sangat penting dalam manajemen organisasi. Kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan-keterbatasan tertentu pada diri manusia. Dari sinilah timbul kebutuhan untuk memimpin dan dipimpin. Kepemimpinan didefinisikan ke dalam ciri-ciri di individual, kebiasaan, cara mempengaruhi orang lain, interaksi, dan kedudukan dalam organisasi yang sah. (Nova, 2016). Istilah kepemimpinan transformasional terdiri dari dua suku kata, yaitu kepemimpinan dan transformasi. Istilah transformasional berinduk dari kata to transform yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Misalnya mentransformasikan bentuk visi menjadi realita, abstrak menjadi konkret, potensi menjadi aktual dan sebagainya. Transformasional karenanya mengandung makna sifat-sifat yang dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk lain, misalnya mengubah energi potensial menjadi energi (Sudarman, 2017). Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang melibatkan inspirasi seluruh anggotanya untuk berkomitmen dalam rangka menuju visi bersama yang memberikan makna terhadap pengembangan potensi mereka sendiri dan beberapa permasalahan dari perspektif baru. Kepemimpinan transformasional dilihat dari definisi di atas merupakan pendekatan terhadap motivasi tinggi untuk kepemimpinan dari pada pendekatan manajerial lainnya (Colquitt, 2011).

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka pengertian kepemimpinan yang efektif dalam hubungannya dengan bawahannya merupakan pemimpin yang mampu meyakinkan mereka bahwa kepentingan pribadi dari bawahan adalah visi pemimpin, serta mampu meyakinkan bahwa mereka mempunyai andil dalam mengimplementasikannya. Dari beberapa paparan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu model kepemimpinan yang lebih memotivasi atau menginspirasi bawahan untuk dapat merubah dirinya sehingga dapat bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama.

Perubahan dampak yang paling terlihat dan terdekat dari penerapan perilaku kepemimpinan transformasional adalah transformasinya perilaku anggota organisasi berfikir, beraktivitas guna menggerakkan laju organisasi. Pemimpin

transformatif yang berkonsentrasi kepada perubahan, perbaikan dan peningkatan kemampuan SDM organisasi jelas akan berdampak langsung terhadap prestasi-prestasi karyawan dan selanjutnya pengembangan organisasi berjalan dengan baik, benar dan juga tepat.

Mutamimah (2001:3) menjelaskan bahwa seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat komponen yang terdiri dari :

1. *Charismatic Leadership* (Kharismatik/pengaruh terhadap individu) Pemimpin tersebut mempunyai power dan pengaruh. karyawan dibangkitkan, sehingga mempunyai tingkat kepercayaan dan keyakinan. Pemimpin membangkitkan dan menyenangkan karyawannya dengan meyakinkan bahwa mereka mampu menyelesaikan sesuatu yang lebih besar dengan usaha ekstra.
2. *Inspirational Motivation* (Motivasi inspiratif) Pemimpin transformatif selalu memotivasi dan merangsang bawahannya dengan menyiapkan pekerjaan yang berarti dan menantang, antusiasme dan optimisme ditunjukkan. Pemimpin selalu mengkomunikasikan visi, misi dan harapan-harapan dengan tujuan agar bawahan mempunyai komitmen yang tinggi untuk mencapai tujuan.
3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi intelektual) Pemimpin selalu menstimuli bawahannya secara intelektual, sehingga mereka menjadi inovatif dan kreatif dalam menyelesaikan masalah dengan cara-cara yang baru. Selain itu, pemimpin mengajarkan dengan melihat kesulitan sebagaimana masalah yang harus diselesaikan dan memberikan penyelesaian masalah secara rasional.
4. *Individualized Consideration* (Konsiderasi individual) Pemimpin memberikan perhatian kepada karyawan secara individual, seperti : kebutuhan karyawan untuk berprestasi, memberikan gaji, memberi nasehat kepada karyawan sehingga karyawan dapat tumbuh dan berkembang.

Pendapat Bass (dalam Mutamimah, 2001:3) tersebut didukung oleh pendapat Yukl Indikator kepemimpinan transformatif yang dipakai di dalam penelitian ini adalah dari pendapat yang dikemukakan yang Yukl (1998:297) dan O'Leary (2001:22) dalam (Djamhur, 2018) . Indikator tersebut adalah sebagai berikut :

1. *Charismatic Leadership* (Kharismatik/pengaruh terhadap individu)

2. *Inspirational Motivation* (Motivasi inspiratif)
3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi intelektual)
4. *Individualized Consideration* (Konsiderasi individual)

2.3.1 Fungsi Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional memiliki beberapa fungsi kepemimpinan yaitu Hasibuan (2001:199).

1. Pengambilan keputusan dan merealisasikan keputusan itu.
2. Pendelegasian wewenang dan pembagian kerja kepada para bawahan.
3. Meningkatkan daya guna dan hasil guna semua unsur manajemen (6M).
4. Memotivasi bawahan, supaya bekerja efektif dan bersemangat.
5. Mengembangkan imajinasi, kreatifitas dan loyalitas bawahan.
6. Pemrakarsa, penggiatan dan pengendalian rencana.
7. Mengkoordinasi dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan bawahan.
8. Penilaian prestasi dan pemberian teguran atau penghargaan kepada bawahan.
9. Pengembangan bawahan melalui pendidikan atau pelatihan.
10. Melaksanakan pengawasan melekat (waskat) dan tindakan-tindakan perbaikan jika perlu.
11. Memelihara aktivitas-aktivitas perusahaan sesuai dengan izinnya.
12. Mempertanggungjawabkan semua tindakannya kepada pemilik, karyawan dan pemerintah.
13. Membina dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.
14. Pemberian kompensasi, ketenangan dan keselamatan bagi karyawan.
15. Dan lain sebagainya.

2.4 Pelatihan Karyawan

Pelatihan adalah proses secara sistematis. Mengubah tingkah laku karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk membantu pegawai untuk mencapai keahlian atau kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya. Menurut

Andrew E. Sikula dalam (Dyastuti, 2018) pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek memanfaatkan prosedur yang sistematis dan terorganisir, dimana personil manajerial mempelajari kemampuan dan pengetahuan teknis untuk tujuan umum. Menurut Sutrisno (2016:67), Pelatihan adalah usaha untuk meningkatkan prestasi kerja (kinerja) karyawan dalam pekerjaannya sekarang atau dalam pekerjaan lain yang akan dijabatnya segera. Adapun menurut Dessler (2015:284), mengemukakan bahwa pelatihan merupakan proses mengajarkan pegawai baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja. Pegawai baik yang baru atau pun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan.

Berdasarkan pada pendapat para ahli di atas, dapat di katakan bahwa pelatihan merupakan persepsi karyawan tentang aktifitas perusahaan untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, atau sikap pegawai dalam rangka meningkatkan prestasi kerja pegawai.

Menurut Busono (2017) bahwa pelatihan merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu. Berdasarkan ketiga definisi tersebut, maka dapat dipahami bahwa pelatihan kerja merupakan suatu pembelajaran jangka pendek untuk karyawan agar meningkatkan produktifitas dalam sebuah organisasi. Sebelum menyelenggarakan pelatihan, perusahaan akan menjelaskan tujuan-tujuan dari pelaksanaan pelatihan itu sendiri. Menurut Simamora (1999:346) tujuan utama pelatihan diantaranya adalah :

- a. Memperbaiki kinerja.
- b. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.
- c. Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam pekerjaan.
- d. Membantu memecahkan permasalahan operasional.
- e. Mempersiapkan karyawan untuk promosi.
- f. Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi.

g. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Menurut Simamora (1999:349) dalam (Triasmoko, Mukzam and Nurtjahjono, 2014), ada beberapa manfaat dari program pelatihan diantaranya adalah:

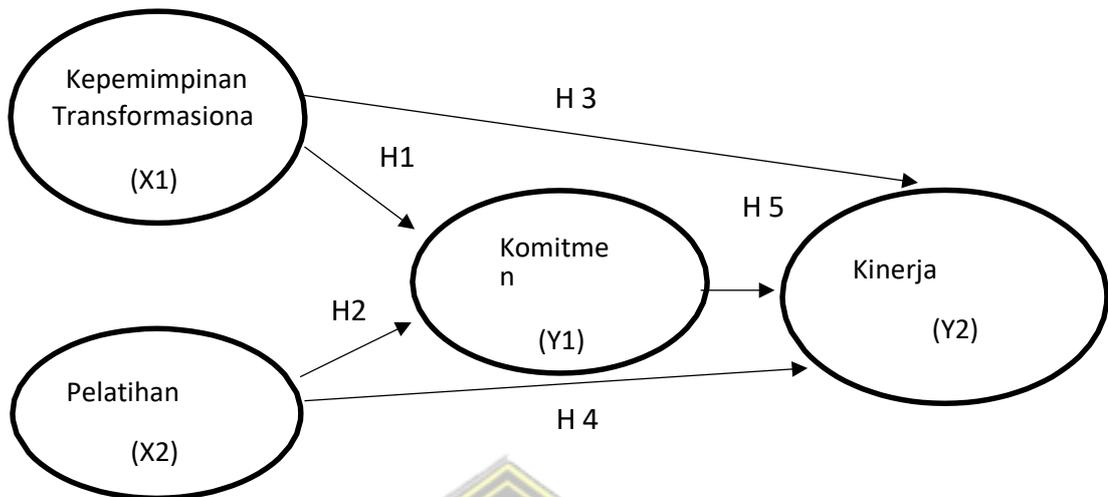
- a. Meningkatkan kualitas dan kuantitas produktifitas.
- b. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat di terima.
- c. Membentuk sikap, loyalitas, dan kerjasama yang lebih menguntungkan.
- d. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
- e. Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja.
- f. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi

Adapun indikator dari pelatihan karyawan adalah Menurut Mathis dan Jackson (2008) dalam (Murti and Srimulyani, 2013) indikator pelatihan kerja :

- a. Reaksi dari pelatihan kerja,(reaksi pekerjaan terhadap isi pelatihan
- b. kerja yang diberikan, kualitas pelatih dan pembiayaan pelatihan kerja)
- c. Hasil pembelajaran, (hasil yang didapat pekerja dalam kompetensi
- d. kognitif dan kemampuan teknik setelah mengikuti pelatihan)
- e. Dampak organisasional, (dampak pelatihan kerja terhadap kinerja pekerja setelah mengikuti pelatihan kerja)
- f. Perubahan kebiasaan (perubahan kebiasaan pekerja dalam hal komitmen dan pertanggungjawaban kerja setelah mengikuti pelatihan kerja)

2.5 Kerangka Pemikiran Teoritis

Pemikiran teoritis peneliti terdiri dari empat variabel: faktor independen, variabel intervening, dan variabel dependen. Simbol Y2 mewakili variabel dependen. Variabel X1 dan X2 bersifat independen, tetapi Y1 merupakan variabel intervening. Dalam model empiris ini, peneliti bertujuan untuk memahami hubungan antara gaya kepemimpinan *transformasional*, pelatihan kerja, Kinerja Karyawan dan komitmen organisasi pada Warung Kopi Klotok Noms Kopi Semarang. Dengan demikian, Kerangka Pemikiran Teoritis yang digunakan dalam penelitian ini dapat dinyatakan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis

Sumber: Yahya (2023)

2.6 Hubungan Antar Variabel

2.6.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional

Kepemimpinan salah satu hasil dari pemimpin yang dapat mempengaruhi para anggota organisasi adalah komitmen organisasi para pengikutnya. Jika komitmen para pengikut terhadap organisasinya tinggi, mereka akan melaksanakan tugasnya secara maksimal (Wirawan, 2013). Penelitian menurut Fendy (2016) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi. Sedangkan penelitian Setyawan (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi melalui variabel intervening. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi komitmen organisasional dengan menggerakkan inisiatif dan dorongan bawahan untuk mencapai tujuan Sehingga dengan adanya kepemimpinan transformasional karyawan mampu membentuk ikatan dengan sendirinya.

Berdasarkan uraian di atas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional.

2.6.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan transformasional sering didefinisikan melalui dampaknya terhadap bagaimana pemimpin memperkuat sikap saling kerjasama dan mempercayai, kemajuan diri secara kolektif, dan pembelajaran tim. Dengan gaya kepemimpinan transformasional tersebut para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan para pengikut termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya yang diharapkan. Kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan motivasi dan kinerja pengikut berpengaruh positif (Viprastha, 2018). Kepemimpinan transformasional merupakan perilaku kepemimpinan atasan yang membuat karyawan mencapai tingkat motivasi yang lebih baik, yang kemudian menyebabkan karyawan bekerja melampaui ekspektasi atasan hal ini berpengaruh positif (Tiksnyana, 2018). Adapun penelitian Hamka (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung.

Berdasarkan uraian di atas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

H2: Terdapat Pengaruh gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

2.6.3 Pengaruh Pelatihan Terhadap Komitmen Organisasi

Melalui pelatihan, pegawai dapat termotivasi dan membantu pekerjaan yang ada, dapat meningkatkan keseluruhan karir pegawai, dan membantu mengembangkan tanggung jawabnya di masa depan. pelatihan merupakan pembelajaran yang disediakan dalam rangka meningkatkan kinerja terkait dengan pekerjaan saat ini. Pelaksanaan pelatihan diakibatkan karena adanya kesenjangan antara pengetahuan dan kemampuan pegawai saat ini dengan pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan saat ini (Bachruddin Saleh Luturlean, 2020).

Hasil penelitian secara empiris sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Chaudhuri (2012), dijelaskan bahwa ada hubungan positif yang ditemukan antara

pelatihan outsourcing dan komitmen organisasional. Selain itu juga dalam penelitian Feriza Fadhil (2015), yang menunjukkan hasil penelitian dimana indikator-indikator dari variabel pelatihan seperti akses dalam pelatihan, rekuensi pelatihan, motivasi untuk belajar dari pelatihan, manfaat pelatihan, dan dukungan pengawasan untuk pelatihan memiliki pengaruh positif terkait dengan komponen afektif dan normatif komitmen.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Terdapat Pengaruh Pelatihan Terhadap Komitmen Organisasi

2.6.4 Pengaruh Variabel Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan adalah kegiatan yang diprogramkan untuk meningkatkan keterampilan, pengalaman, pengetahuan, atau diskusi tentang sikap individu. Pelatihan terdiri dari serangkaian kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, pengalaman, atau perubahan sikap seseorang (Simamora, 2006:273). Untuk mendapatkan hasil maksimal dari pelaksanaan pelatihan dalam meningkatkan kinerja karyawan, perlu untuk mengambil langkah yang efektif, seperti : penilaian kebutuhan, pelatihan dan tujuan pengembangan, materi program, belajar prinsip, serta evaluasi program aktual dan umpan balik (Ni Wayan Eka Sri Anggereni, 2018).

Keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya (Brahmasari & Suprayetno, 2009; Devi 2009; Suwanti, 2013; Thoyib, 2005). Setiap perusahaan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya, dengan harapan apa yang terjadi menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Bila suatu perusahaan mampu meningkatkan kinerja karyawannya, maka perusahaan akan memperoleh banyak keuntungan. Karyawan yang mempunyai kinerja tinggi, maka pekerjaannya akan lebih cepat diselesaikan, kerusakan akan dapat dikurangi, absensi akan dapat diperkecil, dan kemungkinan pemindahan karyawan dapat diperkecil seminimal mungkin (Trisnowati & Budiwinarto, 2013). Seorang karyawan yang memiliki kinerja tinggi dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang

dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan (Arsyenda, 2013).

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan hipotesis sebagai berikut:

H4 : Terdapat Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

2.6.5 Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen organisasi sebagai sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan (Luthans, 2016). Komitmen organisasional ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan, yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan sebuah organisasi, begitu juga adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi. Pengertian tersebut juga didukung penelitian – penelitian terdahulu yang meneliti tentang hubungan komitmen organisasional dengan kinerja. Komitmen organisasi merupakan kekuatan dari setiap individu dalam mengidentifikasi perannya pada organisasi, yang ditunjukkan dengan penerimaan, pelaksanaan nilai dan tujuan organisasi Darmawan, (2017). Selanjutnya Mangkunegara (2010) hal lain yang mempengaruhi tingkat kinerja adalah kepemimpinan seorang pemimpin dan motivasi kerja saling berkaitan untuk mendukung aspek kinerja karyawan.

Hubungan antara komitmen organisasional dan kinerja karyawan dengan hasil yang positif dan signifikan juga diperkuat dengan hasil yang sama oleh Marnani (2013) yaitu adanya hubungan positif dan signifikan antara komitmen organisasional dengan kinerja karyawan. Jadi apabila seseorang individu memiliki komitmen yang tinggi maka akan memiliki identifikasi dengan organisasi, terlibat aktif dalam pekerjaan dan mempunyai loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan hipotesis sebagai berikut:

H5 : Terdapat pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian eksplanatori (explanatory research). Menurut Sugiyono (2017: 6), explanatory research merupakan metode penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh antara variabel satu dengan variabel lainnya. Alasan utama peneliti ini menggunakan metode penelitian explanatori adalah untuk menguji hipotesis yang diajukan, maka diharapkan dari penelitian ini dapat menjelaskan hubungan dan pengaruh antara variabel bebas dan terikat yang ada di dalam hipotesis. Penelitian ini juga menggunakan model penilaian kuantitatif, dengan cara melakukan penyebaran kuesioner yang bertujuan untuk memperoleh data yang obyektif terhadap faktor variabel gaya kepemimpinan transformasional dan pelatihan yang mempengaruhi kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel *intervening*. Untuk memperkuat kebenaran data yang diperoleh dari lapangan maka diperlukan juga metode penelitian dengan melakukan survey langsung terhadap kondisi sebenarnya yang ada pada Warung Kopi Klotok Noms Kopi Semarang.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah bagian wilayah yang digeneralisasi, wilayah ini terdiri dari objek atau subyek yang memiliki kualitas dan ciri-ciri tertentu yang ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari dan diambil kesimpulannya (Akhilulha Rezky Muhammad, 2021). Dalam penelitian ini ditentukan populasi yaitu karyawan tetap warung kopi klotok noms kopi Semarang sebanyak 200 karyawan tetap Noms Coffe yang terdiri dari 180 orang karyawan kitchen dan 20 orang kasir.

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan ciri-ciri yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bagian tersebut diambil dikarenakan dalam berbagai persoalan tidak mungkin untuk meneliti seluruh anggota dari populasi yang ada (Akhilulha Rezky Muhammad, 2021). Dalam penelitian ini menggunakan teknik pendekatan

Slovin dimana teknik ini merupakan teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama kepada setiap anggota atau unsur populasi untuk dipilih sebagai anggota sampel. Sebagai penentu untuk mengumpulkan data mana peneliti menggunakan rumus dalam penentuan sampel sebagai berikut :

Rumus Slovin :

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan : N = populasi

n = sampel

e = error, dan peneliti menggunakan 10%, guna meminimalisir resiko pembuatan kesimpulan yang salah.

Sehingga :

$$\begin{aligned} n &= 200 \text{ (populasi)} \\ \frac{200}{1 + 200 \times 10\% ^2} \\ &= 67 \text{ Responden, dibulatkan menjadi 70 responden.} \end{aligned}$$

Maka dari hasil perhitungan di atas, sampel penelitian ini akan ditetapkan sebanyak 70 karyawan tetap Noms Coffe, yang dipilih secara Random.

3.2.1 Jenis dan Sumber Data

Data adalah catatan keterangan sesuai bukti kebenaran: bahanbahan yang dipakai sebagai dukungan penelitian (Achmad Sani Supriyanto dan Masyhuri Machfudz, 2010). Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua macam yaitu data primer dan data sekunder.

1. Data Primer Data primer adalah data yang diambil dari lapangan (enumerator) yang diperoleh melalui observasi, wawancara, dan kuesioner (Achmad Sani Supriyanto dan Masyhuri Machfudz, 2010).
2. Data Sekunder Data sekunder adalah sumber data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara yang diperoleh dan dicatat oleh pihak lain (Sugiyono, 2005).

3.2.2 Teknik Pengumpulan Data

Terdapat dua cara untuk mengumpulkan data yang akan diperlukan untuk melakukan analisis dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

1. Pengumpulan Data Primer Pengumpulan data primer dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik sebagai berikut :

a. Kuesioner Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden. Kuesioner ini akan dibagikan via online melalui google spreadsheet untuk memudahkan baik peneliti maupun responden. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert. Menurut (Sugiyono, 2014) pengumpulan data dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya.

Ghozali (2006), skala Likert adalah skala yang berisi 5 tingkat preferensi jawaban dengan pilihan sebagai berikut :

1 = Sangat tidak setuju

2 = Tidak setuju

3 = Cukup Setuju

4 = Setuju

5 = Sangat setuju

b. Observasi, yaitu teknik pengumpulan data mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain, yaitu wawancara dan kuesioner selalu berkomunikasi dengan orang, maka observasi tidak terbatas pada orang, tetapi juga obyek-obyek alam yang lain (Sugiyono, 2014).

2. Pengumpulan Data Sekunder Data sekunder diperoleh dari data yang diberikan oleh perusahaan, seperti struktur organisasi dan sejarah

perusahaan serta pencarian informasi melalui internet yang mengakses *website* perusahaan terkait.

3.3 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

3.3.1 Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk di pelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2014). Berdasarkan telaah pustaka dan perumusan hipotesis, maka variabel - variabel dalam penelitian ini adalah :

1. Variabel Bebas (Independen)

Variabel bebas (independen) adalah yang mempengaruhi variabel dependen baik yang pengaruhnya positif maupun yang pengaruhnya negatif (Ferdinand, 2007). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas (independen) adalah gaya kepemimpinan transformasional dan pelatihan.

2. Variabel Intervening

Variabel intervening atau variabel mediasi adalah variabel antara yang menghubungkan sebuah variabel independen utama pada variabel dependen yang dianalisis (Ferdinand, 2007). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel intervening adalah komitmen organisasi.

3. Variabel Terikat (Dependen)

Variabel terikat (dependen) adalah variabel yang menjadi pusat perhatian peneliti (Ferdinand, 2007). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat (dependen) adalah kinerja karyawan.

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	<p>kepemimpinan transformasional</p> <p>kepemimpinan transformasional adalah suatu model kepemimpinan yang lebih memotivasi atau menginspirasi bawahan untuk dapat merubah dirinya sehingga dapat bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama.</p>	<p>1. <i>Charismatic Leadership.</i></p> <p>2. <i>Inspirational Motivation.</i></p> <p>3. <i>Intellectual Stimulation</i></p> <p>4. <i>Individualized Consideration</i></p>	<p>Groves dan LaRocca (2011)</p>
2	<p>Pelatihan</p> <p>pelatihan adalah suatu alat manajemen sumber daya manusia yang digunakan untuk memperoleh keahlian, keterampilan, atau sikap pegawai dalam rangka meningkatkan prestasi kerja pegawai.</p>	<p>1. Instruktur Pelatihan.</p> <p>2. Materi</p> <p>3. Metode.</p> <p>4. Waktu Pelatihan.</p>	<p>Busono (2017)</p>
3	<p>Komitmen Organisasi.</p> <p>Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta memiliki tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu.</p>	<p>1. Perasaan emosional karyawan.</p> <p>2. Makna perusahaan untuk seorang karyawan.</p> <p>3. Rasa bangga.</p> <p>4. loyal karyawan</p> <p>5. Sikap</p>	<p>Indra Kharis (2010)</p>

		tanggung jawab karyawan.	
4	<p>Kinerja Karyawan</p> <p>kinerja karyawan merupakan pencapaian hasil karyawan dalam suatu proses melaksanakan tugasnya dengan sesuai tanggung jawab yang diberikan.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan efisiensi karyawan 2. Pemahaman karyawan terhadap kepuasan pelanggan 3. Kreatifitas karyawan 4. Sikap ramah terhadap pelanggan 5. <i>Deadline</i> terhadap tugas kerja 	Subekhi (2012)

3.4 Metode Analisis Data

Berdasarkan tujuan dari penelitian ini, maka beberapa metode analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

3.4.1 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

a. Uji validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2006). Untuk mengukur validitas dapat dilakukan dengan

melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Uji validitas dilakukan dengan melakukan korelasi bivariate antara masing – masing skor indikator dengan total skor konstruk. Uji signifikansi dapat juga dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r table untuk degree of freedom (df) = n – 2 dalam hal ini n adalah jumlah sampel. Sedangkan untuk mengetahui skor masing – masing item pertanyaan valid atau tidak, maka ditetapkan kriteria statistic sebagai berikut:

1. Jika r hitung > r tabel dan bernilai positif, maka variabel tersebut valid.
2. Jika r hitung < r table dan bernilai negatif, maka variabel tersebut tidak valid.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuisioner yang mempunyai indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisioner dinyatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2006). Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu :

1. *Repeated measure* atau pengukuran yaitu seseorang akan disodori pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda, dan kemudian dilihat apakah ia tetap konsisten dengan jawabannya
2. *One shot* atau pengukuran sekali saja dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan yang lain atau mengukur korelasi antara jawabandengan pertanyaan.

Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS, yang akan memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik Cronbanch Alpha (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbanch Alpha > 0,60 (Nunnally, 1967 dalam Ghozali, 2006).

3.4.2 Uji Asumsi Klasik

3.4.2.1 Uji Normalitas

Uji asumsi normalitas bertujuan untuk menguji apakah model

regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal atau tidak (Ghozali, 2006). Seperti diketahui bahwa uji t dan F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Kalau asumsi ini dilanggar maka uji statistic menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil. Ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik (Ghozali, 2006). Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal, dan plotting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. Dasar pengambilan keputusan memenuhi normalitas dan tidak, sebagai berikut :

1. Jika data menyebar disekitar garis diagonal mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

3.4.2.2 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2006). Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Dasar analisis:

1. Jika ada pola tertentu, seperti titik – titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit) maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik – titik menyebar di atas dan di bawah 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi

heteroskedastisitas.

3.4.2.3 Uji Multikolinearitas

Menurut Ghozali (2018:107) Uji Multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Dasar pengambilan keputusan sebagai berikut :

1. Jika nilai korelasi $> 0,80$ maka H_0 ditolak, sehingga ada masalah multikolinearitas.
2. Jika nilai korelasi $< 0,80$ maka H_0 di terima, sehingga tidak ada masalah multikolinearitas.

3.4.3 Uji Goodness Fit of Model

3.4.3.1 Uji Simultan (Uji F)

Uji F digunakan pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat (Ghozali, 2006). Langkah-langkah pengujiannya adalah sebagai berikut :

1. Derajat Kepercayaan = 5%
2. Derajat kebebasan f tabel $(a, k, n-k-1)$ $a = 0,05$
 $k =$ jumlah variabel bebas $=$ jumlah sampel
3. Menentukan kriteria pengujian
 H_0 ditolak apabila $f_{hitung} > f_{tabel}$ H_A ditolak apabila $f_{hitung} < f_{tabel}$
4. Menentukan f dengan rumus :

$$f = \frac{R^2/k}{(1 - R^2)(n - k - 1)}$$

Dimana ;

$R^2 =$ koefisien determinan berganda $=$ jumlah sampel

$k =$ jumlah variabel bebas
Kesimpulan :

Apabila $f_{hitung} < f_{tabel}$ maka H_0 di terima dan H_A ditolak, artinya tidak adapengaruh secara simultan.

Apabila $f_{hitung} > f_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_A di terima, artinya ada pengaruh secara simultan.

3.5 Uji Regresi Linier berganda

Regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan terhadap kinerja Karyawan ataupun melalui Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening Ghozali (2013). Adapun persamaan model regresi berganda dengan dua persamaan adalah:

$$Y_1 = b_1 X_1 + b_2 X_2 + e$$

$$Y_2 = b_3 X_1 + b_4 X_2 + b_5 Y_1 + e$$

Keterangan :

Y_2 : kinerja karyawan

Y_1 : Komitmen Organisasi.

X_1 : Gaya Kepemimpinan Transformasional

X_2 : Pelatihan b_1 - b_2 : koefisien regresi

E : Error (koefisien penganggu)

3.6 Uji Hipotesis (Uji t)

Uji t ini digunakan untuk membuktikan pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen, dimana apabila nilai t hitung lebih besar dari t tabel menunjukkan diterimanya hipotesis yang diajukan. Nilai t hitung dapat dilihat pada hasil regresi dan nilai t tabel didapat melalui sig. $\alpha = 0,05$ dengan $df = n - k$ Kesimpulan :

Apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya tidak ada pengaruh secara simultan.

Apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_a diterima dan H_0 ditolak, artinya ada pengaruh secara simultan.

3.7 Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel independen. Nilai koefisien determinasi adalah antara 0 dan 1. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati 1 berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2006).

3.8 Uji Efek Mediasi (Path Analysis)

Mediasi atau intervening merupakan variabel antara yang berfungsi memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Untuk menguji pengaruh variabel mediasi digunakan metode analisis jalur (path analysis). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model causal) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2006). Yang dapat dilakukan oleh analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kausalitas imajiner (Ghozali, 2006). Diagram jalur memberikan secara eksplisit hubungan kausalitas antar variabel berdasarkan pada teori. Anak panah menunjukkan hubungan antar variabel. Di dalam menggambarkan diagram jalur yang perlu diperhatikan adalah anak panah berkepala satu merupakan hubungan regresi. Hubungan langsung terjadi jika satu variabel mempengaruhi variabel lain tanpa ada variabel ketiga yang memediasi (intervening) hubungan kedua variabel tadi. Pada setiap variabel independen akan ada anak panah yang menuju ke variabel ini (mediasi) dan ini berfungsi untuk menjelaskan jumlah varian yang tak dapat dijelaskan oleh variabel lain (Ghozali, 2006).

Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan uji Sobel (Ghozali, 2009). Uji Sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung X_1, X_2 ke Y_2 lewat Y_1 . Pengaruh tidak langsung X_1, X_2 ke Y_2 lewat Y_1 dihitung dengan cara

mengalikan jalur $X_1, X_2 \rightarrow Y_1$ (a) dengan jalur $Y_1 \rightarrow Y_2$ (b) atau (ab). Jadi koefisien $ab = (c - c')$ dimana c adalah pengaruh X_1, X_2 terhadap Y_2 tanpa mengontrol Y_1 , sedangkan c' adalah koefisien pengaruh X_1, X_2 terhadap Y_2 setelah mengontrol Y_1 . Standard error koefisien a dan b ditulis dengan s_a dan s_b dan besarnya standard error pengaruh tidak langsung (indirect effect) adalah s_{ab} yang dihitung dengan rumus berikut:

$$s_{ab} = \sqrt{b^2 s_a^2 + a^2 s_b^2 + s_a^2 s_b^2}$$

Keterangan :

- s_{ab} = standar error pengaruh tidak langsung
- a = Koefisien pengaruh (B) dari Variabel independen (X) terhadap variabel intervening (M)
- b = koefisien pengaruh (B) dari variabel intervening (M) terhadap variabel dependen (Y)
- s_a = standar error a s_b = standar error b

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka kita perlu menghitung nilai t dari koefisien ab dengan rumus sebagai berikut :

$$T = \frac{ab}{s_{ab}}$$

Nilai t hitung ini dibandingkan dengan nilai t tabel, jika nilai t hitung > nilai t tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi. Asumsi uji Sobel memerlukan jumlah sampel yang besar, jika jumlah sampel kecil, maka uji Sobel menjadi kurang konservatif.

BAB IV

Hasil dan Pembahasan

Dalam bab IV ini merupakan penjabaran terkait hasil analisis penelitian “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening”. Pada pengumpulan data penelitian ini menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada responden yaitu Karyawan Kopi Klotok Noms Kopi Semarang.

4.1 Gambaran Umum Responden

Populasi dalam penelitian ini yaitu karyawan yang bekerja pada Warung Kopi Klotok Noms Kopi di Kabupaten Semarang. Deskripsi Karakteristik Responden didapatkan dalam jawaban pertanyaan kuesioner, yang sebelumnya diisi oleh responden sebagai subjek penelitian akan dibahas. Dapat diketahui identitas responden dalam penelitian yaitu: jenis kelamin, usia, unit kerja, dan sudah berapa lama karyawan itu bekerja.

4.1.1 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Identitas responden berdasarkan jenis kelamin dalam penelitian terdapat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.1 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	42	60%
2	Perempuan	28	40%
	Total	70	100%

Sumber : Data Primer (2024)

Berdasarkan 70 sampel yang digunakan dalam penelitian dapat dijelaskan bahwa responden berjenis kelamin laki-laki lebih banyak dibandingkan dengan responden berjenis kelamin perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa laki-laki lebih banyak yang tertarik bekerja di bidang fnb dibandingkan dengan perempuan. Keterangan tersebut dapat dibuktikan dari total persentase laki-laki sebesar 60%

sedangkan perempuan sebesar 40%.

4.1.2 Identitas Responden Berdasarkan Usia

Identitas responden berdasarkan usia dalam penelitian terdapat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.2 Identitas Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah	Persentase
1	20-22 tahun	25	36%
2	23-25 tahun	31	44%
3	Lebih dari 25 tahun	14	20%
	Total	70	100%

Sumber : Data Primer (2024)

Berdasarkan 70 sampel yang digunakan dalam penelitian dapat dijelaskan bahwa responden berusia 23-25 tahun lebih mendominasi dibandingkan dengan responden dengan usia lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa responden dengan usia 23-25 berada dalam masa produktif. Keterangan tersebut dapat dibuktikan dari total persentase usia 23-25 yaitu sebesar 44% sedangkan Usia lebih dari 25 tahun menjadi usia paling sedikit dengan persentase yaitu sebesar 20%.

4.1.3 Identitas Respondent Berdasarkan Unit Kerja

Identitas responden berdasarkan unit kerja dalam penelitian terdapat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.3 Identitas Responden Berdasarkan Unit Kerja

No	Unit Kerja	Jumlah	Persentase
1	Koki	15	21%
2	Kasir	11	16%
3	Pelayan	44	63%
	Total	70	100%

Sumber : Data Primer (2024)

Berdasarkan 70 sampel yang digunakan dalam penelitian dapat dijelaskan

bahwa responden dalam unit kerja sebagai pelayan lebih banyak dibandingkan dengan responden dalam unit kerja lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa proresi sebagai pelayan banyak sekali yang meminati dikarenakan dapat langsung berinteraksi dengan pelanggan. Keterangan tersebut dapat dibuktikan dari total persentase unit kerja sebagai pelayan sebesar 63% sedangkan Unit kerja sebagai kasir menjadi unit kerja paling sedikit yaitu sebesar 16%.

4.1.4 Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Identitas responden berdasarkan unit kerja dalam penelitian terdapat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.4 Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja

No	Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
1	1 tahun	16	23%
2	2 tahun	31	44%
3	Lebih dari 2 tahun	23	33%
	Total	70	100%

Sumber : Data Primer (2024)

Berdasarkan 70 sampel yang digunakan dalam penelitian dapat dijelaskan bahwa responden didominasi oleh karyawan yang bekerja selama 2 tahun dengan persentase yaitu sebesar 44%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang sudah bekerja selama 2 tahun telah berkesistensi dalam menjadi karyawan sehingga dapat berkesempatan untuk mendapatkan bonus dari Warung Kopi Klotok Noms Kopi Semarang.

4.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis deskripsi jawaban responden tentang variabel-variabel penelitian didasarkan pada jawaban responden atas pernyataan-pernyataan yang terdapat dalam kuesioner yang disebarkan pada responden.

Survey ini menggunakan Skala Likert dengan skor tertinggi di tiap pernyataannya adalah 5 dan skor terendah adalah 1. Dengan jumlah responden

sebanyak 276 orang, maka perhitungan rentang skala yang digunakan adalah:

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= \frac{\text{Nilai Maksimal} - \text{Nilai Minimal}}{\text{Jumlah Kelas}} \\ &= (5-1) / 3 \\ &= 1,33 \end{aligned}$$

Berdasarkan pada hitungan di atas, maka skala distribusi kriteria pendataan adalah sebagai berikut :

Rendah : 1.00 – 2.29 Sedang: 2.30 – 3.59 Tinggi : 3.60 – 5,00

4.2.1 Tanggapan Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

Tanggapan responden terhadap masing-masing pernyataan dalam variabel gaya kepemimpinan transformasional.

Tabel 4.5 Tanggapan Responden terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional

Indikator	Jawaban Responden										Jumlah Responden	Rata-rata	Kriteria
	SS		S		CS		TS		STS				
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
Charismatic Leadership	23	115	30	120	12	36	5	10	0	0	70	4,01	Tinggi
Inspirational Motivation	20	100	22	88	25	75	3	6	0	0	70	3,84	Tinggi
Intellectual Stimulation	18	90	25	100	23	69	4	8	0	0	70	3,81	Tinggi
Individualizd Consideration	21	105	27	108	19	57	3	6	0	0	70	3,94	Tinggi
Rata-Rata												3,9	Tinggi

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa rata-rata jawaban responden dengan nilai skala pada variabel kepemimpinan transformasional adalah 3,9 atau termasuk dalam ketegori tinggi. Responden berpendapat bahwa pemimpin warung Kopi klotok Noms kopi adalah pemimpin yang memiliki sifat transformasional.

Pendapat tersebut dapat didukung dari hasil kuesioner terbuka yang menyatakan sebagian besar responden memiliki pemimpin yang tegas dan berkarismatik.

4.2.2 Tanggapan Variabel Pelatihan

Tanggapan responden terhadap masing-masing pernyataan dalam variabel pelatihan.

Tabel 4.6 Tanggapan Responden terhadap Pelatihan

Indikator	Jawaban Responden										Jumlah Responden	Rata-rata	Kriteria
	SS		S		CS		TS		STS				
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
Instruktur Pelatihan	21	105	19	76	24	72	6	12	0	0	70	3,79	Tinggi
Teori	19	95	26	104	22	66	3	6	0	0	70	3,87	Tinggi
Metode	16	80	25	100	25	75	4	8	0	0	70	3,76	Tinggi
Waktu Pelatihan	20	100	24	96	23	69	3	6	0	0	70	3,86	Tinggi
Rata-Rata											3,82	Tinggi	

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa rata-rata jawaban responden dengan nilai skala pada variabel pelatihan adalah 3,82 atau termasuk dalam kategori tinggi. Responden berpendapat bahwa pelatihan di Warung Kopi Klotok Noms Kopi adalah pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan. Pendapat tersebut dapat didukung dari hasil kuesioner terbuka yang menyatakan sebagian besar responden berminat terhadap kegiatan pelatihan meracik minuman.

4.2.3 Tanggapan Variabel Komitmen Organisasi

Tanggapan responden terhadap masing-masing pernyataan dalam variabel komitmen.

Tabel 4.7 Tanggapan Responden terhadap Komitmen Organisasi

Indikator	Jawaban Responden										Jumlah Responden	Rata-rata	Kriteria
	SS		S		CS		TS		STS				
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
Perasaan Emosional Karyawan	25	125	22	88	21	63	2	4	0	0	70	4,00	Tinggi
Makna Perusahaan Untuk Seorang Karyawan	22	110	22	88	21	63	5	10	0	0	70	3,87	Tinggi
Rasa Bangga	23	115	22	88	22	66	3	6	0	0	70	3,93	Tinggi
Loyal Karyawan	22	110	22	88	25	75	1	2	0	0	70	3,93	Tinggi
Sikap Tanggung Jawab Karyawan	23	115	21	84	24	72	2	4	0	9	70	3,93	Tinggi
Rata-Rata											70	3,93	Tinggi

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa rata-rata jawaban responden dengan nilai skala pada variabel Komitmen adalah 3,93 atau termasuk dalam kategori tinggi. Responden berpendapat bahwa Komitmen karyawan di Warung Kopi Klotok Noms Kopi adalah kepedulian karyawan terhadap memajukan Warung Kopi Noms Kopi. Pendapat tersebut dapat didukung dari hasil kuesioner terbuka yang menyatakan sebagian besar responden disiplin dalam bekerja.

4.2.4 Tanggapan Variabel Kinerja Karyawan

Tanggapan responden terhadap masing-masing pernyataan dalam variabel kinerja karyawan.

Tabel 4.8 Tanggapan Responden terhadap Kinerja Karyawan

Indikator	Jawaban Responden										Jumlah Responden	Rata-rata	Kriteria
	SS		S		CS		TS		STS				
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
Kemampuan Efisiensi Karyawan	25	115	20	80	21	63	2	4	0	0	70	3,90	Tinggi
Pemahaman Karyawan Terhadap Kepuasan Pelanggan	19	95	28	112	19	57	4	8	0	0	70	3,88	Tinggi
Kreatifitas Karyawan	20	100	24	96	23	69	3	9	0	0	70	3,91	Tinggi
Sikap Ramah Terhadap Pelanggan	22	110	20	80	22	66	6	12	0	0	70	3,83	Tinggi
Deadline Terhadap Tugas Kerja	23	115	26	104	20	60	1	2	0	0	70	4,01	Tinggi
Rata-Rata											3,91	Tinggi	

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa rata-rata jawaban responden dengan nilai skala pada variabel kinerja karyawan adalah 3,91 atau termasuk dalam kategori tinggi. Responden berpendapat bahwa bentuk kinerja karyawan di Warung

Kopi Klotok Noms Kopi yang paling tinggi adalah masuk kerja pada tepat waktu jam kerja. Pendapat tersebut dapat didukung dari hasil kuesioner terbuka yang menyatakan sebagian besar responden tepat waktu dalam bekerja.

4.3 Uji Kualitas Data

4.3.1 Uji Validitas

Validitas suatu kuesioner dinilai dengan menggunakan uji validitas. Apabila pernyataan-pernyataan dalam suatu kuesioner mampu menyampaikan suatu gagasan yang ingin diukur oleh kuesioner tersebut, maka kuesioner tersebut dianggap valid. Uji validitas tiap item dilakukan dengan menghitung *Pearson Correlation* antara skor item dengan skor total. Jika r hitung lebih besar dari r tabel maka butir atau pernyataan suatu kuisiner tersebut dikatan valid. Adapun hasil perhitungan uji validitas disajikan pada tabel uji validitas sebagai berikut:

Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas

Variabel	No. Item	R Hitung	R Tabel	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	1	0,689	0,235	Valid
	2	0,774	0,235	Valid
	3	0,768	0,235	Valid
	4	0,786	0,235	Valid
Pelatihan	1	0,763	0,235	Valid
	2	0,795	0,235	Valid
	3	0,681	0,235	Valid
	4	0,833	0,235	Valid
Komitmen	1	0,700	0,235	Valid
	2	0,665	0,235	Valid
	3	0,571	0,235	Valid
	4	0,603	0,235	Valid
	5	0,720	0,235	Valid
Kinerja Karyawan	1	0,604	0,235	Valid

	2	0,564	0,235	Valid
	3	0,712	0,235	Valid
	4	0,550	0,235	Valid
	5	0,702	0,235	Valid

Data : Hasil Data SPSS (2024)

Jika dilihat dari hasil yang terdapat pada tabel tersebut, maka dapat dikatakan bahwa koefisien korelasi dari butir 1 sampai butir 18 dengan skor untuk masing masing total pernyataan adalah signifikan secara statistik, karena semua nilai r hitung $>$ r tabel yang dicari pada taraf derajat 5% dengan n adalah 70 responden, sehingga dapat dinyatakan nilai r tabel sebesar 0,235, maka dapat disimpulkan bahwa semua indikator variabel Kepemimpinan transformasional, Pelatihan, Komitmen dan Kinerja Karyawan adalah valid. Maksud dari valid ialah indikator-indikator yang disusun dapat menjelaskan atau dapat menggambarkan variabel tersebut.

4.3.2 Uji Reliabilitas

uji reliabilitas merupakan adalah sebuah analisa yang menunjukkan tingkat ketepatan suatu alat ukur, artinya apakah pengukuran yang diperoleh merupakan ukuran yang sesuai dari sesuatu yang diukur. Tujuan pengujian reabilitas adalah untuk mengetahui seberapa jauh alat ukur, jika dilihat dari stabilitas atau konsistensi internal dari jawaban/pernyataan jika pengamatan dilakukan secara langsung.

Data yang diuji reliabilitasnya adalah data yang telah lulus dalam pengujian validitas dan hanya pernyataan-pernyataan yang valid saja yang diuji. Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan nilai Cronbach alpha, dimana suatu alat ukur dinyatakan reliabel jika hasil perhitungan $\alpha > 0,6$. Hasil pengujian uji reliabilitas sebagai berikut :

Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas

No.	Indikator	Nilai r Alpha	Keterangan
1.	Kepemimpinan transformasional	0,747	Reliabel
2.	Pelatihan	0,747	Reliabel
3.	Komitmen	0,661	Reliabel
4.	Kinerja Karyawan	0,612	Reliabel

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa instrumen yang digunakan sebagai alat ukur penelitian adalah valid. Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai α dari masing-masing variabel lebih besar dari 0,6, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator variabel Kepemimpinan transformasional, Pelatihan, Komitmen dan Kinerja Karyawan reliabel atau handal sebagai alat untuk pengumpul data penelitian.

4.4 Uji Asumsi Klasik

4.4.1 Uji Normalitas

Tujuan dari uji normalitas untuk menguji apakah dalam model regresi, apakah variabel independen dan variabel dependen terdistribusikan secara normal atau tidak. Uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan *Kolmogorov smirnov*, diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4. 12 Hasil Uji Normalitas

Regresi	nilai Sig.
Model Regresi I	0,200
Model Regresi II	0,200

Sumber : Hasil olah data SPSS (2023).

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan bahwa uji normalitas pada model regresi 1 dengan sampel yang ditetapkan sebanyak 70, setelah diuji normalitas

diperoleh nilai signifikansi *kolmogorov-smirnov* sebesar $0,200 > 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi 1 memenuhi asumsi normalitas data.

Berdasarkan tabel diatas juga dijelaskan bahwa uji normalitas pada model regresi 2 dengan sampel yang ditetapkan sebanyak 70 memenuhi asumsi normalitas karena nilai signifikansi *kolmogorov-smirnov* sebesar $0,200 > 0,05$, sehingga disimpulkan bahwa model regresi 2 memenuhi asumsi normalitas data.

4.4.2 Uji Multikolinearitas

Tujuan dari uji multikolinearitas yaitu untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independent). Jika tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas maka model regresi dinyatakan baik. Untuk mengetahui adanya multikolinearitas juga dapat dilihat dari nilai VIF (Varian Influence Factor) dan Tolerance. Apabila nilai $VIF < 10$ maka model regresi yang digunakan terbebas dari masalah multikolinearitas.

Tabel 4.11 Hasil Uji Multikolinearitas

Model Regresi	Variabel Dependen	VIF	Keterangan
1	Kepemimpinan Transformasional Pelatihan	1,075 1,075	Tidak multikolinearitas
2	Kepemimpinan Transformasional Pelatihan Komitmen	1,215 1,414 1,594	Tidak multikolinearitas

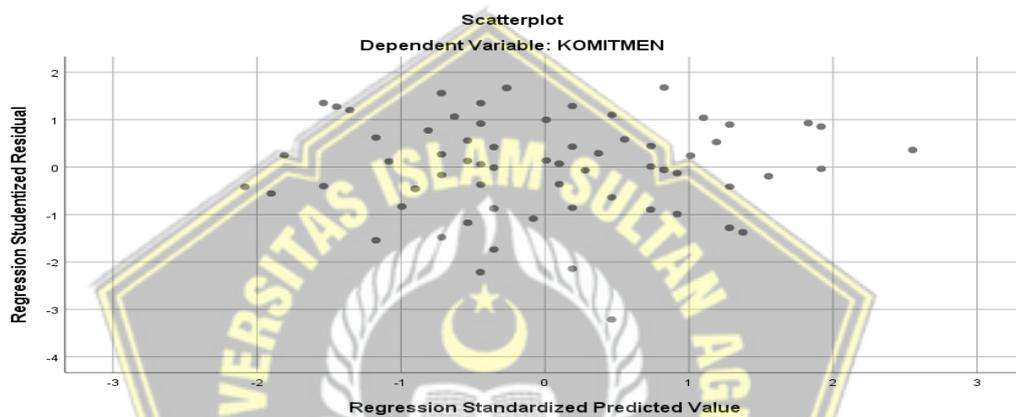
Sumber : Hasil olah data SPSS (2024).

Hasil pengujian dalam penelitian ini menunjukkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas. Nilai VIF dari semua variabel lebih kecil dari 10 sehingga dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolinearitas antara variabel independen pada model regresi.

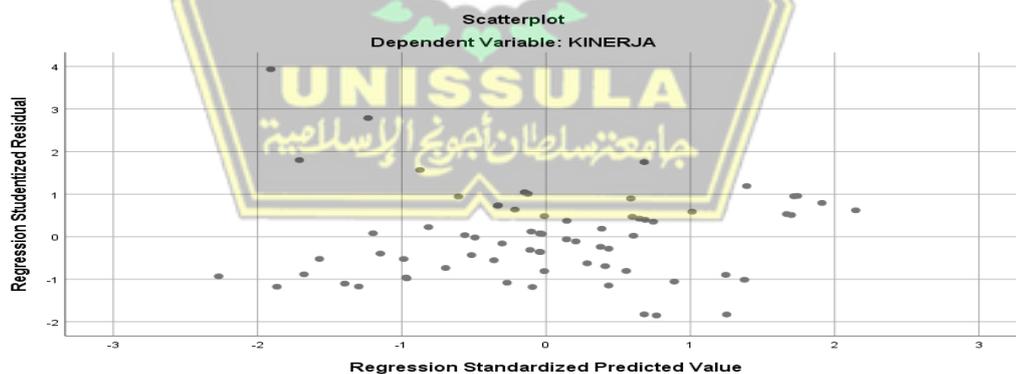
4.4.3 Uji Heterokedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varian dari residual tetap maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah model yang tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilihat dari hasil uji Scatterplot.

Tabel 4.12 Uji Heteroskedastisitas Model I



Tabel 4.13 Uji Heteroskedastisitas Model II



Berdasarkan gambar hasil uji scatter-plot menggambarkan bahwa titik tersebar secara acak yaitu di atas dan dibawah angka 0. Dengan demikian dapat diindikasikan model regresi dalam penelitian ini tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

4.5 Uji Regresi Linear Berganda

Uji regresi linier berganda dilakukan untuk menguji apakah terdapat pengaruh antara variabel independen (Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan Kerja) terhadap variabel dependen (Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan) dalam pengujian ini terdapat persamaan regresi ganda yaitu:

$$Y1 = a + b1X1 + b2X2 + e$$

$$Y2 = a + b1X1 + b2X2 + b3Y1 + e$$

Keterangan :

$b1X1$ = Koefisien variabel X1 $b3Y1$ = Koefisien variabel Y1

$b2X2$ = Koefisien Variabel X2 e = error term

Tabel 4.14 Hasil Uji Regresi Linear Berganda model I

Model		Coefficients ^a					Collinearity Statistics	
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	32,167	2,043		15,741	,000		
	KEPEMIMPINAN	-,324	,110	-,296	-2,951	,004	,930	1,075
	PELATIHAN	-,487	,106	-,461	-4,598	,000	,930	1,075

a. Dependent Variable: KOMITMEN

Sumber: Olah data spss (2024)

Dari tabel di atas ditemukan persamaan regresi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan pelatihan terhadap komitmen organisasi sebagai berikut:

Rumus:

$$Y1 = b1X1 + b2X2$$

$$Y1 = (-0,296X1) + (-0,461X2)$$

Berdasarkan nilai koefisien regresi dari variabel-variabel yang mempengaruhi komitmen dengan menggunakan tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$ dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Nilai konstanta (a) sebesar 32,167 artinya jika variabel bebas yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Pelatihan Kerja (X2) nilainya adalah nol, maka besarnya nilai Komitmen Organisasi (Y1) adalah 32,167. Artinya jika tidak ada variabel Gaya Kepemimpinan

Transformasional dan Pelatihan Kerja maka Komitmen Organisasi tidak akan terwujud atau turun. Jika X1 dan X2 meningkat maka Y1 juga akan meningkat. Jadi agar Komitmen Organisasi dapat terwujud, maka variabel Gaya kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan Kerja juga harus besar.

2. Koefisien regresi variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah (-0,296) artinya koefisien variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional bernilai negatif sehingga terjadi hubungan negatif antara Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi.
3. Koefisien regresi variabel Pelatihan Kerja adalah (-0,461) artinya koefisien variabel Pelatihan Kerja bernilai negatif sehingga terjadi hubungan negatif antara Pelatihan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi.

Tabel 4.15 Hasil Uji Regresi Linear Berganda model II

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta	T	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	11,118	4,418		2,516	,014		
	KEPEMIMPINAN	,056	,116	,052	,482	,631	,823	1,215
	PELATIHAN	-,154	,121	-,148	-	,209	,707	1,414
	KOMITMEN	,522	,122	,531	4,284	,000	,627	1,594

a. Dependent Variable: KINERJA

Sumber: Olah data SPSS (2024)

Dari tabel di atas ditemukan persamaan regresi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan pelatihan terhadap komitmen organisasi sebagai berikut:

Rumus:

$$Y_2 = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Y_1$$

$$Y_2 = (0,052X_1) + (-0,148X_2) + (0,531Y_1)$$

Berdasarkan nilai koefisien regresi dari variabel-variabel yang

mempengaruhi komitmen dengan menggunakan tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$ dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Nilai konstanta (a) sebesar 11,118 artinya jika variabel bebas yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Pelatihan Kerja (X2), dan Komitmen Organisasi (Y1) nilainya adalah nol, maka besarnya nilai Kinerja Karyawan (Y2) adalah 11,118. Artinya jika tidak ada variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan Kerja, dan Komitmen Organisasi maka Kinerja Karyawan tidak akan terwujud atau turun. Jika X1 dan X2 meningkat maka Y2 juga dapat meningkat. Jadi agar Kinerja dapat terwujud, maka variabel Gaya kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan Kerja juga harus besar.
2. Koefisien regresi variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah (0,052) artinya koefisien variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional bernilai positif sehingga terjadi hubungan positif antara Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan.
3. Koefisien regresi variabel Pelatihan Kerja adalah (-0,148) artinya koefisien variabel Pelatihan Kerja bernilai negatif sehingga terjadi hubungan negatif antara Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.
4. Koefisien regresi variabel Komitmen Organisasi adalah (0,531) artinya koefisien variabel Komitmen Organisasi bernilai positif sehingga terjadi hubungan positif antara Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.

4.6 Uji Hipotesis

4.6.1 Uji Parsial (t)

Uji parsial (uji t) digunakan untuk menguji pengaruh variabel independen Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Pelatihan (X2) terhadap variabel dependen Kinerja Karyawan (Y). Uji t dilakukan dengan cara membandingkan nilai signifikasnsi dimana $\alpha = 0,05$. Berikut adalah hasil uji t.

Tabel 4.16 Hasil Uji Parsial (t)

Model Regresi	Variabel bebas	Sig.	Keterangan
1	Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,000	H1 diterima
	Pelatihan	0,000	H2 diterima
2	Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,631	H3 ditolak
	Pelatihan	0,209	H4 ditolak
	Komitmen	0,000	H5 diterima

Sumber : Hasil SPSS (2024).

- Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen

Pengujian hipotesis yang pertama adalah menguji apakah Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Komitmen. Hasil penelitian menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Komitmen. Oleh karena itu hipotesis pertama “Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Signifikan Terhadap Komitmen Organisasi” **diterima**.
- Pengaruh Pelatihan Terhadap Komitmen

Pengujian hipotesis yang kedua adalah menguji apakah Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Hasil penelitian menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Oleh karena itu hipotesis kedua “Pelatihan Berpengaruh Signifikan

Terhadap Komitmen Organisasi” **diterima**.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian hipotesis yang ketiga adalah menguji apakah Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,631 lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Oleh karena itu hipotesis ketiga “Gaya Kepemimpinan Transformasional Tidak Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan” **ditolak**.

4. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian hipotesis yang keempat adalah menguji apakah Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,209 lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa Pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Oleh karena itu hipotesis keempat “Pelatihan Tidak Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan” **ditolak**.

5. Pengaruh Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian hipotesis yang kelima adalah menguji apakah Komitmen berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa Komitmen berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Oleh karena itu hipotesis kelima “Komitmen Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan” **diterima**.

4.6.2 Uji Koefisien determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai akan berkisar 0 sampai 1. Apabila nilai = 1 menunjukkan bahwa 100% total variasi diterangkan oleh varian persamaan regresi, atau variabel Y sebesar 100%. Sebaliknya apabila nilai = 0 menunjukkan bahwa tidak ada total varian yang diterangkan oleh varian bebas dari persamaan

regresi.

Tabel 4.17 Hasil Uji R Model Regresi I

Model Summary^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,610 ^a	,373	,354	2,350
a. Predictors: (Constant), PELATIHAN, KEPEMIMPINAN				
b. Dependent Variable: KOMITMEN				

Sumber : olah data SPSS (2024).

Tabel 4.18 Hasil Uji R Model Regresi II

Model Summary^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,603 ^a	,364	,335	2,344
a. Predictors: (Constant), KOMITMEN, KEPEMIMPINAN, PELATIHAN				
b. Dependent Variable: KINERJA				

Sumber : olah data SPSS (2024).

Berdasarkan tabel di atas, didapat nilai *R square* untuk model regresi I sebesar 0,354, dapat diartikan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan dapat menjelaskan variabel dependen (Komitmen) sebesar 35,4% sedangkan sisanya dijelaskan oleh factor-faktor lain yang tidak ada di dalam penelitian.

Berdasarkan tabel di atas, didapat nilai *R square* untuk model regresi II sebesar 0,335, dapat diartikan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, Pelatiahn dan Komitmen dapat menjelaskan variabel dependen (Kinerja) sebesar 33,5% sedangkan sisanya dijelaskan oleh faktor-faktor diluar penelitian.

4.7 Pembahasan

4.7.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan transformasional terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil pengujian pada penelitian ini diketahui bahwa Gaya Berdasarkan hasil uji hipotesis yang dilakukan pada variabel kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi terdapat pengaruh negatif signifikan. Sehingga dapat dikatakan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh negative signifikan terhadap komitmen organisasi. Nilai koefisien negatif yang terdapat pada variabel komitmen organisasi itu dapat disebabkan oleh rasa ketidaksetiaan karyawan yang bekerja di Warung Kopi Klotok Noms Kopi Semarang. Hal ini menunjukkan bahwa kurangnya pendekatan emosional seorang pemimpin terhadap karyawannya.

Seorang pemimpin harus dapat menunjukkan gaya kepemimpinan yang dicirikan oleh seorang pemimpin yang mampu memotivasi, mendorong, dan memberikan kepercayaan kepada bawahannya agar dapat berpengaruh terhadap turunnya tingkat ketidaksetiaan pada karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kapur, Aulia Putra (2023) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

4.7.2 Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil pengujian pada penelitian ini diketahui bahwa Pelatihan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Koimtmen Organisasi. Dapat diartikan bahwa hasil negatif pada kepemimpinan Transformasional tidak mempengaruhi komitmen organisasi. Sehingga dapat dikatakan bahwa variabel pelatihan berpengaruh negative dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Nilai koefisien negatif yang terdapat pada variabel komitmen organisasi itu dapat disebabkan oleh kurang pemahannya karyawan pada materi pelatihan yang di laksanakan pada Warung Kopi Klotok Noms Kopi Semarang. Hal ini menunjukkan bahwa kurangnya pemahaman seorang karyawan terhadap materi pelatihan dapat

berpengaruh terhadap komitmen karyawan.

Hal ini menggambarkan bahwa Pelatihan Kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan sehingga karyawan bertambah semangat dan berkomitmen pada pekerjaannya, dalam hal ini karyawan di Warung Kopi Klotok Noms Kopi Semarang.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Saptopriyono, A dan Rizaludin, M.A (2012), yang menunjukkan bahwa Pelatihan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

4.7.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian pada penelitian ini diketahui bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dapat diartikan bahwa hasil positif pada kepemimpinan Transformasional tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Sehingga semakin besar atau tingginya Gaya Kepemimpinan Transformasional tidak mempengaruhi Kinerja Karyawan. Hal ini menggambarkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional tidak berperan penting dalam meningkatkan kualitas, produktivitas, dan disiplin kerja pada karyawan sehingga tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan pada Warung Kopi Noms Kopi Semarang.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Novitasari, D dan Asbari, M (2020) yang menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh Positif dan tidak Signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

4.7.4 Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian pada penelitian ini diketahui bahwa Pelatihan Kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Sehingga dapat dikatakan bahwa variabel pelatihan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien negatif yang terdapat pada

variabel pelatihan itu dapat disebabkan oleh kurangnya pemahaman karyawan terhadap materi pelatihan yang diberikan pada Warung Kopi Klotok Noms Kopi Semarang.

Hal ini menggambarkan bahwa Pelatihan Kerja tidak berperan penting dalam meningkatkan *soft-skill* dan kreativitas karyawan sehingga tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan dari Warung Kopi Noms Kopi Semarang.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Prasetyo E.B dan Sudiro A, (2020) menunjukkan bahwa Pelatihan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.7.5 Pengaruh Komitmen organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian pada penelitian ini diketahui bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dapat diartikan bahwa semakin besar atau tingginya Pelatihan Kerja dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan. Hal ini menggambarkan bahwa Komitmen Organisasi berperan penting dalam meningkatkan Kinerja Karyawan dengan cara menjaga *profesionalitas*, memiliki kerja sama dengan tim yang baik, tetap menjaga motivasinya agar terus memiliki performa yang baik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Marnani (2013) yaitu adanya hubungan positif dan signifikan antara komitmen organisasional dengan kinerja karyawan. Selain itu juga pada penelitian yang dilakukan oleh Rohmah (2020) yang menunjukkan bahwa komitmen kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh negatif signifikan terhadap Komitmen Organisasi, pemimpin yang tegas, berkarismatik, dan memotivasi justru menurunkan komitmen karyawan.
2. Pelatihan Kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap Komitmen Organisasi, pelatihan yang semakin memadai justru akan menurunkan komitmen karyawan. Dengan bertambahnya skill, karyawan bisa mencari pekerjaan/perusahaan yang lebih baik.
3. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, Pemimpin yang tegas, berkarismatik, dan memotivasi tidak dapat meningkatkan keterampilan karyawan dalam menyelesaikan tugas tepat waktu.
4. Pelatihan Kerja berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan tidak dapat meningkatkan keterampilan karyawan dalam menyelesaikan tugas tepat waktu.
5. Komitmen Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, kepedulian karyawan dalam memajukan Warung Kopi Noms Kopi Semarang dapat meningkatkan keterampilan karyawan dalam menyelesaikan tugas tepat waktu.

5.2 Implikasi

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dibahas di atas, maka terdapat beberapa manfaat yang dapat diambil oleh pihak-pihak terkait, antara lain:

1. Teoritis

Bagi akademis, hasil penelitian ini dapat menambah ilmu pengetahuan mengenai Kinerja Karyawan.

2. Praktis

Bagi mahasiswa, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan acuan dalam menjadi karyawan untuk mencapai kinerja yang baik dalam dunia kerja.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini masih terdapat keterbatasan-keterbatasan untuk menjadi bahan pengembangan dalam penelitian selanjutnya. Adapun keterbatasan dalam penelitian ini adalah:

1. Dalam penelitian ini masih menggunakan lingkup populasi di warung kopi noms kopi pada daerah semarang saja sehingga kurang dapat mewakili populasi lainnya.
2. Adanya kemampuan responden yang kurang dalam memahami pertanyaan pada kuisioner sehingga hasilnya kurang akurat.
3. Kesimpulan yang digunakan hanya berdasarkan perolehan analisis data, maka diharapkan adanya penelitian yang lebih lanjut mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening dengan metode penelitian yang berbeda dan penggunaan instrument penelitian yang berbeda serta lebih lengkap.

5.4 Saran

Dalam penelitian ini terdapat indikator-indikator yang memiliki nilai rata-rata rendah untuk menjadi bahan pertimbangan pada penelitian mendatang. Adapun indikator terendah adalah sebagai berikut:

1. Indikator *Intellectual Stimulation* menjadi indikator dengan nilai rata-rata terendah pada variabel Kepemimpinan Transformasional dengan nilai 3,9.
2. Indikator Metode menjadi indikator dengan nilai rata-rata terendah pada variabel Pelatihan dengan nilai 3,8.
3. Indikator Sikap Tanggung Jawab Karyawan menjadi indikator dengan nilai

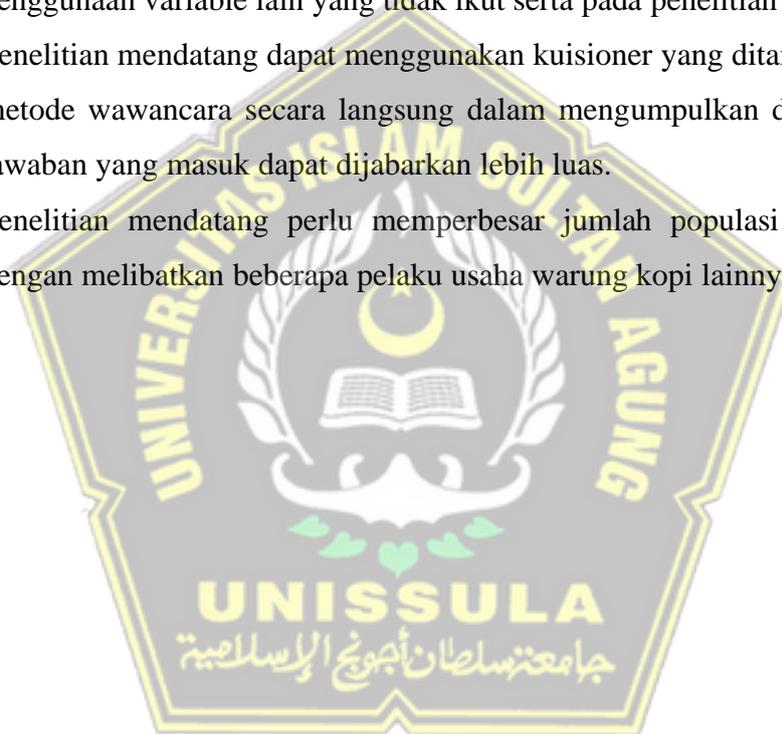
rata-rata terendah pada variabel Komitmen organisasi dengan nilai 3,83.

4. Indikator Sikap Ramah Terhadap Pelanggan menjadi indikator dengan rata-rata terendah pada variabel Kinerja Karyawan dengan nilai 3,83.

5.5 Agenda Penelitian Mendatang

Beberapa saat untuk agenda penelitian mendatang, dijelaskan seperti berikut:

1. Penelitian mendatang diharapkan melakukan pengembangan dengan penggunaan variable lain yang tidak ikut serta pada penelitian ini.
2. Penelitian mendatang dapat menggunakan kuisisioner yang ditambah dengan metode wawancara secara langsung dalam mengumpulkan data sehingga jawaban yang masuk dapat dijabarkan lebih luas.
3. Penelitian mendatang perlu memperbesar jumlah populasi dan sampel dengan melibatkan beberapa pelaku usaha warung kopi lainnya.



DAFTAR PUSTAKA

- Adhary, Yudha. 2018. "Pengaruh Pelatihan, Kompensasi, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dan Organizational Commitmen Sebagai Variabel Intervening." *Energies* 6 (1): 1–8.
<http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1120700020921110%0Ahttps://doi.org/10.1016/j.reuma.2018.06.001%0Ahttps://doi.org/10.1016/j.arth.2018.03.044%0Ahttps://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1063458420300078?token=C039B8B13922A2079230DC9AF11A333E295FCD8>.
- Armansyah, Armansyah. 2020. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Transaksional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Di Universitas 'Aisyiyah Yogyakarta.'" *HIRARKI : Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis* 2 (1): 90–94. <https://doi.org/10.30606/hirarki.v2i1.334>.
- fajar juniawan. 2022. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan." *Institute Jakarta*, 7–15.
- Kristine, Erlina. 2017. "Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Pegawai Alih Daya (Outsourcing) Di PT. Mitra Karya Jaya Sentosa." *Jurnal EKSEKUTIF* 14 (2): 384–401.
- Latif, Abdul. 2018. "Pengaruh Rekrutmen, Seleksi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening Pada PT Bank Rakyat Indonesia c.g Cikditiro, Yogyakarta." *Universitas Islam Indonesia*, 1–8.
<https://dspace.uui.ac.id/handle/123456789/9608>.
- Muhammad, Akhbulha Rezky, and Edy Rahardja. 2021. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Kantor PT. Pos Indonesia Kudus)." *Diponegoro Journal of Management* 10 (1): 1–12. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>.

- Susilawati, Ema. 2016. “Transformasi Organisasi, Kepemimpinan Transformasional Dan Perubahan Sumber Daya Manusia.” *Widya ManajemnDan Akuntansi*, 1–23.
- Waruwu, Meiman Hidayat. 2023. “Analisis Peran Kepemimpinan DalamMengatasi Konflik Kerja Pegawai” *1 (2)*: 368–74.

