



**ANALISIS KOMITMEN ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA
PT PERKEBUNAN NUSANTARA III
MEDAN**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Ujian
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Sosial Sains
Universitas Pembangunan Panca Budi

Oleh :

**NOVY LIASTA BARUS
1725310528**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN
2019**



**FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN**

PENGESAHAN SKRIPSI

NAMA : NOVY LIASTA BARUS
NPM : 1725310528
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
JENJANG : SI (STRATA SATU)
JUDUL SKRIPSI : ANALISIS KOMITMEN ORGANISASI DAN GAYA
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III MEDAN

MEDAN, MARET 2019

KETUA PROGRAM STUDI


(NURAFRINA SIREGAR, S.E., M.Si)

DEKAN


(Dr. SURYA NITA, S.H., M.Hum)


PEMBIMBING I


(NASHRUDIN SETIAWAN, S.E., M.M)

PEMBIMBING II


(INDAH SARI S.S., M.Hum)



**FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN**

SKRIPSI DITERIMA DAN DISETUJUI OLEH
PANITIA UJIAN SARJANA LENGKAP FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI MEDAN

PERSETUJUAN UJIAN

NAMA : NOVY LIASTA BARUS
NPM : 1725310528
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
JENJANG : S1 (STRATA SATU)
JUDUL SKRIPSI : ANALISIS KOMITMEN ORGANISASI DAN GAYA
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III MEDAN

MEDAN, MARET 2019


KETUA

(NURAFINA SIREGAR, SE., M.Si)

ANGGOTA - I

(NASHRUDIN SETIAWAN, SE., MM)

ANGGOTA - II

(INDAH SARI, S.S., M.Hum)

ANGGOTA - III

(Drs. H. KASIM SIYO, M.Si., Ph.D)

ANGGOTA-IV

(Dr. KIKI FARIDA FERINE, SE., M.Si)

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

NAMA : NOVY LIASTA BARUS
NPM : 1725310528
Fakultas/program studi : SOSIAL SAINS /MANAJEMEN
Judul Skripsi : ANALISIS KOMITMEN ORGANISASI DAN GAYA
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III MEDAN

Dengan ini menyatakan bahwa :

1. Skripsi ini merupakan hasil karya tulis saya sendiri dan bukan merupakan hasil karya orang lain.
2. Memberi izin hak bebas Royalti Non-Eksklusif kepada UNPAB untuk menyimpan, mengalih-media/formatkan mengelola, mendistribusikan, dan mempublikasikan karya skripsinya melalui internet atau media lain bagi kepentingan akademis.

Pernyataan ini saya perbuat dengan penuh tanggung jawab dan saya bersedia menerima konsekuensi apapun sesuai dengan aturan yang berlaku apabila dikemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar.

Medan, Maret 2019


(Novy Liasta Barus)

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Novy Liasta Barus
Tempat/Tanggal lahir : Batam, 03 November 1995
NPM : 1725310528
Fakultas : Sosial Sains
Program Studi : Manajemen
Alamat : Jln. Saudara Comp. Golden Palace Medan

Dengan ini mengajukan permohonan untuk mengikuti ujian sarjana lengkap pada Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi.

Sehubungan dengan hal ini tersebut, maka saya tidak akan lagi ujian perbaikan nilai dimasa yang akan datang.

Demikian surat pernyataan ini saya perbuat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Medan, Maret 2019

Yang membuat pernyataan



(Novy Liasta Barus)

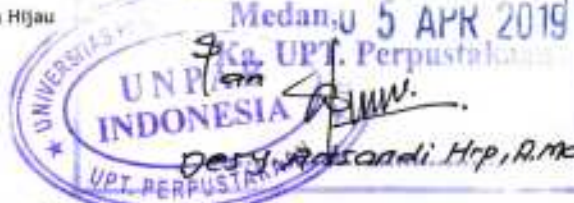
ANDA BEBAS PUSTAKA

No. 2057/Perp/BP/2019

Dinyatakan tidak ada sangkut paut dengan UPT. Perpustakaan

Medan, 05 APR 2019

UPT. Perpustakaan



FM-BPAA-2012-041

Hal : Permohonan Meja Hijau

Medan, 05 April 2019
Kepada Yth : Bapak/Ibu Dekan
Fakultas SOSIAL SAINS
UNPAB Medan
Di -
Tempat



Dengan hormat, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : NOVY LIASTA BARUS
Tempat/Tgl. Lahir : BATAM / 03 November 1995
Nama Orang Tua : JOHAN BARUS
N.P.M. : 1725310528
Fakultas : SOSIAL SAINS
Program Studi : Manajemen
No. HP : 081260557315
Alamat : Jl. Saudara Komplek. Golden Palace

Sangat bermohon kepada Bapak/Ibu untuk dapat diterima mengikuti Ujian Meja Hijau dengan judul ANALISIS KOMITMEN ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT PERKEBUNAN MELANTARA III MEDAN, Selanjutnya saya menyatakan :

1. Melampirkan KKM yang telah disahkan oleh Ka. Prodi dan Dekan
2. Tidak akan menuntut ujian perbaikan nilai mata kuliah untuk perbaikan indeks prestasi (IP), dan mohon diterbitkan ijazahnya setelah lulus ujian meja hijau.
3. Telah tercap keterangan bebas pustaka
4. Terlampir surat keterangan bebas laboratorium
5. Terlampir pas photo untuk ijazah ukuran 4x6 = 5 lembar dan 3x4 = 5 lembar Hitam Putih
6. Terlampir foto copy STTB SLTA dilegalisir 1 (satu) lembar dan bagi mahasiswa yang lanjutan D3 ke S1 lampirkan ijazah dan transkripnya sebanyak 1 lembar.
7. Terlampir pelunasan kwintansi pembayaran uang kuliah berjalan dan wisuda sebanyak 1 lembar
8. Skripsi sudah dijilid lux 2 examplar (1 untuk perpustakaan, 1 untuk mahasiswa) dan jilid kertas jeruk 5 exemplar untuk penguji (bentuk dan warna penjiilidan diserahkan berdasarkan ketentuan fakultas yang berlaku) dan lembar persetujuan sudah di tandatangani dosen pembimbing, prodi dan dekan
9. Soft Copy Skripsi disimpan di CD sebanyak 2 disc (Sesuai dengan Judul Skripsinya)
10. Terlampir surat keterangan BKKOL (pada saat pengambilan ijazah)
11. Setelah menyelesaikan persyaratan point-point diatas berkas di masukan kedalam MAP
12. Bersedia melunaskan biaya-biaya uang dibebankan untuk memproses pelaksanaan ujian dimaksud, dengan rincian sbb :

1. [102] Ujian Meja Hijau	: Rp. 600.000
2. [170] Administrasi Wisuda	: Rp. 1.500.000
3. [202] Bebas Pustaka	: Rp. 100.000
4. [221] Bebas LAB	: Rp. 0
Total Biaya	: Rp. 2.250.000
UK-T. B-12	Rp. 3.500.000
	Rp. 5.750.000

05/04/19
M
RAI MEL
NOVY LIASTA BARUS
1725310528



- = 1. Surat permohonan ini sah dan berlaku bila ;
 - o a. Telah dicap Bukti Pelunasan dari UPT Perpustakaan UNPAB Medan.
 - o b. Melampirkan Bukti Pembayaran Uang Kuliah aktif semester berjalan
- = 2. Dibuat Rangkap 3 (tiga), untuk - Fakultas - untuk BPAA (asli) - Mhs.ybs.





UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI FAKULTAS SOSIAL SAINS

Fax. 061-8458077 PO.BOX : 1099 MEDAN

PROGRAM STUDI EKONOMI PEMBANGUNAN	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI MANAJEMEN	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI AKUNTANSI	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI ILMU HUKUM	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI PERPAJAKAN	(TERAKREDITASI)

PERMOHONAN MENGAJUKAN JUDUL SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama Lengkap : NOVY LIASTA BARUS
 Tempat/Tgl. Lahir : BATAM / 03 November 1995
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1725310528
 Program Studi : Manajemen
 Konsentrasi : Manajemen SDM
 Jumlah Kredit yang telah dicapai : 121 SKS, IPK 3.33
 Dengan ini mengajukan judul skripsi sesuai dengan bidang ilmu, dengan judul:

No.	Judul SKRIPSI	Persetujuan
1.	ANALISIS KEPUASAN KERJA, KOMPETENSI, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA III MEDAN	<input type="checkbox"/>
2.	ANALISIS KUALITAS KEHIDUPAN KERJA, KEPUASAN KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA III MEDAN	<input type="checkbox"/>
3.	ANALISIS KOMITMEN ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA III MEDAN	<input checked="" type="checkbox"/>

Apabila yang diteliti oleh saya pada Program Studi diberikan tanda



Rektor I,
 (Ir. Bhakti Alamsyah, M.T., Ph.D.)

Medan, 24 November 2018

Pemohon,
 (Novy Liasta Barus)

Nomor :
 Tanggal :

Disahkan oleh :

Dekan
 (Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum.)

Tanggal : 24/11/2018

Disetujui oleh:
 Ka. Prodi Manajemen

(NURAFRINA SIREGAR, SE., M.Si.)

Tanggal :

Disetujui oleh :
 Dosen Pembimbing I :

(Nashrudin Sofiqwan, SE, MM)

Tanggal :

Disetujui oleh:
 Dosen Pembimbing II :

(Indah Sari S.S., M.Hum)

No. Dokumen: FM-LPPM-08-01

Revisi: 02

Tgl. Eff: 20 Des 2015

Plagiarism Detector v. 1092 - Originality Report:

Analyzed document: 04/04/2019 16:22:27

"NOVY LIASTA BARUS_1725310528_MANAJEMEN.docx"

Licensed to: Universitas Pembangunan Panca Budi_License4



Relation chart:



Distribution graph:

Comparison Preset: Rewrite. Detected language: Indonesian

Top sources of plagiarism:

- % 79 wrds: 16320 <https://diary-community.blogspot.com/2013/12/pengaruh-harga-terhadap-loyalitas.html>
- % 69 wrds: 14712 <https://docobook.com/kreativitas-dan-inovasi-pengaruhnya-terhadap#199190755e1175ba3403d22e...>
- % 52 wrds: 10466 <http://eprints.ndp.ac.id/1173/1/JURNAL%20YOVINA.pdf>

Show other Sources:]

Processed resources details:

232 - Ok / 42 - Failed

Show other Sources:]

Important notes:

Wikipedia:



[not detected]

Google Books:



[not detected]

Ghostwriting services:



[not detected]

Anti-cheating:



[not detected]



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
FAKULTAS SOSIAL SAINS

Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 4,5 Telp (061) 8455571
 website : www.pancabudi.ac.id email: unpad@pancabudi.ac.id
 Medan - Indonesia

Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi
 Fakultas : SOSIAL SAINS
 Pembimbing I : Nashrudin Setiawan, S.E., M.M.
 Pembimbing II :
 Mahasiswa : NOVY LIASTA BARUS
 Program Studi : Manajemen
 NPM : 1725310528
 Pendidikan : Strata I

Analisis Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan
 terhadap Kinerja Karyawan dengan motivasi sebagai variabel
 Intervening pada PT Kertabunin Nusantara III Medan

NO	PEMBAHASAN MATERI	PARAF	KETERANGAN
12/18	Bab I Identifikasi Masalah Rumusan Masalah	NSP	di perbaiki
	Bab II Definisi operasional Kerangka konseptual	NSP	---
	Bab III Populasi & sample Quisone	NSP	---
13/18	acc seminar proposal		

Kopy I
 Nashrudin Setiawan, S.E., M.M.

Medan, 08 Desember 2018
 Diketahui/Ditetujui oleh :
 Dekan,



Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum.



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
FAKULTAS SOSIAL SAINS

Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 4,5 Telp (061) 8455571
 website : www.pancabudi.ac.id email: unpub@pancabudi.ac.id
 Medan - Indonesia

Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi
 Fakultas : SOSIAL SAINS
 Pembimbing I : Indah Sari S.S., M.Hum
 Pembimbing II :
 Mahasiswa : NOVY LIASTA BARUS
 Program Studi : Manajemen
 Pokok Mahasiswa : 1725310528
 Pendidikan : Strata I
 Tugas Akhir/Skripsi : Analisis Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan dengan motivasi sebagai Variabel Intervening pada PT Arkebun Nusantara III Medan

TANGGAL	PEMBAHASAN MATERI	PARAF	KETERANGAN
20/10	Systematika penulisan		
21/10	Revisi systematika penulisan		
24/10	Acc seminar proposal		

Pembimbing I

 Indah Sari, S.S., M.Hum

Medan, 08 Desember 2018
 Diketahui/Ditetujui oleh :
 Dekan



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
FAKULTAS SOSIAL SAINS

Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 4,5 Telp (061) 8455571
 website : www.pancabudi.ac.id email: unpab@pancabudi.ac.id
 Medan - Indonesia

Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi
 Fakultas : SOSIAL SAINS
 Dosen Pembimbing I :
 Dosen Pembimbing II : INDAH SARI S.S., M.HUM
 Nama Mahasiswa : NOVY LIASTA BARUS
 Jurusan/Program Studi : Manajemen
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1725310528
 Jenjang Pendidikan :
 Judul Tugas Akhir/Skripsi : ANALISIS KOMITMEN ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. PERKEBUNGAN KUSANTARA II MEDAN

TANGGAL	PEMBAHASAN MATERI	PARAF	KETERANGAN
27/3/2019	- Revisi penulisan skripsi		
1/4/2019	- Revisi Abstrak		
1/4/2019	Acc proposal meja hijau		

DOPING II

INDAH SARI S.S., M.HUM

Medan, 26 Maret 2019
 Diketahui/Disetujui oleh :
 Dekan,



Dr. Surya Nita S.H., M.Hum.



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
FAKULTAS SOSIAL SAINS

Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 4,5 Telp (061) 8455571
website : www.pancabudi.ac.id email: unpub@pancabudi.ac.id
Medan - Indonesia

Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi
Fakultas : SOSIAL SAINS
Dosen Pembimbing I : NASHRUDIN SETIAWAN, S.E., MM
Dosen Pembimbing II :
Nama Mahasiswa : NOVY LIASTA BARUS
Jurusan/Program Studi : Manajemen
Nomor Pokok Mahasiswa : 1725310528
Jenjang Pendidikan :
Judul Tugas Akhir/Skripsi : ANALISIS KOMITMEN ORGANISASI PAN GAYA KEPENIMPINAN
TERHADAP FINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING PADA PT. PERKEBUNAN MUSANTARA III MEDAN

TANGGAL	PEMBAHASAN MATERI	PARAF	KETERANGAN
15/3/19	Bab I Identifikasi Masalah Rumusan Masalah		
18/3/2019	Bab II Kerangka Konseptual Bab III Definisi Operasional		
20/3/2019	Bab IV & Bab V Kesimpulan Saran		
26/3/2019	all sidang wisuda tuntas		

Nashrudin Setiawan, S.E., MM.

Medan, 26 Maret 2019
Diketahui/Disetujui oleh :
Dekan,

Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan melalui motivasi sebagai variabel intervening pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan. Metode penelitian menggunakan penelitian asosiatif. Populasi di dalam penelitian ini yaitu karyawan bagian sumber daya manusia PT. Perkebunan Nusantara III Medan dan jumlah sampel sebanyak 45 karyawan. Instrumen di dalam penelitian ini menggunakan uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, uji-t, uji-f, uji determinasi dan uji analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan. Gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan melalui motivasi pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan melalui motivasi pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan.

Kata Kunci : Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Kinerja Karyawan

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of organizational commitment and leadership style on employees' performance through motivation as intervening variable at PT. Perkebunan Nusantara III Medan. This study used associative method. The population of this study were employees of the human resources department of PT. Perkebunan Nusantara III Medan and the sample were 45 employees. The instruments of this study was using the questionnaire and interview. The techniques of testing hypothesis by using the classical assumption test, multiple linear regression analysis, t test, f test, determination test and path analysis test. The results showed that organizational commitment partially had a positive and significant effect on employees' performance at PT. Perkebunan Nusantara III Medan. The leadership style partially had a positive and significant effect on the employees' performance at PT. Perkebunan Nusantara III Medan. Organizational commitment affected employees' performance through motivation at PT. Perkebunan Nusantara III Medan. Leadership style affected employees' performance through motivation at PT. Perkebunan Nusantara III Medan.

Keywords : Organizational Commitment, Leadership Style, Motivation and Employee Performance

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL

HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi dan Batasan Masalah	4
C. Rumusan Masalah	5
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	5
E. Keaslian Penelitian	6

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori	8
1. Komitmen Organisasi	8
a. Pengertian Komitmen Organisasi	8
b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi	10
c. Proses Terjadinya Komitmen Organisasi	11
d. Indikator Komitmen Organisasi	14
2. Gaya Kepemimpinan	15
a. Pengertian Kepemimpinan	15
b. Fungsi dan Sifat Kepemimpinan	16
c. Pengertian Gaya Kepemimpinan	19
d. Indikator Gaya Kepemimpinan	20
3. Motivasi Kerja	21
a. Pengertian Motivasi Kerja	21
b. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi	22
c. Indikator Motivasi Kerja	27
4. Kinerja Karyawan	28
a. Pengertian Kinerja	28
b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	30
c. Tujuan Dan Manfaat Penilaian Kinerja	32
d. Indikator Kinerja	32
B. Penelitian Sebelumnya	33
C. Kerangka Konseptual	34
D. Hipotesis	36

BAB III	METODE PENELITIAN	
	A. Pendekatan Penelitian	37
	B. Lokasi dan Waktu Penelitian	37
	C. Definisi Operasional Variabel	38
	D. Populasi dan Sampel/Jenis dan Sumber Data	39
	E. Teknik Pengumpulan Data	40
	F. Teknik Analisis Data.....	41
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
	A. Hasil Penelitian	47
	1. Deskripsi Karakteristik Responden.....	47
	2. Deskripsi Variabel Penelitian	49
	3. Pengujian Validitas dan Reliabilitas	69
	4. Pengujian Asumsi Klasik	74
	5. Uji Kesesuaian (<i>Test Goodness Of Fit</i>).....	78
	6. Analisis Jalur.....	82
	7. Uji Mediasi	84
	B. Pembahasan	85
	1. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	85
	2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan.....	86
	3. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening	87
	4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening	87
BAB V	SIMPULAN DAN SARAN	
	A. Simpulan.....	88
	B. Saran.....	89

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Daftar Penelitian Sebelumnya	33
Tabel 3.1 Jadwal Proses Penelitian	37
Tabel 3.2 Operasionalisasi Variabel	38
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	47
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	47
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	48
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	48
Tabel 4.5 Pernyataan X _{1.1}	49
Tabel 4.6 Pernyataan X _{1.2}	50
Tabel 4.7 Pernyataan X _{1.3}	50
Tabel 4.8 Pernyataan X _{1.4}	51
Tabel 4.9 Pernyataan X _{1.5}	51
Tabel 4.10 Pernyataan X _{1.6}	52
Tabel 4.11 Pernyataan X _{1.7}	52
Tabel 4.12 Pernyataan X _{1.8}	53
Tabel 4.13 Pernyataan X _{1.9}	54
Tabel 4.14 Pernyataan X _{2.1}	54
Tabel 4.15 Pernyataan X _{2.2}	55
Tabel 4.16 Pernyataan X _{2.3}	55
Tabel 4.17 Pernyataan X _{2.4}	56
Tabel 4.18 Pernyataan X _{2.5}	56
Tabel 4.19 Pernyataan X _{2.6}	57
Tabel 4.20 Pernyataan X _{2.7}	57
Tabel 4.21 Pernyataan X _{2.8}	58
Tabel 4.22 Pernyataan X _{2.9}	59
Tabel 4.23 Pernyataan Z.1	59
Tabel 4.24 Pernyataan Z.2	60
Tabel 4.25 Pernyataan Z.3	60
Tabel 4.26 Pernyataan Z.4	61
Tabel 4.27 Pernyataan Z.5	62

Tabel 4.28	Pernyataan Z.6	62
Tabel 4.29	Pernyataan Z.7	63
Tabel 4.30	Pernyataan Z.8	63
Tabel 4.31	Pernyataan Z.9	64
Tabel 4.32	Pernyataan Y.1	64
Tabel 4.33	Pernyataan Y.2	65
Tabel 4.34	Pernyataan Y.3	66
Tabel 4.35	Pernyataan Y.4	66
Tabel 4.36	Pernyataan Y.5	67
Tabel 4.37	Pernyataan Y.6	67
Tabel 4.38	Pernyataan Y.7	68
Tabel 4.39	Pernyataan Y.8	68
Tabel 4.40	Pernyataan Y.9	69
Tabel 4.41	Uji Validitas X ₁ (Komitmen Organisasi).....	70
Tabel 4.42	Uji Validitas X ₂ (Gaya Kepemimpinan).....	70
Tabel 4.43	Uji Validitas Z (Motivasi Kerja)	71
Tabel 4.44	Uji Validitas Y (Kinerja Karyawan).....	71
Tabel 4.45	Uji Reliabilitas X ₁ (Komitmen Organisasi).....	72
Tabel 4.46	Uji Reliabilitas X ₂ (Gaya Kepemimpinan)	73
Tabel 4.47	Uji Reliabilitas Z (P Motivasi Kerja)	73
Tabel 4.48	Uji Reliabilitas Y (Kinerja Karyawan).....	73
Tabel 4.49	Uji Normalitas <i>One Sample Kolmogorov Smirnov Test</i>	75
Tabel 4.50	Uji Multikolinearitas	76
Tabel 4.51	Uji Simultan Motivasi Kerja	78
Tabel 4.52	Uji Simultan Kinerja Karyawan.....	78
Tabel 4.53	Uji Parsial Motivasi Kerja.....	79
Tabel 4.54	Uji Parsial Kinerja Karyawan	80
Tabel 4.55	Koefisien Determinasi	81
Tabel 4.56	Analisis Jalur Persamaan I	82
Tabel 4.57	Analisis Jalur Persamaan II	83

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual.....	35
Gambar 4.1 Histogram Uji Normalitas	74
Gambar 4.2 PP Plot Uji Normalitas	74
Gambar 4.3 <i>Scatterplot</i> Uji Heteroskedastisitas.....	77
Gambar 4.4 Analisis Jalur	84

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis akhirnya dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Analisis Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan”**. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi dari Program Studi Strata 1 Manajemen Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi.

Penulis telah banyak mendapat bimbingan, nasihat dan dorongan dari berbagai pihak selama perkuliahan hingga penulisan skripsi ini. Penulis ingin menyampaikan terimakasih yang sebesar besarnya kepada :

1. Bapak Dr. H. Muhammad Isa Indrawan S.E., M.M., selaku Rektor Universitas Pembangunan Panca Budi.
2. Ibu Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum., selaku Dekan Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi.
3. Ibu Nurafrina Siregar, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi.
4. Bapak Nashrudin Setiawan, S.E., M.M., selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktu untuk memberi arahan dan bimbingan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
5. Ibu Indah Sari S.S., M.Hum., selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan arahan dan bimbingan mengenai ketentuan penulisan skripsi sehingga skripsi ini dapat tersusun dengan rapi dan sistematis.

6. Yang tercinta kedua orang tua penulis yakni Ayahanda Johan Barus, MBA dan Ibunda Ir. Sariani Tarigan serta seluruh keluarga yang telah memberikan bantuan baik moril maupun materil kepada penulis.
7. Kepada seluruh keluargaku yaitu Febrick Ryanta Barus (adik), Richo Junianta Barus (adik), terima kasih atas dorongan semangat dan kebersamaan yang tidak terlupakan.
8. Kepada seluruh teman-teman kampusku yaitu Febrianti Uli Artha Sibagariang, Esteria Purba, Riris Setiani Saragih, Yesica Olivia Sagala, Teman-teman KK II LA Manajemen, dan masih banyak lagi yang belum saya sebutkan. Terima kasih atas dorongan semangat dan kebersamaan yang tidak terlupakan.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam penulisan skripsi ini yang disebabkan keterbatasan pengetahuan dan pengalaman. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi para pembaca. Terimakasih.

Medan, Februari 2019

Penulis

Novy Liasta Barus

1725310528

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan salah satu tolak ukur dalam pencapaian keberhasilan suatu organisasi. Di era globalisasi, pengelolaan sumber daya manusia bukan suatu hal yang mudah, oleh karena berbagai suprastruktur dan infrastruktur yang harus disiapkan untuk mendukung terwujudnya proses sumber daya manusia yang berkualitas. Perusahaan yang ingin tetap eksis dan memiliki citra positif dimata masyarakat tidak akan mengabaikan aspek pengembangan kualitas sumber daya manusianya. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia memiliki peran yang sangat besar dalam suatu organisasi, bahkan sebagai ujung tombak pengelola maupun penyedia sumber daya manusia bagi organisasi untuk mencapai tujuan.

Karyawan merupakan salah satu sumber daya yang penting bagi perusahaan karena memiliki bakat, tenaga, dan kreatifitas yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya. Proses menuju ke arah tersebut berkaitan erat dengan pengembangan sumber daya manusia yang hanya dapat dicapai melalui suatu proses dan adanya andil besar dari perusahaan itu sendiri. Kinerja karyawan merupakan hal penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan. Dalam meningkatkan kinerja karyawan perusahaan harus dapat mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja. Sehingga perusahaan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas untuk dapat mencapai tujuan. Sumber daya

manusia yang kompeten, yaitu sumber daya yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi, gaya kepemimpinan yang baik dan motivasi kerja yang tinggi.

Menurut Kreitner (2014:180), “komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya, dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Komitmen organisasi adalah identifikasi dan ikatan seseorang pada sebuah organisasi. Komitmen organisasi merupakan sikap kerja yang penting karena orang-orang yang memiliki komitmen diharapkan menunjukkan kesediaan untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki hasrat yang lebih besar untuk tetap bekerja di suatu perusahaan. Seseorang yang sangat berkomitmen mungkin akan melihat dirinya sebagai anggota sejati dari sebuah perusahaan, merujuk pada organisasi dalam hal pribadi, mengabaikan sumber ketidakpuasan kecil, dan melihat dirinya tetap sebagai anggota organisasi. Hal ini akan meningkatkan kinerja karyawan dan mendukung tercapainya tujuan perusahaan”.

Menurut Samsudin (2015:20), “gaya kepemimpinan yang baik dapat memberikan kenyamanan bagi karyawan didalam bekerja, karena dengan kenyamanan yang karyawan dapatkan dari seorang atasan merupakan sesuatu yang istimewa yang akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan seperti keramahan atasan terhadap karyawan, perhatian atasan, serta motivasi-motivasi yang diberikan kepada karyawan. Gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh pimpinan dapat sambutan baik oleh karyawan otomatis karyawan tidak akan meninggalkan perusahaan tersebut karena kenyamanan dan suasana kerja diperoleh dari perusahaan tersebut, selain itu motivasi yang terus dan terus

diberikan pimpinan kepada karyawan senantiasa akan mendorong prestasi kerja karyawan dengan prestasi tersebutlah karyawan akan meningkatkan kinerja mereka dalam perusahaan”.

Menurut Sunyoto (2015:11), “motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja yang maksimal”.

PT. Perkebunan Nusantara III Medan merupakan perusahaan BUMN yang bergerak di bidang agribisnis, dengan visi menjadi perusahaan agribisnis kelas dunia dengan kinerja prima dan melaksanakan tata kelola bisnis terbaik. Agar visi tersebut tercapai, maka PT. Perkebunan Nusantara III Medan memerlukan karyawan yang berkompeten. Akan tetapi berdasarkan pra survei terdapat masalah pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan yaitu karyawan masih belum merasa menjadi bagian dari organisasi di tempatnya bekerja. Pimpinan kurang melakukan koordinasi yang baik dengan bawahan dalam hal pekerjaan. Terkadang pimpinan memerintah karyawan dengan penuh paksaan, serta pimpinan selalu mengambil keputusan yang sepihak. Karyawan masih kurang berupaya dalam mengembangkan kreativitasnya dalam bekerja. Banyaknya karyawan yang sudah puas dengan kedudukan yang sudah dicapainya sehingga kurang memiliki rasa ingin mendapatkan kedudukan yang lebih tinggi.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan, maka penulis tertarik mengadakan penelitian dengan judul **“Analisis Komitmen Organisasi Dan Gaya**

Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan”.

B. Identifikasi dan Batasan Masalah

1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

- a. Karyawan tidak merasa menjadi bagian dari organisasi di tempatnya bekerja.
- b. Pimpinan tidak melakukan penyampaian yang baik dengan bawahan dalam hal pekerjaan.
- c. Terkadang pimpinan memerintah karyawan dengan penuh paksaan, serta pimpinan selalu mengambil keputusan yang sepihak.
- d. Karyawan tidak berupaya dalam mengembangkan kemampuannya dalam bekerja.
- e. Banyaknya karyawan yang sudah cukup dengan kedudukan yang sudah dicapainya sehingga tidak memiliki rasa ingin mendapatkan kedudukan yang lebih tinggi.

2. Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka penelitian ini dibatasi hanya pada analisis komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka penulis merumuskan beberapa masalah yang menjadi pokok permasalahan pada penelitian ini yang akan diteliti yaitu:

1. Apakah komitmen organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan?
2. Apakah gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan?
3. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan melalui motivasi pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan?
4. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan melalui motivasi pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui apakah komitmen organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan.
- b. Untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan.

- c. Untuk mengetahui apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan melalui motivasi pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan.
- d. Untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan melalui motivasi pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan.

2. Manfaat Penelitian

Manfaat di dalam penelitian adalah sebagai berikut:

- a. Bagi PT. Perkebunan Nusantara III Medan, dapat menjadi masukan yang bermanfaat dan bahan pertimbangan dalam menilai analisis komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan melalui motivasi.
- b. Bagi peneliti, untuk menambah wawasan dan pengetahuan mengenai analisis komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan melalui motivasi.
- c. Bagi peneliti selanjutnya, sebagai bahan referensi serta menambah wawasan bagi rekan-rekan mahasiswa dalam penyusunan skripsi yang berkaitan dengan analisis komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan melalui motivasi.

E. Keaslian Penelitian

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian Cahyono (2016), yang berjudul: “pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan (Studi pada PT. Victory International Futures Malang)”. Sedangkan

penelitian ini berjudul: analisis komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan.

Perbedaan penelitian terletak pada:

1. **Model Penelitian** : penelitian terdahulu menggunakan model regresi linier berganda, sedangkan penelitian ini menggunakan model analisis jalur.
2. **Variabel Penelitian** : penelitian terdahulu menggunakan 2 (dua) variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan dan motivasi kerja, serta 1 (satu) variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Sedangkan penelitian ini menggunakan 2 (dua) variabel *exogenous* yaitu komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan, 1 (satu) variabel *intervening* yaitu motivasi kerja, serta 1 (satu) variabel *endogenous* yaitu kinerja karyawan.
3. **Jumlah Observasi/Sampel (n)** : penelitian terdahulu menggunakan sampel berjumlah 77 karyawan/responden. Sedangkan penelitian ini menggunakan sampel berjumlah 45 karyawan/responden.
4. **Waktu Penelitian** : penelitian terdahulu dilakukan tahun 2016 sedangkan penelitian ini tahun 2019.
5. **Lokasi Penelitian** : lokasi penelitian terdahulu di PT. Victory International Futures Malang, sedangkan penelitian ini dilakukan di PT. Perkebunan Nusantara III Medan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Komitmen Organisasi

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Sopiah (2016:157), “merumuskan suatu definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya, dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi”. “Komitmen organisasi adalah identifikasi dan ikatan seseorang pada sebuah organisasi (Moorhead, 2013:73)”. “Konsep lain komitmen organisasi adalah perasaan keterkaitan atau keterikatan psikologis dan fisik pegawai terhadap organisasi tempatnya bekerja atau organisasi di mana dirinya menjadi anggotanya (Wirawan, 2013:713)”. Menurut Kreitner (2014:165) komitmen organisasi adalah “tingkatan di mana seseorang mengenal perusahaan dan tujuan-tujuannya. Komitmen organisasi merupakan sikap kerja yang penting karena orang-orang yang memiliki komitmen diharapkan menunjukkan kesediaan untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki hasrat yang lebih besar untuk tetap bekerja di suatu perusahaan”.

Seseorang yang sangat berkomitmen mungkin akan melihat dirinya sebagai anggota sejati dari sebuah perusahaan, merujuk pada organisasi dalam hal pribadi, mengabaikan sumber ketidakpuasan kecil, dan melihat dirinya tetap sebagai anggota organisasi. “Sebaliknya, seseorang yang kurang berkomitmen

lebih berkemungkinan melihat dirinya sendiri sebagai orang luar, mengekspresikan lebih banyak ketidakpuasan mengenai banyak hal, dan tidak melihat dirinya sebagai anggota jangka panjang dari organisasi (Moorhead, 2013:73)”. “Organisasi dapat melakukan beberapa hal definitif untuk meningkatkan komitmen, tetapi tersedia beberapa panduan spesifik. Untuk satu hal, jika organisasi memperlakukan karyawannya dengan adil dan memberikan penghargaan yang masuk akal serta keamanan kerja, karyawannya lebih berkemungkinan untuk merasa puas dan melakukan berbagai hal juga dapat meningkatkan sikap-sikap ini (Moorhead, 2013;73)”.

Keterkaitan psikologis artinya pegawai merasa senang dan bangga bekerja untuk menjadi anggota organisasi. Keterkaitan atau keterikatan tersebut mempunyai tiga bentuk norma, nilai-nilai dan peraturan organisasi, mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan internalisasi norma, nilai-nilai dan peraturan organisasi. “Para anggota organisasi yang mempunyai komitmen akan mematuhi peraturan, kode etik dan standar kerja organisasi. Mereka akan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi, dan menyatakan dengan sadar bahwa mereka merupakan bagian dari organisasi internalisasi artinya mempelajari, memahami dan menyerap norma dan nilai-nilai organisasi ke dalam diri sebagai norma dan nilai-nilai mereka (Wirawan, 2013:713)”.

Para anggota organisasi yang mempunyai komitmen terhadap organisasinya juga harus mempunyai keterkaitan secara fisik terhadap organisasinya. Mereka akan berbeda di tempat kerja pada setiap jam kerja dan ketika dibutuhkan oleh organisasi. “Mereka akan melaksanakan tugasnya sesuai dengan uraian tugas, standar kerja dan target kerja yang ditetapkan oleh

organisasi. Mereka akan memakai pakaian dinas, *drees code* dan lambang-lambang organisasi (Wirawan, 2013:713)”. “Komitmen organisasi dapat dipergunakan untuk memprediksi variabel-variabel yang berhubungan dengan organisasi, seperti *turn over* (pindah kerja), perilaku kewargaan organisasi, kepuasan kerja dan kinerja (Wirawan, 2013:714)”.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Minner (2013:93), “mengemukakan empat faktor yang memengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu”:

- 1) Menurut Minner (2013:93), “Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dan lain-lain”.
- 2) Menurut Minner (2013:93), “Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dan lain-lain”.
- 3) Menurut Minner (2013:94), “Karakteristik struktur, misalnya besar/kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan”.
- 4) Menurut Minner (2013:94), “Pengalaman kerja, pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan”.

c. Proses Terjadinya Komitmen Organisasi

Minner (2013:94), “mengemukakan sejumlah cara yang bisa dilakukan untuk membangun komitmen karyawan pada organisasi, yaitu”:

- 1) Menurut Minner (2013:94), “*Make it charismatic*: Jadikan visi dan misi organisasi sebagai sesuatu yang karismatik, sesuatu yang dijadikan pijakan, dasar bagi setiap karyawan dalam berperilaku, bersikap dan bertindak”.
- 2) Menurut Minner (2013:94), “*Build the tradition*: Segala sesuatu yang baik di organisasi jadikanlah sebagai suatu tradisi yang secara terus-menerus dipelihara, dijaga oleh generasi berikutnya”.
- 3) Menurut Minner (2013:94), “*Have comprehensive grievance procedures*: Bila ada keluhan atau komplain dari pihak luar ataupun dari internal organisasi maka organisasi harus memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan tersebut secara menyeluruh.”
- 4) Menurut Minner (2013:95), “*Provide extensive two-way communications*: Jalinlah komunikasi dua arah di organisasi tanpa memandang rendah bawahan”.
- 5) Menurut Minner (2013:95), “*Create a sense of community*: Jadikan semua unsur dalam organisasi sebagai suatu community di mana di dalamnya ada nilai-nilai kebersamaan, rasa memiliki, kerja sama, berbagi, dan lain-lain”.
- 6) Menurut Minner (2013:95), “*Build value-based homogeneity*: Membangun nilai-nilai yang didasarkan adanya kesamaan. Setiap anggota organisasi memiliki kesempatan yang sama, misalnya untuk promosi maka dasar yang digunakan untuk promosi adalah kemampuan, keterampilan, minat, motivasi, kinerja, tanpa ada diskriminasi”.

- 7) Menurut Minner (2013:96), “*Share and share alike*: Sebaiknya organisasi membuat kebijakan di mana antara karyawan level bawah sampai yang paling atas tidak terlalu berbeda atau mencolok dalam kompensasi yang diterima, gaya hidup, penampilan fisik, dan lain-lain”.
- 8) Menurut Minner (2013:96), “*Emphasize barnraising, cross-utilization, and teamwork*: Organisasi sebagai suatu community harus bekerja sama, saling berbagi, saling memberi manfaat dan memberikan kesempatan yang sama pada anggota organisasi. Misalnya perlu adanya rotasi sehingga orang yang bekerja di “tempat basah” perlu juga ditempatkan di “tempat yang kering”. Semua anggota organisasi merupakan suatu tim kerja. Semuanya harus memberikan kontribusi yang maksimal demi keberhasilan organisasi tersebut”.
- 9) Menurut Minner (2013:96), “*Get together*: Adakan acara-acara yang melibatkan semua anggota organisasi sehingga kebersamaan bisa terjalin. Misalnya, sekali-kali produksi dihentikan dan semua karyawan terlibat dalam event rekreasi bersama keluarga, pertandingan olah raga, seni, dan lain-lain”.
- 10) Menurut Minner (2013:96), “*Support employee development*: Hasil studi menunjukkan bahwa karyawan akan lebih memiliki komitmen terhadap organisasi bila organisasi memperhatikan perkembangan karir karyawan dalam jangka panjang”.
- 11) Menurut Minner (2013:97), “*Commit to actualizing*: Setiap karyawan diberi kesempatan yang sama untuk mengaktualisasikan diri secara maksimal di organisasi sesuai dengan kapasitas masing-masing”.

- 12) Menurut Minner (2013:97), “*Provide first-year job challenge*: Karyawan masuk ke organisasi dengan membawa mimpi, harapannya dan kebutuhannya. Berikan bantuan yang kongkret bagi karyawan untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya dan mewujudkan impiannya. Jika pada tahap-tahap awal karyawan memiliki persepsi yang positif terhadap organisasi maka karyawan akan cenderung memiliki kinerja yang tinggi pada tahap-tahap berikutnya”.
- 13) Menurut Minner (2013:97), “*Enrich and empower*: Ciptakan kondisi agar karyawan bekerja tidak secara monoton karena rutinitas akan menimbulkan perasaan bosan bagi karyawan. Hal ini tidak baik karena akan menurunkan kinerja karyawan. Misalnya dengan rotasi kerja, memberikan tantangan dengan memberikan tugas, kewajiban dan otoritas tambahan, dan lain-lain”.
- 14) Menurut Minner (2013:98), “*Promote from within*: Bila ada lowongan jabatan, sebaiknya kesempatan pertama diberikan kepada pihak internal perusahaan sebelum merekrut karyawan dari luar perusahaan”.
- 15) Menurut Minner (2013:98), “*Provide development activities*: Bila organisasi membuat kebijakan untuk merekrut karyawan dari dalam sebagai prioritas maka dengan sendirinya hal itu akan memotivasi karyawan untuk terus tumbuh dan berkembang personalnya juga jabatannya”.
- 16) Menurut Minner (2013:98), “*The question of employee security*: Bila karyawan merasa aman, baik psikis, maka komitmen akan muncul dengan sendirinya. Misalnya, karyawan merasa aman karena perusahaan membuat kebijakan memberikan kesempatan karyawan bekerja selama usia produktif.

Dia akan merasa aman dan tidak takut akan ada pemutusan hubungan kerja.

Dia merasa aman karena keselamatan kerja diperhatikan perusahaan”.

- 17) Menurut Minner (2013:99), “*Commit to people-first values*: Membangun komitmen karyawan pada organisasi merupakan proses yang panjang dan tidak bisa dibentuk secara instan. Oleh karena itu perusahaan harus benar-benar memberikan perlakuan yang benar pada masa awal karyawan memasuki organisasi. Dengan demikian karyawan akan mempunyai persepsi yang positif terhadap organisasi”.
- 18) Menurut Minner (2013:99), “*Put it in writing*: Data-data tentang kebijakan, visi, misi, semboyan, filosofi, strategi, dan lain-lain. Organisasi sebaiknya dibuat dalam bentuk tulisan, bukan sekedar bahasa lisan”.
- 19) Menurut Minner (2013:99), *Hire “Right-Kind” managers*: Bila pimpinan ingin menanamkan nilai-nilai, kebiasaan-kebiasaan, aturan-aturan, disiplin, dan lain-lain. Sebaiknya pimpinan sendiri memberikan teladan dalam bentuk sikap dan perilaku sehari-hari”.

d. Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Kreitner (2014:170), “mengemukakan bahwa ada tiga indikator komitmen organisasi, yaitu”:

- 1) Menurut Kreitner (2014:170), “Komitmen Afektif (*Affective commitment*), yaitu keterikatan emosional, identifikasi dan keterlibatan dalam suatu organisasi. Dalam hal ini individu menetap dalam suatu organisasi karena keinginannya sendiri”.
- 2) Menurut Kreitner (2014:170), “Komitmen Berkelanjutan (*Continuance commitment*), yaitu komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan

tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan organisasi. Dalam hal ini individu memutuskan menetap pada suatu organisasi karena menganggapnya sebagai suatu pemenuhan kebutuhan”.

- 3) Menurut Kreitner (2014:171), “Komitmen Normatif (*Normatif commitment*), yaitu keyakinan individu tentang tanggung jawab terhadap organisasi. Individu tetap tinggal pada suatu organisasi karena merasa wajib untuk loyal pada organisasi tersebut”.

2. Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Menurut Samsudin (2015:7) “kepemimpinan adalah proses mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi pikiran, perasaan, tindakan dan tingkah laku orang lain untuk digerakkan ke arah tujuan tertentu”. Simamora (2016:50), kepemimpinan adalah “kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu berdasarkan akseptansi/penerimaan oleh kelompoknya dan memiliki khusus yang tepat bagi situasi khusus”. Definisi lain kepemimpinan adalah “kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran (Robbins, 2014:432)”.

Menurut Rivai (2013:216) menyatakan bahwa “kepemimpinan merupakan suatu upaya menanamkan pengaruh dan bukan paksaan untuk memotivasi karyawan sehingga mereka bekerja sesuai dengan yang manajer kehendaki yaitu pencapaian tujuan organisasi”.

b. Fungsi dan Sifat Kepemimpinan

Menurut Samsudin (2015:10), “terdapat 5 (lima) fungsi kepemimpinan, adalah sebagai berikut”:

1. Fungsi Penentu Arah

Menurut Samsudin (2015:10), “Setiap organisasi, baik yang berskala besar, menengah ataupun kecil semuanya pasti dibentuk dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu. Tujuan itu bisa bersifat jangka panjang, jangka menengah, dan jangka pendek yang harus dicapai dengan melalui kerja sama yang dipimpin oleh seorang pemimpin. Keterbatasan sumberdaya organisasi mengharuskan pemimpin untuk mengelolanya dengan efektif, dengan kata lain arah yang hendak dicapai oleh organisasi menuju tujuannya harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan prasarana yang ada”.

2. Fungsi Sebagai Juru Bicara

Menurut Samsudin (2015:10), “Fungsi ini mengharuskan seorang pemimpin untuk berperan sebagai penghubung antara organisasi dengan pihak-pihak luar yang berkepentingan seperti pemilik saham, pemasok, penyalur, lembaga keuangan. Peran ini sangat penting karena disadari bahwa tidak ada satupun organisasi yang dapat hidup tanpa bantuan dari pihak lain”.

3. Fungsi Sebagai Komunikator

Menurut Samsudin (2015:11), “Suatu komunikasi dapat dikatakan berlangsung dengan efektif apabila pesan yang ingin disampaikan oleh sumber pesan tersebut diterima dan diartikan oleh sasaran komunikasi. Fungsi pemimpin sebagai komunikator disini lebih ditekankan pada kemampuannya untuk

mengkomunikasikan sasaran-sasaran, strategi, dan tindakan yang harus dilakukan oleh bawahan”.

4. Fungsi Sebagai Mediator

Menurut Samsudin (2015:11), “Konflik-konflik yang terjadi atau adanya perbedaan-perbedaan kepentingan dalam organisasi menuntut kehadiran seorang pemimpin dalam menyelesaikan permasalahan yang ada. Kiranya sangat mudah membayangkan bahwa tidak akan ada seorang pemimpin yang akan membiarkan situasi demikian berlangsung dalam organisasi yang dipimpinnya dan akan segera berusaha keras untuk menanggulangnya. Sikap yang demikian pasti diambil oleh seorang pemimpin, sebab jika tidak citranya sebagai seorang pemimpin akan rusak, kepercayaan terhadap kepemimpinan akan merosot bahkan mungkin hilang. Jadi kemampuan menjalankan fungsi kepemimpinan selaku mediator yang rasional, objektif dan netral merupakan salah satu indikator efektifitas kepemimpinan seseorang”.

5. Fungsi Sebagai Integrator

Menurut Samsudin (2015:11), “Adanya pembagian tugas, sistem alokasi daya, dana dan tenaga, serta diperlukannya spesialisasi pengetahuan dan keterampilan dapat menimbulkan sikap, perilaku dan tindakan berkotak-kotak dan oleh karenanya tidak boleh dibiarkan berlangsung terus-menerus. Dengan perkataan lain diperlukan integrator terutama pada hirarki puncak organisasi. Integrator itu adalah pimpinan. Setiap pemimpin, terlepas dari hirarki jabatannya dalam organisasi, sesungguhnya adalah integrator, hanya saja cakupannya berbeda-beda. Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam hirarki kepemimpinan dalam organisasi, semakin penting pula makna peranan tersebut”.

Menurut Samsudin (2015:14), “sifat-sifat kepemimpinan, adalah sebagai berikut”:

1) Watak dan kepribadian yang terpuji

Menurut Samsudin (2015:14), “Agar para bawahan maupun orang yang berada di luar organisasi mempercayainya, seorang pemimpin harus mempunyai watak dan kepribadian yang terpuji. Mereka adalah cermin dari bawahan, sumber identifikasi, motivasi, dan moral para bawahan”.

2) Keinginan melayani bawahan

Menurut Samsudin (2015:14), “Seorang pemimpin harus percaya pada bawahan. Ia mendengarkan pendapat mereka dan berkeinginan untuk membantu mereka menimbulkan dan mengembangkan keterampilan mereka agar karir mereka meningkat”.

3) Memahami kondisi lingkungan

Menurut Samsudin (2015:14), “Seorang pemimpin tidak hanya menyadari tentang apa yang sedang terjadi disekitarnya, tetapi juga harus memiliki pengertian memadai, sehingga dapat mengevaluasi perbedaan kondisi organisasi dan para bawahannya”.

4) Intelegensi yang tinggi

Menurut Samsudin (2015:15), “Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan berpikir pada taraf yang tinggi. Ia dituntut untuk mampu menganalisis problem dengan efektif, belajar dengan cepat, dan memiliki minat yang tinggi untuk mendalami dan menggali ilmu”.

5) Berorientasi ke depan

Menurut Samsudin (2015:15), “Seorang pemimpin harus memiliki intuisi, kemampuan memprediksi, dan visi sehingga dapat mengetahui sejak awal tentang kemungkinan-kemungkinan apa yang dapat mempengaruhi organisasi yang dikelolanya”.

6) Sikap terbuka dan lugas

Menurut Samsudin (2015:15), “Pemimpin harus sanggup mempertimbangkan fakta-fakta dan inovasi baru. Lugas namun konsisten pendiriannya. Bersedia mengganti cara kerja yang lama dengan cara kerja yang baru yang dipandang mampu memberi nilai guna yang efisien dan efektif bagi organisasi”.

c. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Samsudin (2015:16), “gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya”. Sementara itu, pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah “pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain atau bawahan (Robbins, 2014:29)”. Menurut Samsudin (2015:18), beberapa “dimensi gaya Kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut”:

1) Gaya Kepemimpinan Otoriter

Menurut Samsudin (2015:18), “Gaya Otoriter ini menghimpun sejumlah perilaku atau gaya kepemimpinan yang bersifat terpusat pada pemimpin (*sentralistik*) sebagai satu-satunya penentu, penguasa, dan pengendali anggota organisasi dan kegiatannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi”.

2) Gaya Kepemimpinan Demokrasi

Menurut Samsudin (2015:19), “Kepemimpinan Demokrasi berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya.

3) Gaya Kepemimpinan Bebas (*Laissez Faire*)

Menurut Samsudin (2015:20), “Pada gaya kepemimpinan bebas (*laissez faire*) ini sang pemimpin praktis tidak memimpin, dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semau sendiri.

d. Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Samsudin, (2015:18), “indikator gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1) *Idealized influence* (kharisma)

Mengarah pada perilaku kepemimpinan transformasional yang mana pengikut berusaha bekerja keras melebihi apa yang dibayangkan..

2) *Inspirational motivation* (motivasi inspiratif)

Dimana pemimpin menggunakan berbagai simbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan dan mengekspresikan tujuan dengan cara-cara sederhana.

3) *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual)

Upaya memberikan dukungan kepada pengikut untuk lebih inovatif dan kreatif dimana pemimpin mendorong pengikut untuk menanyakan

asumsi, memunculkan ide-ide dan metode-metode baru, dan mengemukakan pendekatan lama dengan cara perspektif baru”.

3. Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Manajemen sumber daya manusia pada dasarnya berisikan langkah-langkah perencanaan, penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan tertentu, baik tujuan individual maupun organisasi. Keberhasilan pengelolaan perusahaan bisnis sangat ditentukan oleh efektivitas kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia. Dalam hal ini, seorang manajer harus memiliki teknik yang dapat memelihara prestasi dan kepuasan kerja, antara lain dengan memberikan motivasi kepada karyawan agar dapat melaksanakan tugas dengan ketentuan yang berlaku.

Menurut Samsudin (2015:281), “motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau sekelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang ditetapkan”. Menurut Sunyoto (2015:4), “motivasi kerja adalah sebagai keadaan yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai keinginannya”. Menurut Fahmi (2013:107), “motivasi adalah aktivitas perilaku yang bekerja dalam usaha untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan”.

Berdasarkan pengertian motivasi menurut para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu kondisi atau keadaan dimana dimaksudkan untuk mempengaruhi maupun mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu atau tindakan dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan hidup

seperti yang diinginkan. Dengan adanya motivasi dalam diri seseorang, maka akan dengan mudah untuk mengarahkan dan menggerakkan orang tersebut untuk melakukan sesuatu hal seperti yang diinginkan untuk mencapai tujuan yang dikehendaki. Motivasi untuk setiap individu dalam melakukan sesuatu pada dasarnya berbeda-beda, sehingga hal ini menjadi salah satu masalah yang harus dihadapi oleh manajemen karena motivasi yang menurun dalam diri karyawan akan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi

Motivasi yang ada dalam diri individu lazimnya tidak selalu sama dan cenderung dapat berubah dengan cepat dimana perubahan motivasi dalam diri individu disebabkan oleh banyak faktor, baik faktor internal maupun eksternal. Oleh sebab itu, manajemen sumber daya manusia harus mengetahui faktor yang mendominasi perubahan motivasi dalam diri individu. Menurut Sutrisno (2014:117), “ada dua faktor yang mempengaruhi motivasi dalam diri karyawan, yaitu”:

1. Faktor intern, terdiri dari :

- a. Menurut Sutrisno (2014:117), “Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram, dan sebagainya”.

Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk :

- (1) Memperoleh kompensasi yang memadai
- (2) Pekerjaan tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai
- (3) Kondisi kerja yang aman dan nyaman

- b. Menurut Sutrisno (2014:117), “Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak dialami untuk kehidupan kita sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja”.
- c. Menurut Sutrisno (2014:117), “Keinginan untuk memperoleh penghargaan. Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu pun ia harus bekerja keras”.
- d. Menurut Sutrisno (2014:118), “Keinginan untuk memperoleh pengakuan. Bila diperinci, maka keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal”:
- (1) Adanya penghargaan terhadap prestasi
 - (2) Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak
 - (3) Pimpinan yang adil dan bijaksana
 - (4) Komitmen organisasi dalam bekerja
- e. Menurut Sutrisno (2014:118), “Keinginan untuk berkuasa. Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukan itu masih termasuk bekerja juga. Karyawan akan dapat merasa puas bila dalam pekerjaan terdapat”:
- (1) Hak otonomi
 - (2) Variasi dalam melakukan pekerjaan

- (3) Kesempatan untuk memberikan sumbangan pemikiran
- (4) Kesempatan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang telah dilakukan.

2. Faktor ekstern, terdiri dari;

a. Kondisi lingkungan kerja

Menurut Sutrisno (2014:119), “Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan dan termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut”.

b. Kompensasi yang memadai

Menurut Sutrisno (2014:119), “Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri serta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik. Adapun kompensasi yang kurang memadai akan membuat mereka kurang tertarik untuk bekerja keras, dan memungkinkan mereka bekerja tidak tenang, dari sini jelaslah bahwa besar kecilnya kompensasi sangat mempengaruhi motivasi kerja pada karyawan”.

c. Gaya pemimpin yang baik

Menurut Sutrisno (2014:119), “Fungsi pemimpin dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja pada karyawan agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Dengan demikian,

posisi pemimpin sangat dekat dengan para karyawan dan selalu menghadapi para karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Bila pemimpin yang dekat para karyawan ini menguasai liku-liku pekerjaan dan penuh dengan sifat kepemimpinan maka suasana kerja akan bergairah dan bersemangat”.

d. Adanya jaminan pekerjaan

Menurut Sutrisno (2014:120), “Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karir yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Mereka bekerja bukannya untuk hari ini saja, tetapi mereka berhadapan akan bekerja sampai tua cukup dalam satu perusahaan saja, tidak usah sering kali pindah. Hal ini akan dapat terwujud bila perusahaan dapat memberikan jaminan karir untuk masa depan, baik jaminan akan adanya promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian kesempatan untuk mengembangkan potensi diri”.

e. Status dan tanggung jawab

Menurut Sutrisno (2014:120), “Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Karyawan bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada satu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan. Dengan menduduki jabatan, orang merasa dirinya akan dipercayai, diberi tanggung jawab, dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan”.

f. Peraturan yang fleksibel

Menurut Sutrisno (2014:120), “Bagi perusahaan besar biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Sistem dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan

bersifat mengatur dan melindungi para karyawan. Semua ini merupakan aturan main yang mengatur hubungan kerja sama antara karyawan dengan perusahaan, termasuk hak dan kewajiban para karyawan, pemberian kompensasi, promosi, mutasi dan sebagainya”.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa ada banyak sekali faktor yang dapat mempengaruhi motivasi yang ada dalam diri seseorang. Oleh sebab itu, sangat sulit untuk menentukan satu persatu secara spesifik faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang. Akan tetapi, secara umum pada dasarnya setiap individu ataupun sebagian besar individu yang bekerja di perusahaan mempunyai motivasi yang hampir sama mengapa harus bekerja di perusahaan.

Dengan demikian, manajemen dapat menetapkan secara umum garis besar motivasi yang mempengaruhi karyawan untuk dapat bekerja dan melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai. Karyawan yang memotivasi yang kuat dalam dirinya, maka akan lebih semangat dalam melaksanakan setiap tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Sedangkan karyawan yang mempunyai motivasi yang kurang dalam dirinya, maka hal ini menimbulkan kurang semangat dalam melaksanakan dan menyelesaikan setiap tugas yang mnejadi tanggung jawabnya.

c. Indikator Motivasi Kerja

Menurut Sunyoto (2015:7), “pengukuran motivasi kerja adalah sebagai berikut”:

1. Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*)

Menurut Sunyoto (2015:7), “Berhubungan dengan kesulitan orang untuk memilih tugas yang dijalankan. Mereka yang memiliki *need for achievement* rendah mungkin akan memilih tugas yang mudah, untuk meminimalisasi risiko kegagalan, atau tugas dengan kesulitan tinggi, sehingga bila gagal tidak akan memalukan. Mereka yang memiliki *need for achievement* tinggi cenderung memilih tugas dengan tingkat kesulitan moderat, mereka akan merasa tertantang tetapi masih dapat dicapai. Mereka yang memiliki *need for achievement* tinggi memiliki karakteristik dengan kecenderungan untuk mencari tantangan dan tingkat kemandirian tinggi”.

2. Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*)

Menurut Sunyoto (2015:7), “Kebutuhan akan Afiliasi adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Individu merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, kooperatif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain. Individu yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi”.

3. Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*).

Menurut Sunyoto (2015:8), “Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu

tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain”.

4. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja

Kinerja organisasi dewasa ini telah menjadi sorotan publik, hal ini karena telah timbulnya iklim demokratisasi dan keterbukaan. Di samping itu, selama ini pengukuran keberhasilan maupun kegagalan dari suatu organisasi dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sulit dilakukan secara objektif. Kesulitan ini karena belum pernah disusun sistem pengukuran kinerja yang dapat menginformasikan tingkat suatu keberhasilan suatu organisasi. Secara konseptual kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam organisasi. Griffin (2014:103) mengemukakan kinerja adalah “suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Sedangkan kinerja organisasi adalah prioritas hasil kerja yang telah dicapai oleh suatu organisasi. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi mempunyai keterkaitan erat. Tercapainya tujuan organisasi yang digunakan atau dijalankan oleh pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi”.

Mathis (2013:65) menyatakan bahwa “kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tempatnya bekerja”. Menurut Mangkunegara, (2015:47), Kinerja

adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Hasibuan (2015:56) menjelaskan kinerja adalah “suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”. Sedangkan Rivai (2013:14) mengemukakan bahwa kinerja adalah “hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama”.

Mangkunegara, (2015:49) mendefinisikan kinerja karyawan merupakan “hal penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan. Dalam meningkatkan kinerja karyawan perusahaan harus dapat mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja. Faktor-faktor tersebut diantaranya adalah pelatihan dan motivasi terhadap karyawan. Bagaimana memecahkan masalah terkait dengan peningkatan kinerja karyawan ada beberapa kemungkinan yang dapat dilakukan oleh perusahaan antara lain melalui pemberian motivasi dan pelatihan kerja. Suatu penelitian telah memperlihatkan bahwa suatu lingkungan kerja yang menyenangkan sangat penting untuk mendorong tingkat kinerja karyawan yang paling produktif. Dalam interaksi sehari-hari, antara atasan dan bawahan berbagai asumsi dan harapan lain muncul. Ketika atasan dan bawahan membentuk serangkaian asumsi dan harapan mereka sendiri yang sering agak berbeda, perbedaan-perbedaan ini yang akhirnya berpengaruh pada tingkat kinerja. Kinerja

adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama”.

b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Mangkunegara, (2015:51), “menjelaskan bahwa ada banyak sekali faktor-faktor yang mempengaruhi maju tidaknya suatu perusahaan terutama sekali pada kinerja pegawai. Dibawah ini akan dipaparkan beberapa defenisi dan pendapat mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut”:

1) Iklim organisasi

Mangkunegara, (2015:51), “Iklim kerja dalam suatu organisasi sangatlah penting bagi pimpinan untuk memahami kondisi organisasi, karena ia harus menyalurkan bawahan sehingga mereka dapat mencapai tujuan pribadi dan tujuan organisasi. Dengan adanya iklim kerja yang kondusif, maka hal itu akan mempengaruhi kinerja karyawan”.

2) Kepemimpinan

Mangkunegara, (2015:51), “Peranan pemimpin harus mampu dan dapat memainkan peranannya dalam suatu organisasi, pemimpin harus mampu menggali potensi-potensi yang ada pada dirinya dan memanfaatkannya di dalam unit organisasi”.

3) Kualitas Pekerjaan

Mangkunegara, (2015:52), “Pekerjaan yang dilakukan dengan kualitas yang tinggi dapat memuaskan yang bersangkutan dan perusahaan. Penyelesaian tugas yang terandalkan, tolok ukur minimal kualitas kinerja pastilah dicapai”.

4) Kemampuan Kerja

Mangkunegara, (2015:52), “Kemampuan untuk mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya termasuk membuat jadwal kerja, umumnya mempengaruhi kinerja seorang karyawan”.

5) Inisiatif

Mangkunegara, (2015:52), “Inisiatif merupakan faktor dalam usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan. Untuk memiliki inisiatif dibutuhkan pengetahuan serta keterampilan yang dimiliki para karyawan dalam usaha untuk meningkatkan hasil yang dicapainya”.

6) Kompetensi

Mangkunegara, (2015:52), “kompetensi adalah suatu kemampuan (*skill&knowledge*) untuk melaksanakan atau melakukan aktivitas/pekerjaan di dalam organisasi”.

7) Daya tahan/ kehandalan

Mangkunegara, (2015:53), “Apakah karyawan mampu membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya, sebab akan mempengaruhi ketepatan waktu hasil pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seorang karyawan”.

8) Kuantitas Pekerjaan

Mangkunegara, (2015:53), “Pekerjaan yang dilakukan karyawan harus memiliki kuantitas kerja tinggi dapat memuaskan yang bersangkutan dan perusahaan. Dengan memiliki kuantitas kerja sesuai dengan yang ditargetkan, maka hal itu akan dapat mengevaluasi kinerja karyawan dalam usaha meningkatkan prestasi kerjanya”.

9) Komitmen Organisasi

Mangkunegara, (2015:53), “Tingkatan di mana seseorang mengenal perusahaan dan tujuan-tujuannya. Seseorang yang sangat berkomitmen mungkin akan melihat dirinya sebagai anggota sejati dari sebuah perusahaan, merujuk pada organisasi dalam hal pribadi, mengabaikan sumber ketidakpuasan kecil, dan melihat dirinya tetap sebagai anggota organisasi”.

c. Tujuan Dan Manfaat Penilaian Kinerja

Mangkunegara, (2015:55), “menyatakan tujuan dari penilaian kinerja karyawan adalah untuk mengetahui prestasi kerja karyawan di waktu yang lalu dan sebagai prediksi prestasi kerja di waktu yang akan datang. Penilaian dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana efektivitas perusahaan dalam mengangkat, menempatkan, dan memotivasi karyawan sesuai dengan visi, misi, *values* dan strategi organisasi. Manfaat yang dapat diraih dari penilaian kinerja, seperti: perbaikan kinerja perusahaan; penyesuaian kompensasi; keputusan penempatan; kebutuhan pelatihan, perencanaan dan pengembangan karir; tantangan-tantangan eksternal; umpan balik pada sumber daya manusia”.

d. Indikator Kinerja

Mangkunegara, (2015:57) “mengajukan tiga kriteria penting yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja “:

1. Kualitas kerja, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
2. Kuantitas kerja, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

3. Kerja sama, adalah merujuk pada praktik seseorang atau kelompok yang lebih besar yang bekerja di khayalak dengan tujuan atau kemungkinan metode yang disetujui bersama secara umum, alih-alih bekerja secara terpisah dalam persaingan.

B. Penelitian Sebelumnya

Tabel 2.1 Daftar Penelitian Sebelumnya

No	Peneliti	Judul	Variabel X	Variabel Y	Model Analisis	Hasil penelitian
1	Cahyono (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Victory International Futures Malang).	Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja	Kinerja Karyawan	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Akbar (2017)	Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT Pelindo Surabaya).	Komitmen Organisasional	Kinerja Karyawan	Regresi Linier Sederhana	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3	Tampi (2014)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk (Regional Sales Manado).	Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi	Kinerja Karyawan	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4	Pratama (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Perencanaan, Penelitian Dan Pembangunan	Gaya Kepemimpinan	Motivasi dan Kinerja Pegawai	Analisis Jalur	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

		Daerah (Bappeda) Kabupaten Morowali Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening				dengan melalui motivasi.
--	--	--	--	--	--	-----------------------------

Sumber : Diolah Penulis 2019

C. Kerangka Konseptual

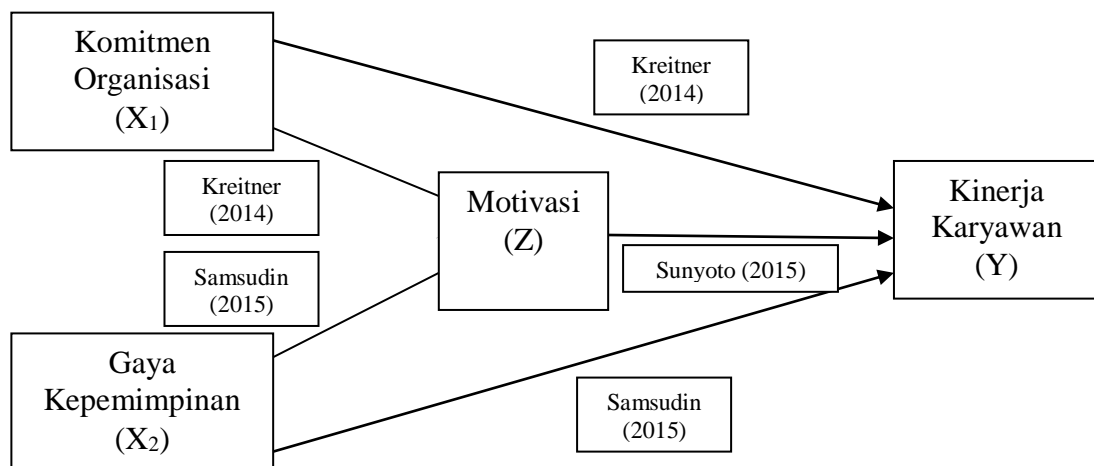
Menurut Kreitner (2014:180), “komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya, dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Komitmen organisasi adalah identifikasi dan ikatan seseorang pada sebuah organisasi. Komitmen organisasi merupakan sikap kerja yang penting karena orang-orang yang memiliki komitmen diharapkan menunjukkan kesediaan untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki hasrat yang lebih besar untuk tetap bekerja di suatu perusahaan. Seseorang yang sangat berkomitmen mungkin akan melihat dirinya sebagai anggota sejati dari sebuah perusahaan, merujuk pada organisasi dalam hal pribadi, mengabaikan sumber ketidakpuasan kecil, dan melihat dirinya tetap sebagai anggota organisasi. Hal ini akan meningkatkan kinerja karyawan dan mendukung tercapainya tujuan perusahaan”.

Menurut Samsudin (2015:20), “gaya kepemimpinan yang baik dapat memberikan kenyamanan bagi karyawan didalam bekerja, karena dengan kenyamanan yang karyawan dapatkan dari seorang atasan merupakan sesuatu yang istimewa yang akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan seperti keramahan atasan terhadap karyawan, perhatian atasan, serta motivasi-motivasi

yang diberikan kepada karyawan. Gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh pimpinan dapat sambutan baik oleh karyawan otomatis karyawan tidak akan meninggalkan perusahaan tersebut karena kenyamanan dan suasana kerja diperoleh dari perusahaan tersebut, selain itu motivasi yang terus dan terus diberikan pimpinan kepada karyawan senantiasa akan mendorong prestasi kerja karyawan dengan prestasi tersebutlah karyawan akan meningkatkan kinerja mereka dalam perusahaan”.

Menurut Sunyoto (2015:11), “motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja yang maksimal”.

Berdasarkan judul penelitian dan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka kerangka konseptual dari penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Sumber: Penulis (2019)

D. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pernyataan. Atas dasar pemikiran di atas, penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Komitmen organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan.
2. Gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan.
3. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan melalui motivasi pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan.
4. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan melalui motivasi pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan penelitian asosiatif. Menurut Sugiyono (2016), “Penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh ataupun hubungan antara dua variabel atau lebih”.

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Perkebunan Nusantara III Medan, Jalan Sei Batang Hari No. 2, Simpang Tanjung, Medan Sunggal, Sumatera Utara.

2. Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan mulai dari bulan November 2018 sampai dengan Februari 2019, dengan format sebagai berikut:

Tabel 3.1
Skedul Proses Penelitian

No	Aktivitas	Bulan											
		Januari 2019			Februari 2019			Maret 2019			April 2019		
1	Riset awal/Pengajuan Judul	■											
2	Penyusunan Proposal	■	■										
3	Seminar Proposal			■									
4	Perbaikan Acc Proposal				■	■							
5	Pengolahan Data					■	■	■	■				
6	Penyusunan Skripsi								■	■			
7	Bimbingan Skripsi										■	■	■
8	Meja Hijau												■

Sumber: Penulis (2019)

C. Definisi Operasional Variabel

1. Variabel Penelitian

Variabel penelitian mencakup variabel apa yang akan diteliti. Penelitian ini menggunakan 2 (dua) variabel *exogenous* yaitu: komitmen organisasi (X_1) dan gaya kepemimpinan (X_2), 1 (satu) variabel *intervening* yaitu motivasi kerja (Z), serta 1 (satu) variabel *endogenous* yaitu kinerja karyawan (Y).

2. Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan petunjuk bagaimana suatu variabel diukur secara operasional di lapangan.

Tabel 3.2 Operasionalisasi Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Deskripsi	Skala
Komitmen Organisasi (X_1)	Tingkatan di mana seseorang mengenal perusahaan dan tujuan-tujuannya. (Kreitner, 2014:165)	1. Komitmen efektif 2. Komitmen berkelanjutan 3. Komitmen normatif (Kreitner, 2014:170)	1. Keterikatan emosional, identifikasi dan keterlibatan dalam suatu organisasi. Dalam hal ini individu menetap dalam suatu organisasi karena keinginannya sendiri. 2. Komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan organisasi. Dalam hal ini individu memutuskan menetap pada suatu organisasi karena menganggapnya sebagai suatu pemenuhan kebutuhan. 3. Keyakinan individu tentang tanggung jawab terhadap organisasi. Individu tetap tinggal pada suatu organisasi karena merasa wajib untuk loyal pada organisasi tersebut.	Skala likert
Gaya Kepemimpinan (X_2)	Suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. (Samsudin, 2015:16)	1. Kharisma 2. Motivasi inspiratif 3. Stimulasi intelektual (Samsudin, 2015:18)	1. Mengarah pada perilaku kepemimpinan transformasional yang mana pengikut berusaha bekerja keras melebihi apa yang dibayangkan. 2. Dimana pemimpin menggunakan berbagai simbol untuk memfokuskan usaha	Skala likert

			atau tindakan dan mengekspresikan tujuan dengan cara-cara sederhana. 3. Upaya memberikan dukungan kepada pengikut untuk lebih inovatif dan kreatif dimana pemimpin mendorong pengikut untuk menanyakan asumsi, memunculkan ide-ide dan metode-metode baru, dan mengemukakan pendekatan lama dengan cara perspektif baru.	
Motivasi Kerja (Z)	Sebagai keadaan yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai keinginannya. (Sunyoto, 2015:4)	1. Kebutuhan akan prestasi (<i>need for achievement</i>) 2. Kebutuhan akan afiliasi (<i>need for affiliation</i>) 3. Kebutuhan akan kekuasaan (<i>need for power</i>) (Sunyoto, 2015:4)	1. Berhubungan dengan kesulitan orang untuk memilih tugas yang dijalankan. 2. Hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. 3. Kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain.	Skala likert
Kinerja Karyawan (Y)	Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Mangkunegara, 2015:47)	1. Kualitas kerja 2. Kuantitas kerja 3. Kerja Sama (Mangkunegara, 2015:47)	1. Tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan. 2. Jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan. 3. Merujuk pada praktik seseorang atau kelompok yang lebih besar yang bekerja di khayalak dengan tujuan atau kemungkinan metode yang disetujui bersama secara umum, alih-alih bekerja secara terpisah dalam persaingan.	Skala likert

Sumber: Penulis (2019)

D. Populasi dan Sampel/ Jenis dan Sumber Data

1. Populasi

Menurut Sugiyono (2016 : 72), “populasi penelitian merupakan seluruh elemen/unsur yang akan diamati atau diteliti. Populasi pada penelitian ini

adalah karyawan PT. Perkebunan Nusantara III Medan pada bagian Sumber Daya Manusia sebanyak 45 karyawan”.

2. Sampel

Menurut Sugiyono (2016 : 73), “Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Pada penelitian ini penulis melakukan teknik penarikan sampel secara *Non Probability Sampling* yaitu dengan menggunakan *sampling* sensus atau *sampling* jenuh karena seluruh populasi dijadikan sampel apabila populasi dibawah 100. Oleh karena itu, sampel dalam penelitian ini yaitu sebanyak 45 karyawan/responden”.

3. Jenis Data

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari responden yang ada di lokasi penelitian. Data primer diperoleh dengan menggunakan daftar kuesioner dan wawancara langsung kepada karyawan PT. Perkebunan Nusantara III Medan.

4. Sumber Data

Sumber data di dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Perkebunan Nusantara III Medan.

E. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam rangka melakukan analisis terhadap pembuktian jawaban sementara atau hipotesis dari permasalahan yang dikemukakan, maka metode pengumpulan data yang penulis lakukan adalah

metode angket (kuesioner) yaitu melakukan pembagian kuesioner untuk diisi karyawan secara objektif.

F. Teknik Analisis Data

1. Uji Kualitas Data

Sebelum data dianalisis dan dievaluasi, terlebih dahulu data tersebut diuji dengan:

a. Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2016), “Untuk mendapatkan kualitas hasil penelitian yang bermutu dan baik sudah semestinya rangkaian penelitian harus dilakukan dengan baik. Uji validitas dilakukan untuk mengukur apakah data yang telah didapat setelah penelitian merupakan data yang valid dengan alat ukur yang digunakan (kuesioner). Uji validitas setiap pertanyaan lebih besar ($>$) 0,30 maka butir pertanyaan dianggap valid”.

b. Uji Realibilitas (kehandalan)

Menurut Sugiyono (2016), “Reliabilitas merupakan tingkat keandalan suatu instrumen penelitian. Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang apabila digunakan berulang kali untuk mengukur objek yang sama akan menghasilkan data yang sama. Uji reliabilitas akan dapat menunjukkan konsistensi dari jawaban-jawaban responden yang terdapat pada kuesioner. Uji reliabilitas dilakukan dengan menguji butir pernyataan yang telah dinyatakan valid dalam uji validitas dan akan ditentukan reliabilitasnya.. Realibilitas suatu konstruk variabel dikatakan baik jika memiliki nilai *Cronbach's alpha* lebih besar ($>$) 0,60”.

2. Uji Asumsi Klasik

Menurut Sugiyono (2016), “Uji asumsi klasik digunakan untuk melihat atau menguji suatu model yang termasuk layak atau tidak digunakan dalam penelitian. Uji asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini adalah”:

a. Uji Normalitas

Menurut Sugiyono (2016), “Tujuan uji normalitas adalah ingin mengetahui apakah distribusi sebuah data mengikuti atau mendekati distribusi normal, yakni distribusi data dengan bentuk lonceng. Data yang baik adalah data yang mempunyai pola seperti distribusi normal, yakni distribusi data tersebut tidak menceng ke kiri atau menceng ke kanan (Sugiyono, 2016). Untuk menguji hal tersebut dapat dipergunakan metode grafis. Normal P-P Plot dari *standartizednresidual cumulative probability*, dengan mengidentifikasi apabila sebenarnya berada di sekitar garis normal, maka asumsi kenormalan dapat dipenuhi. Selain itu Uji Kolmogorov-Sminov juga dipergunakan untuk melihat kenormalan dengan identifikasi juga nilai P-value lebih besar dari alpha, maka asumsi kenormalan dapat diterima. Dengan menggunakan tingkat signifikansi 5% (0,05) maka jika nilai *Asymp.Sig (2-tailed)* diatas nilai signifikansi 5% (0,05) artinya variabel residual berdistribusi normal”.

b. Uji Multikolinieritas

Menurut Sugiyono (2016), “Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen.. *Tolerance* mengukur variabilitas variable terpilih yang tidak

dijelaskan oleh variable independen lainnya. Nilai umum yang bisa dipakai adalah $Tolerance > 0,1$ atau $VIF < 10$, maka tidak terjadi multikolinearitas”.

c. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Sugiyono (2016), “Adanya varians variabel independent adalah konstan untuk setiap nilai tertentu variabel independen (homokedastisitas). Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas. Dasar pengambilan keputusannya adalah jika pola tertentu, seperti titik-titik (poin-poin) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur, maka terjadi heterokedasitas. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik (poin-poin) menyebar dibawah dan di atas angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedasitas”.

3. Uji Hipotesis

a. Uji Simultan (Uji-F)

Menurut Sugiyono (2016), “Uji-F digunakan untuk menguji apakah variabel bebas memiliki pengaruh secara bersamaan terhadap variabel terikat. Untuk menganalisis apakah hipotesis diterima atau ditolak, maka dapat dilihat nilai F yakni pada nilai probabilitasnya”. Hipotesisnya adalah:

H_0 : terdapat pengaruh yang tidak signifikan

H_a : terdapat pengaruh yang signifikan

Adapun kriteria penerimaan/penolakan hipotesisnya adalah sebagai berikut:

- 1) Tolak H_0 jika nilai probabilitas yang dihitung $<$ probabilitas yang diterapkan sebesar 0,05 (Sig $<$ α 0,05).
- 2) Terima H_0 jika nilai probabilitas yang dihitung $>$ probabilitas yang ditetapkan sebesar 0,05 (Sig $>$ α 0,05)

b. Uji Parsial (Uji-t)

Menurut Sugiyono (2016), “Uji-t digunakan untuk menguji hipotesis apabila peneliti menganalisis regresi parsial (sebuah variabel bebas dengan sebuah variabel terikat)”. Maka pengujian ini dapat dilihat dari nilai probabilitasnya.

Hipotesisnya adalah:

H₀ : terdapat pengaruh yang tidak signifikan

H_a : terdapat pengaruh yang signifikan

Adapun kriteria penerimaan/penolakan hipotesisnya adalah sebagai berikut:

- 1) Tolak H₀ jika nilai probabilitas yang dihitung < taraf signifikansi sebesar 0,05 (Sig < α 0,05).
- 2) Terima H₀ jika nilai probabilitas yang dihitung > taraf signifikansi 0,05 (Sig > α 0,05).

c. Koefisien Determinasi (R²)

Menurut Sugiyono (2016), “Koefisien determinasi (R²) digunakan untuk mengetahui apakah adanya pengaruh antara variabel bebas (variabel x) dengan variabel terikat (variabel y). Koefisien determinasi berganda atau *R-square* (R²) adalah untuk melihat bagaimana variasi nilai variabel terikat dapat dipengaruhi oleh variasi nilai variabel bebas. Nilai R² yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen”.

3. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Menurut Sudaryono (2013:392), “Metode *path analysis* adalah suatu metode yang mengkaji pengaruh (efek) langsung maupun tidak langsung dari variabel-variabel yang dihipotesiskan sebagai akibat pengaruh perlakuan terhadap variabel tersebut. Dalam diagram jalur dapat dilihat adanya akibat langsung dan tidak langsung dari suatu variabel ke variabel lain. Jika di antara dua variabel terdapat hubungan kausal maka harus ditentukan terlebih dahulu arah hubungan tersebut. Penentuan arah hubungan kausal ini dibuat atas dasar teori dan pengetahuan yang telah ada”.

Diagram jalur menggambarkan pola hubungan antar variabel dalam penelitian ini adalah uji menguji dan mengetahui seberapa besar pengaruh komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening* dengan persamaan:

Persamaan I : $Z = P_1X_1 + P_1X_2 + \epsilon_1$ Persamaan II : $Y = P_3X_1 + P_3X_2 + P_2Z + \epsilon_2$

Keterangan:

X_1 = Komitmen Organisasi (*Exogenous Variabel*)

X_2 = Gaya Kepemimpinan (*Exogenous Variabel*)

Z = Motivasi Kerja (*Intervening Variabel*)

Y = Kinerja Karyawan (*Endogenous Variabel*)

P = Jalur Koefisien Regresi

ϵ = Jumlah varian ($\epsilon = 1 - R^2$)

4. Uji Mediasi

Untuk melihat apakah motivasi kerja menjadi variabel yang memediasi antara komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan *standardized coefficients beta* yang terstandarisasi dengan ketentuan sebagai berikut:

$P_3 > P_1 \times P_2$, artinya motivasi kerja tidak menjadi variabel yang memediasi antara komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

$P_3 < P_1 \times P_2$, artinya motivasi kerja menjadi variabel yang memediasi antara komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Pengujian mediasi dengan kriteria pengaruh keputusan (KPK) adalah:

Terima H_0 (tolak H_a), apabila $P_3 > P_1 \times P_2$

Tolak H_0 (terima H_a), apabila $P_3 < P_1 \times P_2$

Uji mediasi menunjukkan apakah komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh langsung (*direct effect*) terhadap kinerja karyawan. Sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dimana komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan melalui motivasi kerja.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Karakteristik Responden

Karakteristik responden yang akan diuraikan berikut ini mencerminkan bagaimana keadaan responden yang diteliti meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan masa kerja.

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Laki-Laki	32	71.1	71.1	71.1
Perempuan	13	28.9	28.9	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Pada tabel 4.1 dilihat bahwa mayoritas karyawan PT. Perkebunan Nusantara III Medan yang menjadi responden adalah berjenis kelamin laki-laki, yaitu sebanyak 32 orang atau sebesar 71.1% dari total responden.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20 - 30 Tahun	14	31.1	31.1	31.1
31 - 40 Tahun	25	55.6	55.6	86.7
41 - 50 Tahun	6	13.3	13.3	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Pada tabel 4.2 dilihat bahwa mayoritas karyawan PT. Perkebunan Nusantara III Medan yang menjadi responden berusia 31 - 40 tahun, yaitu sebanyak 25 orang atau sebesar 55.6% dari total responden.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid D3	3	6.7	6.7	6.7
S1	26	57.8	57.8	64.4
S2	2	4.4	4.4	68.9
SMU	14	31.1	31.1	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Pada tabel 4.3 dilihat bahwa mayoritas karyawan PT. Perkebunan Nusantara III Medan yang menjadi responden memiliki pendidikan terakhir S1 yaitu sebanyak 26 orang atau sebesar 57.8% dari total responden.

d. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - 5 Tahun	20	44.4	44.4	44.4
6 - 10 Tahun	25	55.6	55.6	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Pada tabel 4.4 dilihat bahwa mayoritas karyawan PT. Perkebunan Nusantara III Medan yang menjadi responden memiliki masa kerja 6 - 10 tahun yaitu sebanyak 25 orang atau sebesar 55.6% dari total responden.

2. Deskripsi Variabel Penelitian

Dalam penyebaran angket, masing-masing butir pernyataan dari setiap variabel harus di isi oleh responden yang berjumlah 45 orang. Adapun jawaban-jawaban dari responden yang diperoleh akan ditampilkan pada tabel-tabel berikut:

a. Variabel X₁ (Komitmen Organisasi)

Tabel 4.5 Saat ini saya tetap bekerja di perusahaan karena komitmen terhadap organisasi.
Pernyataan X1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	10	22.2	22.2	22.2
Ragu-Ragu	21	46.7	46.7	68.9
Setuju	13	28.9	28.9	97.8
Sangat Setuju	1	2.2	2.2	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.5 di atas, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 1 orang (2.2%), setuju sebanyak 13 orang (28.9%), ragu-ragu sebanyak 21 orang (46.7%) dan sebanyak 10 orang (22.2%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 21 orang (46.7%). Jadi dapat disimpulkan responden ragu-ragu bahwa saat ini saya tetap bekerja di perusahaan karena komitmen terhadap organisasi.

Tabel 4.6 Organisasi di tempat saya bekerja sangat berarti bagi saya
Pernyataan X1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	8	17.8	17.8	17.8
Ragu-Ragu	14	31.1	31.1	48.9
Setuju	20	44.4	44.4	93.3
Sangat Setuju	3	6.7	6.7	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.6 di atas, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 3 orang (41.9%), setuju sebanyak 20 orang (44.4%), ragu-ragu sebanyak 14 orang (31.1%) dan sebanyak 8 orang (17.8%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 20 orang (44.4%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa organisasi di tempat saya bekerja sangat berarti bagi saya.

Tabel 4.7 Tujuan perusahaan akan saya selesaikan dengan baik
Pernyataan X1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	7	15.6	15.6	15.6
Ragu-Ragu	16	35.6	35.6	51.1
Setuju	22	48.9	48.9	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.7 di atas, yang menyatakan setuju sebanyak 7 orang (15.6%), ragu-ragu sebanyak 16 orang (35.6%) dan sebanyak 7 orang (15.6%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 22 orang (48.9%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa tujuan perusahaan akan saya selesaikan dengan baik.

Tabel 4.8 Saya merasa menjadi bagian dari organisasi di tempat saya bekerja

Pernyataan X1.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	10	22.2	22.2	22.2
Ragu-Ragu	17	37.8	37.8	60.0
Setuju	13	28.9	28.9	88.9
Sangat Setuju	5	11.1	11.1	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.8 di atas, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 5 orang (11.1%), setuju sebanyak 13 orang (28.9%), ragu-ragu sebanyak 17 orang (37.8%) dan sebanyak 10 orang (22.2%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 17 orang (37.8%). Jadi dapat disimpulkan responden ragu-ragu bahwa saya merasa menjadi bagian dari organisasi di tempat saya bekerja.

Tabel 4.9 Saya mau berusaha di atas batas normal untuk mensukseskan perusahaan di tempat saya bekerja

Pernyataan X1.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	10	22.2	22.2	22.2
Ragu-Ragu	16	35.6	35.6	57.8
Setuju	18	40.0	40.0	97.8
Sangat Setuju	1	2.2	2.2	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.9 di atas, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 1 orang (2.2%), setuju sebanyak 18 orang (40.0%), ragu-ragu sebanyak 16 orang (35.6%) dan sebanyak 10 orang (22.2%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju

sebanyak 18 orang (40.0%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa saya mau berusaha di atas batas normal untuk mensukseskan perusahaan di tempat saya bekerja.

Tabel 4.10 Perusahaan tempat saya bekerja memberikan saya rasa aman dan nyaman dalam bekerja

Pernyataan X1.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	8	17.8	17.8	17.8
Ragu-Ragu	14	31.1	31.1	48.9
Setuju	20	44.4	44.4	93.3
Sangat Setuju	3	6.7	6.7	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.10 di atas, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 3 orang (2.0%), setuju sebanyak 20 orang (44.4%), ragu-ragu sebanyak 14 orang (31.1%) dan sebanyak 8 orang (17.8%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 20 orang (44.4%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa perusahaan tempat saya bekerja memberikan saya rasa aman dan nyaman dalam bekerja.

Tabel 4.11 Saya bekerja di organisasi ini untuk kemajuan perusahaan

Pernyataan X1.7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	8	17.8	17.8	17.8
Ragu-Ragu	14	31.1	31.1	48.9
Setuju	13	28.9	28.9	77.8
Sangat Setuju	10	22.2	22.2	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.11 di atas, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 10 orang (22.2%), setuju sebanyak 13 orang (28.9%), ragu-ragu sebanyak 14 orang

(31.1%) dan sebanyak 8 orang (17.8%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 14 orang (31.1%). Jadi dapat disimpulkan responden ragu-ragu bahwa saya bekerja di organisasi ini untuk kemajuan perusahaan.

Tabel 4.12 Saya merasa masalah organisasi di tempat saya bekerja juga seperti masalah saya
Pernyataan X1.8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	8	17.8	17.8	17.8
Ragu-Ragu	15	33.3	33.3	51.1
Setuju	17	37.8	37.8	88.9
Sangat Setuju	5	11.1	11.1	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.12 di atas, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 5 orang (11.1%), setuju sebanyak 17 orang (37.8%), ragu-ragu sebanyak 15 orang (33.3%) dan sebanyak 8 orang (17.8%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 17 orang (37.8%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa saya merasa masalah organisasi di tempat saya bekerja juga seperti masalah saya.

**Tabel 4.13 Saya bekerja sesuai dengan yang ditetapkan perusahaan
Pernyataan X1.9**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	8	17.8	17.8	17.8
Ragu-Ragu	14	31.1	31.1	48.9
Setuju	20	44.4	44.4	93.3
Sangat Setuju	3	6.7	6.7	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.13 di atas, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 3 orang (6.7%), setuju sebanyak 20 orang (44.4%), ragu-ragu sebanyak 14 orang (31.1%) dan sebanyak 8 orang (17.8%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 20 orang (44.4%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa saya bekerja sesuai dengan yang ditetapkan perusahaan.

b. Variabel X₂ (Gaya Kepemimpinan)

**Tabel 4.14 Pimpinan menyapa ketika bertemu dengan pegawai tanpa memandang jabatan karyawan
Pernyataan X2.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	1	2.2	2.2	2.2
Tidak Setuju	5	11.1	11.1	13.3
Ragu-Ragu	12	26.7	26.7	40.0
Setuju	17	37.8	37.8	77.8
Sangat Setuju	10	22.2	22.2	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.14 di atas, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 10 orang (22.2%), setuju sebanyak 17 orang (37.8%), ragu-ragu sebanyak 12 orang (26.7%), tidak setuju sebanyak 5 orang (11.1%) dan sebanyak 1 orang (2.2%) responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dari jawaban responden paling

banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 17 orang (37.8%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa pimpinan menyapa ketika bertemu dengan pegawai tanpa memandang jabatan karyawan.

Tabel 4.15 Pimpinan lebih banyak mengambil keputusan bersama-sama karyawan
Pernyataan X2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	7	15.6	15.6	15.6
Ragu-Ragu	18	40.0	40.0	55.6
Setuju	17	37.8	37.8	93.3
Sangat Setuju	3	6.7	6.7	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.15 di atas, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 3 orang (6.7%), setuju sebanyak 17 orang (37.8%), ragu-ragu sebanyak 18 orang (40.0%) dan sebanyak 7 orang (15.6%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 18 orang (40.0%). Jadi dapat disimpulkan responden masih ada yang menyatakan ragu-ragu bahwa pimpinan lebih banyak mengambil keputusan bersama-sama karyawan.

Tabel 4.16 Pimpinan selalu ada kesempatan untuk karyawan pada masing-masing bidang
Pernyataan X2.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	6	13.3	13.3	13.3
Ragu-Ragu	16	35.6	35.6	48.9
Setuju	20	44.4	44.4	93.3
Sangat Setuju	3	6.7	6.7	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.16 di atas, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 3 orang (6.7%), setuju sebanyak 20 orang (44.4%), ragu-ragu sebanyak 16 orang (35.6%) dan sebanyak 6 orang (13.3%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 20 orang (44.4%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa pimpinan selalu ada kesempatan untuk karyawan pada masing-masing bidang.

Tabel 4.17 Pimpinan memotivasi karyawan saat datang sebelum jam kerja dimulai

Pernyataan X2.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	7	15.6	15.6	15.6
Ragu-Ragu	16	35.6	35.6	51.1
Setuju	15	33.3	33.3	84.4
Sangat Setuju	7	15.6	15.6	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.17 di atas, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 7 orang (15.6%), setuju sebanyak 15 orang (33.3%), ragu-ragu sebanyak 16 orang (35.6%) dan sebanyak 7 orang (15.6%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 16 orang (35.6%). Jadi dapat disimpulkan responden ragu-ragu bahwa pimpinan memotivasi karyawan saat datang sebelum jam kerja dimulai.

Tabel 4.18 Pimpinan memberikan sebagian tugasnya kepada karyawan

Pernyataan X2.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	9	20.0	20.0	20.0
Ragu-Ragu	16	35.6	35.6	55.6
Setuju	20	44.4	44.4	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.18 di atas, yang menyatakan setuju sebanyak 20 orang (44.4%), ragu-ragu sebanyak 16 orang (35.6%) dan sebanyak 9 orang (20.0%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 20 orang (44.4%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa pimpinan memberikan sebagian tugasnya kepada karyawan.

Tabel 4.19 Pimpinan menyampaikan ide-ide atau gagasan yang kreatif yang berkaitan dengan pekerjaan

Pernyataan X2.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	9	20.0	20.0	20.0
	Ragu-Ragu	16	35.6	35.6	55.6
	Setuju	20	44.4	44.4	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.19 di atas, yang menyatakan setuju sebanyak 20 orang (44.4%), ragu-ragu sebanyak 16 orang (35.6%) dan sebanyak 9 orang (20.0%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 20 orang (44.4%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa pimpinan menyampaikan ide-ide atau gagasan yang kreatif yang berkaitan dengan pekerjaan.

Tabel 4.20 Pimpinan memberikan pengarahan kepada karyawan di dalam mengerjakan pekerjaan yang ditugaskan

Pernyataan X2.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	9	20.0	20.0	20.0
	Ragu-Ragu	16	35.6	35.6	55.6
	Setuju	20	44.4	44.4	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.20 di atas, yang menyatakan setuju sebanyak 20 orang (44.4%), ragu-ragu sebanyak 16 orang (35.6%) dan sebanyak 9 orang (20.0%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 20 orang (44.4%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa pimpinan memberikan pengarahan kepada karyawan di dalam mengerjakan pekerjaan yang ditugaskan.

Tabel 4.21 Pimpinan memberikan pelatihan pengembangan sesuai dengan bidang karyawan.
Pernyataan X2.8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	8	17.8	17.8	17.8
Ragu-Ragu	14	31.1	31.1	48.9
Setuju	21	46.7	46.7	95.6
Sangat Setuju	2	4.4	4.4	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.21 di atas, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 2 orang (4.4%), setuju sebanyak 21 orang (46.7%), ragu-ragu sebanyak 14 orang (31.1%) dan sebanyak 8 orang (17.8%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 21 orang (46.7%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa pimpinan memberikan pelatihan pengembangan sesuai dengan bidang karyawan.

Tabel 4.22 Pemimpin menganut sistem manajemen terbuka kepada karyawan
Pernyataan X2.9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	8	17.8	17.8	17.8
Ragu-Ragu	14	31.1	31.1	48.9
Setuju	20	44.4	44.4	93.3
Sangat Setuju	3	6.7	6.7	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.22 di atas, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 3 orang (6.7%), setuju sebanyak 20 orang (44.4%), ragu-ragu sebanyak 14 orang (31.1%) dan sebanyak 8 orang (17.8%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 20 orang (44.4%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa pemimpin menganut sistem manajemen terbuka kepada karyawan.

c. Variabel Z (Motivasi Kerja)

Tabel 4.23 Saya berupaya mengembangkan kreativitas dalam bekerja
Pernyataan Z.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	2	4.4	4.4	4.4
Tidak Setuju	13	28.9	28.9	33.3
Ragu-Ragu	2	4.4	4.4	37.8
Setuju	18	40.0	40.0	77.8
Sangat Setuju	10	22.2	22.2	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.23 di atas, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 10 orang (22.2%), setuju sebanyak 18 orang (40.0%), ragu-ragu sebanyak 2 orang (4.4%), tidak setuju sebanyak 13 orang (28.9%) dan sebanyak 2 orang (4.4%) responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dari jawaban responden paling

banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 18 orang (40.0%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa saya berupaya mengembangkan kreativitas dalam bekerja.

Tabel 4.24 Saya sangat berantusias untuk berprestasi tinggi
Pernyataan Z.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	1	2.2	2.2	2.2
Ragu-Ragu	10	22.2	22.2	24.4
Setuju	22	48.9	48.9	73.3
Sangat Setuju	12	26.7	26.7	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.24 di atas, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 12 orang (26.7%), setuju sebanyak 22 orang (48.9%), ragu-ragu sebanyak 10 orang (22.2%) dan sebanyak 1 orang (2.2%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 22 orang (48.9%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa saya sangat berantusias untuk berprestasi tinggi.

Tabel 4.25 Saya selalu menetapkan target yang tinggi dalam bekerja
Pernyataan Z.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	1	2.2	2.2	2.2
Tidak Setuju	5	11.1	11.1	13.3
Ragu-Ragu	1	2.2	2.2	15.6
Setuju	22	48.9	48.9	64.4
Sangat Setuju	16	35.6	35.6	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.25 di atas, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 16 orang (35.6%), setuju sebanyak 22 orang (48.9%), ragu-ragu sebanyak 1 orang (2.2%), tidak setuju sebanyak 5 orang (11.1%) dan sebanyak 1 orang (2.2%) responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 22 orang (48.9%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa saya selalu menetapkan target yang tinggi dalam bekerja.

Tabel 4.26 Saya selalu ingin diikuti sertakan dalam setiap kegiatan di perusahaan
Pernyataan Z.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	2	4.4	4.4	4.4
Tidak Setuju	4	8.9	8.9	13.3
Ragu-Ragu	6	13.3	13.3	26.7
Setuju	23	51.1	51.1	77.8
Sangat Setuju	10	22.2	22.2	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.26 di atas, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 10 orang (22.2%), setuju sebanyak 23 orang (51.1%), ragu-ragu sebanyak 6 orang (13.3%), tidak setuju sebanyak 4 orang (8.9%) dan sebanyak 2 orang (4.5%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 23 orang (51.1%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa saya selalu ingin diikuti sertakan dalam setiap kegiatan di perusahaan.

Tabel 4.27 Saya berupaya menjadi pribadi yang dapat diterima oleh orang lain
Pernyataan Z.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ragu-Ragu	9	20.0	20.0	20.0
	Setuju	15	33.3	33.3	53.3
	Sangat Setuju	21	46.7	46.7	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.27 di atas, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 21 orang (46.7%), setuju sebanyak 15 orang (33.3%) dan sebanyak 9 orang (20.0%) responden yang menyatakan ragu-ragu. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan sangat setuju sebanyak 21 orang (46.7%). Jadi dapat disimpulkan responden sangat setuju bahwa saya berupaya menjadi pribadi yang dapat diterima oleh orang lain.

Tabel 4.28 Saya pribadi selalu ingin dihormati dalam bekerja
Pernyataan Z.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	4.4	4.4	4.4
	Tidak Setuju	4	8.9	8.9	13.3
	Ragu-Ragu	10	22.2	22.2	35.6
	Setuju	18	40.0	40.0	75.6
	Sangat Setuju	11	24.4	24.4	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.28 di atas, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 11 orang (24.4%), setuju sebanyak 18 orang (40.0%), ragu-ragu sebanyak 10 orang (22.2%), tidak setuju sebanyak 4 orang (8.9%) dan sebanyak 2 orang (4.4%) responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 18 orang (40.0%). Jadi dapat

disimpulkan responden setuju bahwa saya pribadi selalu ingin dihormati dalam bekerja.

**Tabel 4.29 Saya sudah puas dengan kedudukan yang sudah dicapai
Pernyataan Z.7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	1	2.2	2.2	2.2
Ragu-Ragu	13	28.9	28.9	31.1
Setuju	22	48.9	48.9	80.0
Sangat Setuju	9	20.0	20.0	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.29 di atas, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 9 orang (20.0%), setuju sebanyak 22 orang (48.9%), ragu-ragu sebanyak 13 orang (28.9%) dan sebanyak 1 orang (2.2%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 22 orang (48.9%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa saya sudah puas dengan kedudukan yang sudah dicapai.

**Tabel 4.30 Saya berusaha menggerakkan seluruh kemampuan semaksimal mungkin untuk mencapai kekuasaan
Pernyataan Z.8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	8	17.8	17.8	17.8
Ragu-Ragu	7	15.6	15.6	33.3
Setuju	13	28.9	28.9	62.2
Sangat Setuju	17	37.8	37.8	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.30 di atas, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 17 orang (37.8%), setuju sebanyak 13 orang (28.9%), ragu-ragu sebanyak 7 orang (15.6%) dan sebanyak 8 orang (17.8%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan sangat setuju

sebanyak 17 orang (37.8%). Jadi dapat disimpulkan responden sangat setuju bahwa saya berusaha menggerakkan seluruh kemampuan semaksimal mungkin untuk mencapai kekuasaan.

Tabel 4.31 Saya ingin menguasai seluruh tugas yang dibebankan kepada saya
Pernyataan Z.9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	1	2.2	2.2	2.2
Ragu-Ragu	7	15.6	15.6	17.8
Setuju	15	33.3	33.3	51.1
Sangat Setuju	22	48.9	48.9	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.31 di atas, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 22 orang (48.9%), setuju sebanyak 15 orang (33.3%), ragu-ragu sebanyak 7 orang (15.6%) dan sebanyak 1 orang (2.2%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan sangat setuju sebanyak 22 orang (48.9%). Jadi dapat disimpulkan responden sangat setuju bahwa saya ingin menguasai seluruh tugas yang dibebankan kepada saya.

d. Variabel Y (Kinerja Karyawan)

Tabel 4.32 Standar kualitas anda melebihi standar kualitas karyawan lain yang ada
Pernyataan Y.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	10	22.2	22.2	22.2
Ragu-Ragu	21	46.7	46.7	68.9
Setuju	13	28.9	28.9	97.8
Sangat Setuju	1	2.2	2.2	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.32 di atas, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 1 orang (2.2%), setuju sebanyak 13 orang (28.9%), ragu-ragu sebanyak 21 orang

(46.7%) dan sebanyak 10 orang (22.2%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 21 orang (46.7%). Jadi dapat disimpulkan responden ragu-ragu bahwa standar kualitas anda melebihi standar kualitas karyawan lain yang ada.

Tabel 4.33 Saya mengerjakan pekerjaan saya dengan tidak terburu-buru
Pernyataan Y.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	8	17.8	17.8	17.8
Ragu-Ragu	14	31.1	31.1	48.9
Setuju	20	44.4	44.4	93.3
Sangat Setuju	3	6.7	6.7	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.33 di atas, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 3 orang (6.7%), setuju sebanyak 20 orang (44.4%), ragu-ragu sebanyak 14 orang (31.1%) dan sebanyak 8 orang (17.8%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 20 orang (44.4%). Jadi dapat disimpulkan responden masih ada yang menyatakan setuju bahwa saya mengerjakan pekerjaan saya dengan tidak terburu-buru.

**Tabel 4.34 Saya dapat menyelesaikan tugas sesuai tanggung jawab
Pernyataan Y.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	4	8.9	8.9	8.9
Ragu-Ragu	20	44.4	44.4	53.3
Setuju	20	44.4	44.4	97.8
Sangat Setuju	1	2.2	2.2	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.34 di atas, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 1 orang (2.2%), setuju sebanyak 20 orang (44.4%), ragu-ragu sebanyak 20 orang (40.0%) dan sebanyak 4 orang (8.9%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju dan ragu-ragu sebanyak 20 orang (44.4%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju dan ragu-ragu bahwa saya dapat menyelesaikan tugas sesuai tanggung jawab.

**Tabel 4.35 Anda selalu bekerja sesuai dengan jumlah yang ditargetkan
organisasi
Pernyataan Y.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	3	6.7	6.7	6.7
Ragu-Ragu	22	48.9	48.9	55.6
Setuju	19	42.2	42.2	97.8
Sangat Setuju	1	2.2	2.2	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.35 di atas, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 1 orang (2.2%), setuju sebanyak 19 orang (42.2%), ragu-ragu sebanyak 22 orang (48.9%) dan sebanyak 3 orang (6.7%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 22 orang (48.9%). Jadi dapat disimpulkan responden ragu-ragu bahwa anda selalu bekerja sesuai dengan jumlah yang ditargetkan organisasi.

**Tabel 4.36 Saya mampu bekerja sesuai dengan standart perusahaan
Pernyataan Y.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	6	13.3	13.3	13.3
	Ragu-Ragu	17	37.8	37.8	51.1
	Setuju	18	40.0	40.0	91.1
	Sangat Setuju	4	8.9	8.9	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.36 di atas, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 4 orang (8.9%), setuju sebanyak 18 orang (40.0%), ragu-ragu sebanyak 17 orang (37.8%) dan sebanyak 6 orang (13.3%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 18 orang (40.0%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa saya mampu bekerja sesuai dengan standart perusahaan.

**Tabel 4.37 Saya selalu melaksanakan tugas sesuai dengan perintah pimpinan
Pernyataan Y.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	7	15.6	15.6	15.6
	Ragu-Ragu	13	28.9	28.9	44.4
	Setuju	25	55.6	55.6	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.37 di atas, yang menyatakan setuju sebanyak 25 orang (55.6%), ragu-ragu sebanyak 13 orang (28.9%) dan sebanyak 7 orang (15.6%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 25 orang (55.6%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa saya selalu melaksanakan tugas sesuai dengan perintah pimpinan.

Tabel 4.38 Bapak/Ibu mampu berdiskusi dengan karyawan lain untuk membangun kinerja tim yang baik
Pernyataan Y.7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	8	17.8	17.8	17.8
Ragu-Ragu	14	31.1	31.1	48.9
Setuju	21	46.7	46.7	95.6
Sangat Setuju	2	4.4	4.4	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.38 di atas, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 2 orang (4.4%), setuju sebanyak 21 orang (46.7%), ragu-ragu sebanyak 14 orang (31.1%) dan sebanyak 8 orang (17.8%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 21 orang (46.7%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa bapak/ibu mampu berdiskusi dengan karyawan lain untuk membangun kinerja tim yang baik.

Tabel 4.39 Bapak/Ibu melakukan bekerja sama untuk menyelesaikan atau memecahkan masalah pekerjaan
Pernyataan Y.8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	8	17.8	17.8	17.8
Ragu-Ragu	14	31.1	31.1	48.9
Setuju	20	44.4	44.4	93.3
Sangat Setuju	3	6.7	6.7	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.39 di atas, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 3 orang (6.7%), setuju sebanyak 20 orang (44.4%), ragu-ragu sebanyak 14 orang (31.1%) dan sebanyak 8 orang (17.8%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 20 orang (44.4%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa bapak/ibu

melakukan bekerja sama untuk menyelesaikan atau memecahkan masalah pekerjaan.

Tabel 4.40 Saya mampu mengambil keputusan dalam melaksanakan pekerjaan
Pernyataan Y.9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	6	13.3	13.3	13.3
Ragu-Ragu	17	37.8	37.8	51.1
Setuju	18	40.0	40.0	91.1
Sangat Setuju	4	8.9	8.9	100.0
Total	45	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.40 di atas, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 4 orang (8.9%), setuju sebanyak 18 orang (40.0%), ragu-ragu sebanyak 17 orang (37.8%) dan sebanyak 6 orang (13.3%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 18 orang (40.0%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa saya mampu mengambil keputusan dalam melaksanakan pekerjaan.

3. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

a. Pengujian Validitas

Untuk mengetahui kelayakan butir-butir dalam daftar pertanyaan (angket) yang telah disajikan pada responden maka perlu dilakukan uji validitas. Apabila validitas setiap pertanyaan lebih besar ($>$) 0,30, maka butir pertanyaan dianggap valid.

Tabel 4.41 Uji Validitas (X₁) Komitmen Organisasi
Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pernyataan X1.1	27.0222	27.249	.449	.880
Pernyataan X1.2	26.7333	23.836	.818	.850
Pernyataan X1.3	26.8000	27.073	.503	.876
Pernyataan X1.4	26.8444	25.998	.477	.880
Pernyataan X1.5	26.9111	26.356	.527	.875
Pernyataan X1.6	26.7333	23.836	.818	.850
Pernyataan X1.7	26.5778	23.477	.692	.861
Pernyataan X1.8	26.7111	25.574	.547	.874
Pernyataan X1.9	26.7333	23.836	.818	.850

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Dari tabel 4.41 di atas hasil *output* SPSS diketahui nilai validitas terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* yang artinya nilai korelasi antara skor setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban responden. Hasil uji validitas dari 9 (sembilan) butir pertanyaan pada variabel komitmen organisasi dapat dinyatakan valid (sah) karena semua nilai koefisien lebih besar dari 0,30.

Tabel 4.42 Uji Validitas (X₂) Gaya Kepemimpinan
Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pernyataan X2.1	26.8000	19.982	.313	.830
Pernyataan X2.2	27.1111	19.419	.517	.800
Pernyataan X2.3	27.0222	19.477	.523	.799
Pernyataan X2.4	26.9778	19.886	.370	.819
Pernyataan X2.5	27.2222	18.404	.737	.775
Pernyataan X2.6	27.2222	18.404	.737	.775
Pernyataan X2.7	27.2222	18.495	.721	.777
Pernyataan X2.8	27.0889	19.310	.530	.798
Pernyataan X2.9	27.0667	20.382	.355	.819

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Dari tabel 4.42 di atas hasil *output* SPSS diketahui nilai validitas terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* yang artinya nilai korelasi antara skor setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban responden. Hasil uji validitas

dari 9 (sembilan) butir pertanyaan pada variabel gaya kepemimpinan dapat dinyatakan valid (sah) karena semua nilai koefisien lebih besar dari 0,30.

Tabel 4.43 Uji Validitas (Z) Motivasi Kerja

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pernyataan Z.1	31.8222	18.922	.349	.721
Pernyataan Z.2	31.2889	21.165	.360	.713
Pernyataan Z.3	31.2444	19.962	.361	.713
Pernyataan Z.4	31.5111	18.483	.528	.681
Pernyataan Z.5	31.0222	21.204	.346	.714
Pernyataan Z.6	31.5778	18.068	.552	.675
Pernyataan Z.7	31.4222	20.477	.475	.697
Pernyataan Z.8	31.4222	19.477	.361	.714
Pernyataan Z.9	31.0000	20.909	.366	.711

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Dari tabel 4.43 di atas hasil *output* SPSS diketahui nilai validitas terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* yang artinya nilai korelasi antara skor setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban responden. Hasil uji validitas dari 9 (sembilan) butir pertanyaan pada variabel motivasi kerja dapat dinyatakan valid (sah) karena semua nilai koefisien lebih besar dari 0,30.

Tabel 4.44 Uji Validitas (Y) Kinerja Karyawan

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pernyataan Y.1	27.2667	21.745	.495	.877
Pernyataan Y.2	26.9778	19.522	.741	.855
Pernyataan Y.3	26.9778	22.931	.382	.884
Pernyataan Y.4	26.9778	22.522	.479	.877
Pernyataan Y.5	26.9333	18.973	.852	.844
Pernyataan Y.6	26.9778	22.295	.432	.881
Pernyataan Y.7	27.0000	20.636	.606	.868
Pernyataan Y.8	26.9778	19.522	.741	.855
Pernyataan Y.9	26.9333	18.973	.852	.844

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Dari tabel 4.44 di atas hasil *output* SPSS diketahui nilai validitas terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* yang artinya nilai korelasi antara skor

setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban responden. Hasil uji validitas dari 9 (sembilan) butir pertanyaan pada variabel kinerja karyawan dapat dinyatakan valid (sah) karena semua nilai koefisien lebih besar dari 0,30.

b. Pengujian Reliabilitas

Reliabilitas adalah derajat ketepatan, ketelitian atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran. Butir angket dikatakan reliabel atau handal apabila jawaban seseorang terhadap angket adalah konsisten. Dalam penelitian ini untuk menentukan angket reliabel atau tidak dengan menggunakan *alpha cronbach*. Angket dikatakan reliabel jika *alpha cronbach* > 0,60 dan tidak reliabel jika sama dengan atau dibawah 0,60.

Reliabilitas dari pertanyaan angket yang telah diajukan penulis kepada responden dalam penelitian ini akan terlihat pada tabel *Reliability Statistics* yang disajikan dalam tabel dibawah ini:

Tabel 4.45 Uji Reliabilitas (X₁) Komitmen Organisasi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.880	9

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Dari tabel 4.45 di atas, hasil *output* SPSS diketahui nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,880 > 0,60 sehingga dapat disimpulkan bahwa pertanyaan yang telah disajikan kepada responden yang terdiri dari 9 butir pernyataan pada variabel komitmen organisasi adalah reliabel atau dikatakan handal.

Tabel 4.46 Uji Reliabilitas (X₂) Gaya Kepemimpinan
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.818	9

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Dari tabel 4.46 di atas, hasil *output* SPSS diketahui nilai *Cronbach's Alpha* sebesar $0,818 > 0,60$ sehingga dapat disimpulkan bahwa pertanyaan yang telah disajikan kepada responden yang terdiri dari 9 butir pernyataan pada variabel gaya kepemimpinan adalah reliabel atau dikatakan handal.

Tabel 4.47 Uji Reliabilitas (Z) Motivasi Kerja
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.729	9

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Dari tabel 4.47 di atas, hasil *output* SPSS diketahui nilai *Cronbach's Alpha* sebesar $0,729 > 0,60$ sehingga dapat disimpulkan bahwa pertanyaan yang telah disajikan kepada responden yang terdiri dari 9 butir pernyataan pada variabel motivasi kerja adalah reliabel atau dikatakan handal.

Tabel 4.48 Uji Reliabilitas (Y) Kinerja Karyawan
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.879	9

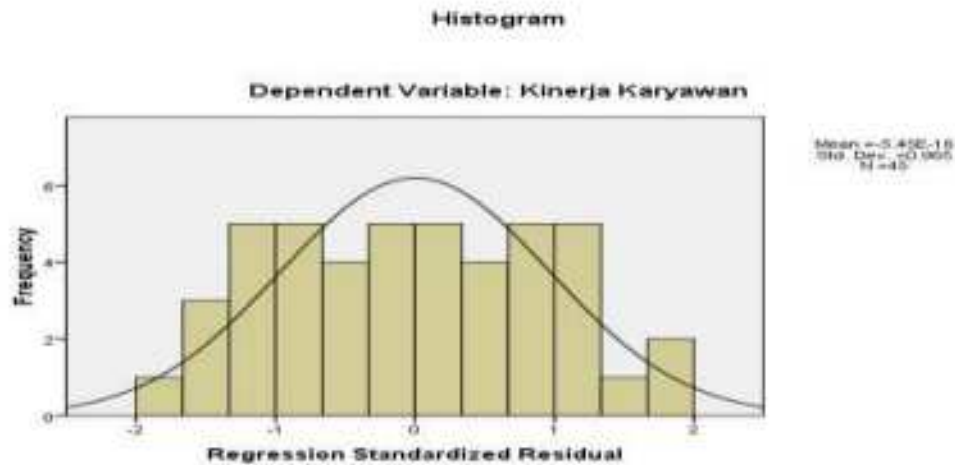
Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Dari tabel 4.48 di atas, hasil *output* SPSS diketahui nilai *Cronbach's Alpha* sebesar $0,879 > 0,60$ sehingga dapat disimpulkan bahwa pertanyaan yang telah disajikan kepada responden yang terdiri dari 9 butir pernyataan pada variabel kinerja karyawan adalah reliabel atau dikatakan handal.

4. Pengujian Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas data

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah regresi, variabel pengganggu atau residual berdistribusi normal atau tidak.

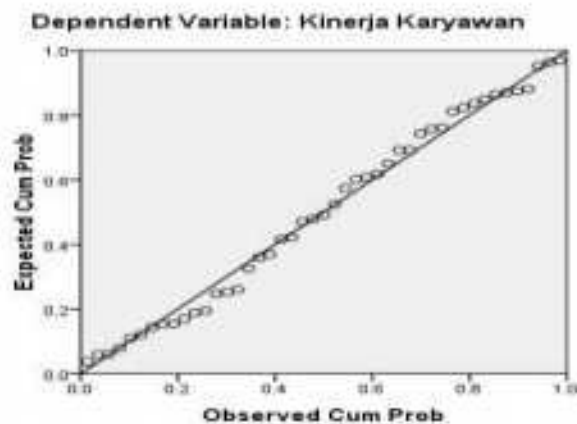


Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Gambar 4.1 Histogram Uji Normalitas

Berdasarkan Gambar 4.1 di atas, hasil pengujian normalitas data diketahui bahwa data telah berdistribusi secara normal, dimana gambar histogram memiliki garis membentuk lonceng dan memiliki kecembungan seimbang ditengah.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Gambar 4.2 PP Plot Uji Normalitas

Berdasarkan Gambar 4.2 di atas, kemudian untuk hasil pengujian normalitas data dengan menggunakan gambar PP Plot terlihat titik-titik data yang menyebar berada di sekitar garis diagonal sehingga data telah berdistribusi secara normal.

Untuk lebih memastikan apakah data disepanjang garis diagonal tersebut berdistribusi normal atau tidak, maka dilakukan uji Kolmogorov Smirnov (1 Sample KS) yakni dengan melihat data residualnya apakah distribusi normal atau tidak. Jika nilai *Asymp.sig (2-tailed)* > taraf nyata ($\alpha = 0.05$) maka data residual berdistribusi normal.

Tabel 4.49 Uji Normalitas *One Sample Kolmogorov Smirnov Test*
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		45
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.97854506
Most Extreme Differences	Absolute	.080
	Positive	.080
	Negative	-.064
Kolmogorov-Smirnov Z		.539
Asymp. Sig. (2-tailed)		.934
a. Test distribution is Normal.		

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Pada tabel 4.49 di atas, dapat dilihat bahwa hasil pengolahan data tersebut, besar nilai signifikansi *kolmogorov Smirnov* sebesar 0,934 maka dapat disimpulkan data terdistribusi secara normal, dimana nilai signifikasinya lebih besar dari 0,05 ($p = 0,934 > 0,05$).

Dengan demikian, secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa nilai – nilai observasi data telah terdistribusi secara normal dan dapat dilanjutkan dengan uji asumsi klasik lainnya.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent*). Uji ini dilakukan dengan melihat nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF) dari hasil analisis dengan menggunakan SPSS. Apabila nilai *tolerance value* > 0,10 atau VIF < 10 maka disimpulkan tidak terjadi multikolinieritas.

Uji Multikolinieritas dari hasil angket yang telah didistribusikan kepada responden dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.50 Uji Multikolinieritas
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.630	2.369		1.110	.273		
	Komitmen Organisasi	.767	.082	.006	9.303	.000	.447	2.239
	Gaya Kepemimpinan	.006	.098	.122	9.063	.000	.419	2.385
	Motivasi Kerja	.126	.079	.845	9.604	.016	.632	1.581

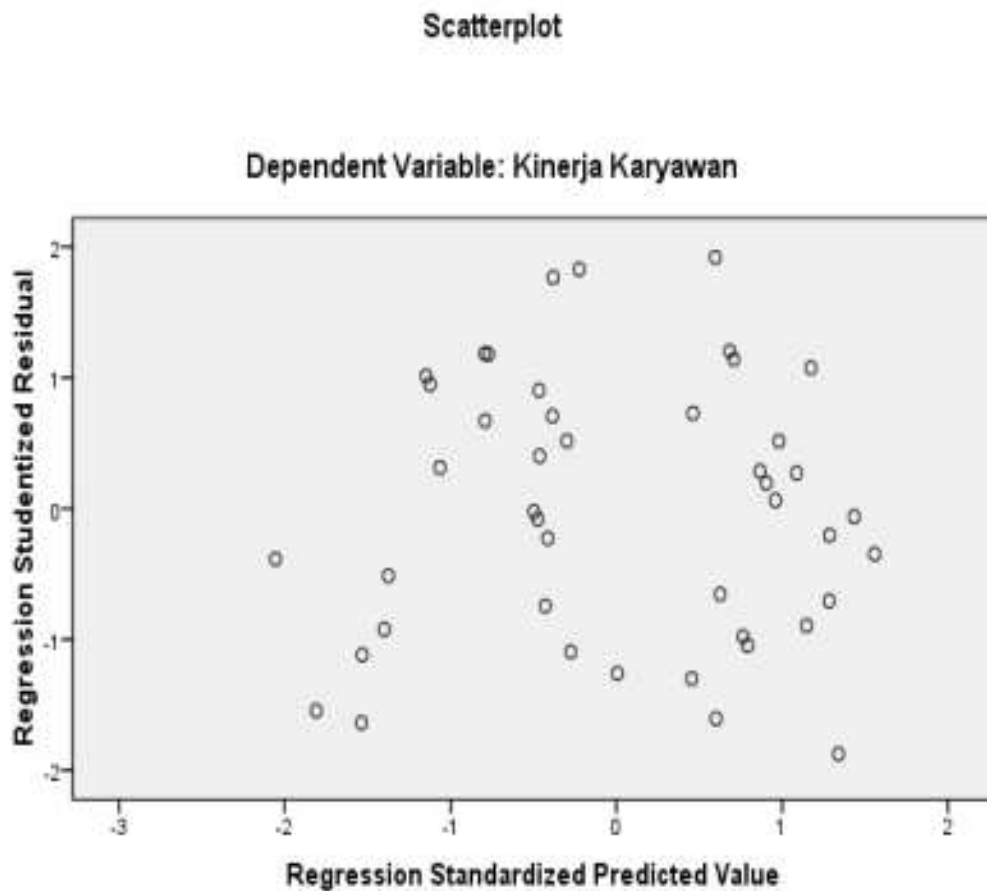
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.50 di atas dapat dilihat bahwa angka *Variance Inflation Factor* (VIF) lebih kecil dari 10 antara lain adalah komitmen organisasi $2,239 < 10$, gaya kepemimpinan $2,385 < 10$ dan motivasi kerja $1,581 < 10$, serta nilai *Tolerance* komitmen organisasi $0,447 > 0,10$, gaya kepemimpinan $0,419 > 0,10$ dan motivasi kerja $0,632 > 0,10$ sehingga terbebas dari multikolinieritas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedasitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi heteroskedasitas.



Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Gambar 4.3 Scatterplot Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan gambar 4.3 di atas, gambar *scatterplot* menunjukkan bahwa titik-titik yang dihasilkan menyebar secara acak dan tidak membentuk suatu pola atau trend garis tertentu. Gambar di atas juga menunjukkan bahwa sebaran data ada di sekitar titik nol. Dari hasil pengujian ini menunjukkan bahwa model regresi ini bebas dari masalah heteroskedastisitas, dengan perkataan lain: variabel-variabel yang akan diuji dalam penelitian ini bersifat homoskedastisitas.

5. Uji Kesesuaian (*Test Goodness Of Fit*)

a. Uji Signifikan Simultan (Uji-F)

Cara yang digunakan adalah dengan melihat *level of significant* ($=0,05$).

Jika nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Tabel 4.51 Uji Simultan Motivasi Kerja
ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	393.122	2	196.561	12.210	.000^a
	Residual	676.122	42	16.098		
	Total	1069.244	44			

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi

b. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.51 di atas dapat dilihat bahwa F_{hitung} sebesar 12,210 sedangkan F_{tabel} sebesar 3,22 yang dapat dilihat pada $\alpha = 0,05$ (lihat lampiran tabel F). Probabilitas signifikan jauh lebih kecil dari 0,05 yaitu $0,001 < 0,05$, maka model regresi dapat dikatakan bahwa dalam penelitian komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Maka hipotesis sebelumnya adalah Terima H_a atau hipotesis diterima.

Tabel 4.52 Uji Simultan Kinerja Karyawan
ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	968.334	3	322.778	76.832	.000^a
	Residual	172.244	41	4.201		
	Total	1140.578	44			

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.52 di atas dapat dilihat bahwa F_{hitung} sebesar 76,832 sedangkan F_{tabel} sebesar 2,83 yang dapat dilihat pada $\alpha = 0,05$ (lihat lampiran tabel F). Probabilitas signifikan jauh lebih kecil dari 0,05 yaitu $0,000 < 0,05$, maka

model regresi dapat dikatakan bahwa dalam penelitian ini komitmen organisasi gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka hipotesis sebelumnya adalah Terima Ha (tolak H0) atau hipotesis diterima.

b. Uji Signifikan Parsial (Uji-t)

Uji Parsial (t) menunjukkan seberapa jauh variabel bebas secara individual menerangkan variasi pengujian ini dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi 5%.

Tabel 4.53 Uji Parsial Motivasi Kerja
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	16.407	3.886		4.222	.000		
	Komitmen Organisasi	.223	.158	.254	2.415	.004	.468	2.137
	Gaya Kepemimpinan	.399	.181	.396	2.207	.033	.468	2.137

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.53 diatas dapat dilihat bahwa:

- 1) Pengaruh komitmen organisasi terhadap motivasi kerja.

Pengujian signifikan dengan kriteria pengambilan keputusan:

Ha diterima dan H0 ditolak, apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $Sig. t < \alpha$

Ha ditolak dan H0 diterima, apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau $Sig. t > \alpha$

t_{hitung} sebesar 2,415 sedangkan t_{tabel} sebesar 2,018 dan signifikan sebesar

0,004, sehingga $t_{hitung} 2,415 > t_{tabel} 2,018$ dan signifikan $0,004 < 0,05$, maka

Ha diterima dan H0 ditolak, yang menyatakan komitmen organisasi

berpengaruh signifikan secara parsial terhadap motivasi kerja.

- 2) Pengaruh gaya kepemimpinan kerja terhadap motivasi kerja.

Pengujian signifikan dengan kriteria pengambilan keputusan:

Ha diterima dan H0 ditolak, apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $\text{Sig. } t < \alpha$

Ha ditolak dan H0 diterima, apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau $\text{Sig. } t > \alpha$

t_{hitung} sebesar 2,207 sedangkan t_{tabel} sebesar 2,018 dan signifikan sebesar 0,033, sehingga $t_{hitung} 2,207 > t_{tabel} 2,018$ dan signifikan $0,033 < 0,05$, maka Ha diterima dan H0 ditolak, yang menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan secara parsial terhadap motivasi kerja.

Tabel 4.54 Uji Parsial Kinerja Karyawan
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.630	2.369		1.110	.273		
	Komitmen Organisasi	.767	.082	.006	9.303	.000	.447	2.239
	Gaya Kepemimpinan	.006	.098	.122	9.063	.000	.419	2.385
	Motivasi Kerja	.126	.079	.845	9.604	.016	.632	1.581

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.37 diatas dapat dilihat bahwa:

- 1) Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Pengujian signifikan dengan kriteria pengambilan keputusan:

Ha diterima dan H0 ditolak, apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $\text{Sig. } t < \alpha$

Ha ditolak dan H0 diterima, apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau $\text{Sig. } t > \alpha$

t_{hitung} sebesar 9,303 sedangkan t_{tabel} sebesar 2,019 dan signifikan sebesar 0,000, sehingga $t_{hitung} 9,303 > t_{tabel} 2,019$ dan signifikan $0,000 < 0,05$, maka Ha diterima dan H0 ditolak, yang menyatakan komitmen organisasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan.

- 2) Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Pengujian signifikan dengan kriteria pengambilan keputusan:

Ha diterima dan H0 ditolak, apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $\text{Sig. } t < \alpha$

Ha ditolak dan H0 diterima, apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau $\text{Sig. } t > \alpha$

t_{hitung} sebesar 9,063 sedangkan t_{tabel} sebesar 2,019 dan signifikan sebesar 0,000, sehingga $t_{hitung} 9,063 > t_{tabel} 2,019$ dan signifikan $0,000 < 0,05$, maka Ha diterima dan H0 ditolak, yang menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan.

3) Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Pengujian signifikan dengan kriteria pengambilan keputusan:

Ha diterima dan H0 ditolak, apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $\text{Sig. } t < \alpha$

Ha ditolak dan H0 diterima, apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau $\text{Sig. } t > \alpha$

t_{hitung} sebesar 9,604 sedangkan t_{tabel} sebesar 2,019 dan signifikan sebesar 0,016, sehingga $t_{hitung} 9,604 > t_{tabel} 2,019$ dan signifikan $0,016 < 0,05$, maka Ha diterima dan H0 ditolak, yang menyatakan motivasi kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan.

c. Koefisien Determinasi

Analisis koefisien determinasi ini digunakan untuk mengetahui persentase besarnya variasi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

**Tabel 4.55 Koefisien Determinasi
Model Summary^b**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.921 ^a	.849	.838	2.04965

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.55 di atas dapat dilihat bahwa angka *Adjusted R Square* 0,838 yang dapat disebut koefisien determinasi yang dalam hal ini berarti 83,8% kinerja karyawan dapat diperoleh dan dijelaskan oleh komitmen organisasi,

gaya kepemimpinan dan motivasi kerja. Sedangkan sisanya $100\% - 83,8\% = 16,2\%$ dijelaskan oleh faktor lain atau variabel diluar model, seperti kompensasi, pelatihan dan lingkungan kerja dan lain-lain.

6. Analisis Jalur

Tabel 4.56 Analisis Jalur Persamaan I
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	16.407	3.886		4.222	.000		
	Komitmen Organisasi	.223	.158	.254	2.415	.004	.468	2.137
	Gaya Kepemimpinan	.399	.181	.396	2.207	.033	.468	2.137

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.606 ^a	.368	.338	4.01225

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi

b. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.56 di atas, nilai *standardized beta* untuk komitmen organisasi sebesar 0,254 dan signifikan pada 0,004 yang berarti komitmen organisasi mempengaruhi motivasi. Nilai koefisien *standardized beta* 0,254 merupakan nilai *path* atau jalur P_1 . Nilai *standardized beta* untuk gaya kepemimpinan sebesar 0,396 dan signifikan pada 0,033 yang berarti gaya kepemimpinan mempengaruhi motivasi. Nilai koefisien *standardized beta* 0,396 merupakan nilai *path* atau jalur P_1 . Besarnya nilai $e_1 = (1 - 0,338)^2 = 0,4382$.

$$\text{Persamaan I : } Z = 0,254 X_1 + 0,396 X_2 + 0,4382 \epsilon_1$$

Tabel 4.57 Analisis Jalur Persamaan II
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.630	2.369		1.110	.273		
	Komitmen Organisasi	.767	.082	.006	9.303	.000	.447	2.239
	Gaya Kepemimpinan	.006	.098	.122	9.063	.000	.419	2.385
	Motivasi Kerja	.126	.079	.845	9.604	.016	.632	1.581

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.921 ^a	.849	.838	2.04965

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan

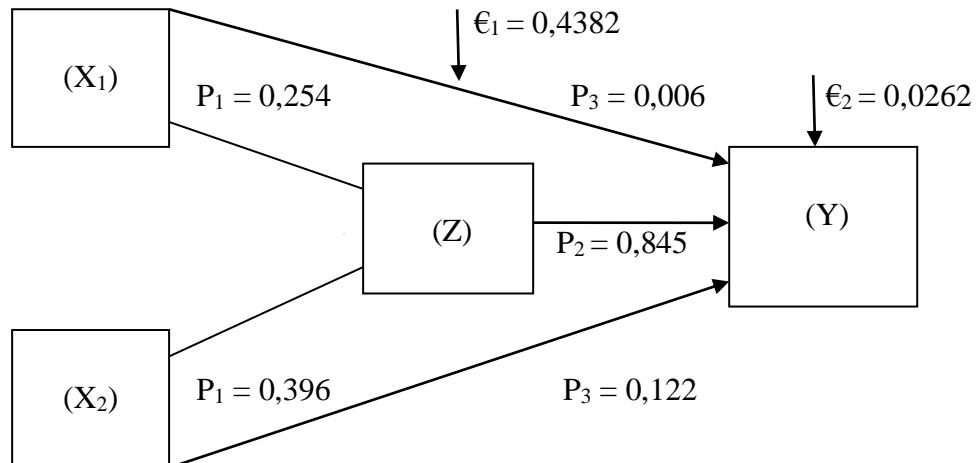
b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.57 di atas, nilai *standardized beta* untuk komitmen organisasi sebesar 0,006 dan signifikan pada 0,000 yang berarti komitmen organisasi mempengaruhi kinerja karyawan. Nilai koefisien *standardized beta* 0,006 merupakan nilai *path* atau jalur P₃. Nilai *standardized beta* untuk gaya kepemimpinan sebesar 0,122 dan signifikan pada 0,000 yang berarti gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan. Nilai koefisien *standardized beta* 0,122 merupakan nilai *path* atau jalur P₃. Nilai *standardized beta* untuk motivasi kerja sebesar 0,845 dan signifikan pada 0,016 yang berarti motivasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan. Nilai koefisien *standardized beta* 0,845 merupakan nilai *path* atau jalur P₂. Besarnya nilai $e_2 = (1 - 0,838)^2 = 0,0262$.

$$\text{Persamaan II : } Y = 0,006 X_1 + 0,122 X_2 + 0,845 Z + 0,0262 \epsilon_2$$

$$\text{Persamaan II : } Y = 0,006 X_1 + 0,122 X_2 + 0,845 Z + 0,0262 \epsilon_2$$



Sumber: Penulis (2019)

Gambar 4.4 Analisis Jalur

7. Uji Mediasi

- Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja menjadi variabel *intervening*.

Berdasarkan gambar 4.4 di atas, hasil analisis jalur menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh langsung ke kinerja karyawan dan dapat juga berpengaruh tidak langsung yaitu dari pengaruh komitmen organisasi ke motivasi kerja (sebagai variabel *intervening*) lalu ke kinerja karyawan. Besarnya pengaruh langsung adalah 0,006, sedangkan besar pengaruh tidak langsung harus dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsungnya yaitu $0,254 \times 0,845 = 0,214$ atau total pengaruh komitmen organisasi ke kinerja karyawan = $0,006 + (0,254 \times 0,845) = 0,220$. Oleh karena nilai ($P_3 < P_1 \times P_2$) maka motivasi kerja berfungsi sebagai variabel *intervening*.

- b. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja menjadi variabel *intervening*.

Berdasarkan gambar 4.4 di atas, hasil analisis jalur menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh langsung ke kinerja karyawan dan dapat juga berpengaruh tidak langsung yaitu dari pengaruh gaya kepemimpinan ke motivasi kerja (sebagai variabel *intervening*) lalu ke kinerja karyawan. Besarnya pengaruh langsung adalah 0,122, sedangkan besar pengaruh tidak langsung harus dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsungnya yaitu $0,396 \times 0,845 = 0,334$ atau total pengaruh gaya kepemimpinan ke kinerja karyawan $= 0,122 + (0,396 \times 0,845) = 0,456$. Oleh karena nilai $(P_3 < P_1 \times P_2)$ maka motivasi kerja berfungsi sebagai variabel *intervening*.

B. Pembahasan

1. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana $t_{hitung} 9,303 > t_{tabel} 2,019$ dan signifikan $0,000 < 0,05$, maka H_a diterima dan H_0 ditolak. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Akbar (2016), dimana “komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan”. Menurut Kreitner (2014:180), “komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya, dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Komitmen organisasi adalah identifikasi dan ikatan seseorang pada sebuah organisasi. Komitmen organisasi merupakan

sikap kerja yang penting karena orang-orang yang memiliki komitmen diharapkan menunjukkan kesediaan untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki hasrat yang lebih besar untuk tetap bekerja di suatu perusahaan. Seseorang yang sangat berkomitmen mungkin akan melihat dirinya sebagai anggota sejati dari sebuah perusahaan, merujuk pada organisasi dalam hal pribadi, mengabaikan sumber ketidakpuasan kecil, dan melihat dirinya tetap sebagai anggota organisasi. Hal ini akan meningkatkan kinerja karyawan dan mendukung tercapainya tujuan perusahaan”.

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana $t_{hitung} 9,063 > t_{tabel} 2,019$ dan signifikan $0,000 < 0,05$, maka H_a diterima dan H_0 ditolak. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Cahyono (2016), Tampi (2014) dan Pratama (2016) dimana “gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan”. Menurut Samsudin (2015:20), “gaya kepemimpinan yang baik dapat memberikan kenyamanan bagi karyawan didalam bekerja, karena dengan kenyamanan yang karyawan dapatkan dari seorang atasan merupakan sesuatu yang istimewa yang akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan seperti keramahan atasan terhadap karyawan, perhatian atasan, serta motivasi-motivasi yang diberikan kepada karyawan. Gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh pimpinan dapat sambutan baik oleh karyawan otomatis karyawan tidak akan meninggalkan perusahaan tersebut karena kenyamanan dan suasana kerja diperoleh dari perusahaan tersebut, selain itu motivasi yang terus dan terus diberikan pimpinan kepada karyawan senantiasa akan mendorong prestasi kerja

karyawan dengan prestasi tersebutlah karyawan akan meningkatkan kinerja mereka dalam perusahaan”.

3. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening

Hasil menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh langsung ke kinerja karyawan dan dapat juga berpengaruh tidak langsung yaitu dari pengaruh komitmen organisasi ke motivasi kerja (sebagai variabel *intervening*) lalu ke kinerja karyawan. Besarnya pengaruh langsung adalah 0,006, sedangkan besar pengaruh tidak langsung harus dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsungnya yaitu $0,254 \times 0,845 = 0,214$ atau total pengaruh komitmen organisasi ke kinerja karyawan = $0,006 + (0,254 \times 0,845) = 0,220$. Oleh karena nilai ($P_3 < P_1 \times P_2$) maka motivasi kerja berfungsi sebagai variabel *intervening*.

4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening

Hasil menunjukkan bahwa bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh langsung ke kinerja karyawan dan dapat juga berpengaruh tidak langsung yaitu dari pengaruh gaya kepemimpinan ke motivasi kerja (sebagai variabel *intervening*) lalu ke kinerja karyawan. Besarnya pengaruh langsung adalah 0,122, sedangkan besar pengaruh tidak langsung harus dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsungnya yaitu $0,396 \times 0,845 = 0,334$ atau total pengaruh gaya kepemimpinan ke kinerja karyawan = $0,122 + (0,396 \times 0,845) = 0,456$. Oleh karena nilai ($P_3 < P_1 \times P_2$) maka motivasi kerja berfungsi sebagai variabel *intervening*.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, ada beberapa hal yang dapat disimpulkan, diantaranya :

1. Komitmen organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan, dimana $t_{hitung} 9,303 > t_{tabel} 2,019$ dan signifikan $0,000 < 0,05$.
2. Gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan, dimana $t_{hitung} 9,063 > t_{tabel} 2,019$ dan signifikan $0,000 < 0,05$.
3. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan melalui motivasi pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan, dimana besarnya pengaruh langsung adalah 0,006, sedangkan besar pengaruh tidak langsung harus dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsungnya yaitu $0,254 \times 0,845 = 0,214$ atau total pengaruh komitmen organisasi ke kinerja karyawan $= 0,006 + (0,254 \times 0,845) = 0,220$. Oleh karena nilai $(P_3 < P_1 \times P_2)$ maka motivasi kerja berfungsi sebagai variabel *intervening*.
4. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan melalui motivasi pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan, dimana besarnya pengaruh langsung adalah 0,122, sedangkan besar pengaruh tidak langsung harus dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsungnya yaitu $0,396 \times 0,845 = 0,334$ atau total pengaruh gaya kepemimpinan ke

kinerja karyawan = $0,122 + (0,396 \times 0,845) = 0,456$. Oleh karena nilai ($P_3 < P_1 \times P_2$) maka motivasi kerja berfungsi sebagai variabel *intervening*.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat dikemukakan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi PT. Perkebunan Nusantara III Medan maupun bagi pihak-pihak lain. Adapun saran yang diberikan, antara lain:

1. Organisasi harus membangun suasana kerja yang kondusif bagi karyawan dan memberikan bonus atau kontribusi lebih pada karyawan seiring kinerjanya. Hal tersebut bertujuan untuk meningkatkan perasaan nyaman karyawan pada perusahaan sehingga mendongkrak tingkat kinerja karyawan dan menimbulkan keinginan karyawan untuk menghabiskan sisa karir di perusahaan.
2. Perhatian yang diberikan perusahaan ada baiknya dilakukan terus menerus terutama dalam hal gaya memimpin karyawan khususnya perhatian terhadap karyawan. Disarankan kepada pimpinan agar lebih ditingkatkan lagi yakni dalam memberikan perintah kepada bawahan agar lebih jelas agar bawahan mengeti tugas yang harus dikerjakan, selalu memberikan dukungan bagi bawahan yang berprestasi, selalu bekerjasama dengan bawahan dalam menyusun tugas pekerjaan.
3. Pada motivasi kerja, disarankan kepada pimpinan untuk agar lebih ditingkatkan lagi, mengarahkan kepada karyawan untuk selalu mencintai pekerjaannya agar tercipta kondisi kerja yang menyenangkan bagi karyawan, memberikan kesempatan kepada karyawan untuk

mengembangkan karier misalnya dengan mendukung karyawan melanjutkan pendidikan dan selalu memberikan nasehat ketika ada persoalan yang menimpa bawahan.

4. Perusahaan diharapkan menerapkan gaya kepemimpinan yang sejalan dengan peningkatan organisasi karyawan PT. Perkebunan Nusantara III Medan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan cara memberikan motivasi kepada karyawan tentang kejelasan tugas-tugasnya serta memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, A. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT Pelindo Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* Vol. 47 No.2 Juni 2017
- Andika, R. (2018). Pengaruh Kemampuan Berwirausaha dan Kepribadian Terhadap Pengembangan Karir Individu Pada Member PT. Ifaria Gemilang (IFA) Depot Sumatera Jaya Medan. *JUMANT*, 8(2), 103-110.
- Aspan, H., Milanie, F., & Sari, A. K. The Effect of Public Participation, Transparency, and Accountability on the Efficiency of the Distribution of the School Operational Support Funds (BOS) in Tebing Tinggi City (Case Study of Taman Siswa College).
- Aspan, H., E.S. Wahyuni, A. Prabowo, A.N. Zahara, I.N. Sari, Mariyana. (2020). "Individual Characteristics and Job Characteristics on Work Effectiveness in the State-Owned Company: the Moderating Effect of Emotional Intelligence". *International Journal of Innovation, Creativity and Change (IJICC)*, Volume 13 Issue 6, pp. 761-774.
- Aspan, H. (2020). "The Role of Notaries in the Registration of the Establishment of Commanditaire Vennootschap (CV) through the Business Entity Administration System". *Scholar International Journal of Law, Crime, and Justice*, e-ISSN 2617-3484, Volume 3 Issue 12, pp. 463-467.
- Aspan, H. (2020). "The Role of Legal History in the Creation of Aspirational Legislation in Indonesia". *International Journal of Research and Review (IJRR)*, Volume 7 Issue 6, pp 40-47.
- Cahyono, W.A. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Victory International Futures Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* Vol. 33 No. 2 April 2016
- Fahmi, I. 2013. *Perilaku Organisasi: Teori, Aplikasi, dan Kasus*. Cetakan Kedua. CV. Alfabeta. Bandung.
- Griffin, R.W dan Ebert J.R. 2014. *Manajemen Personalia*. Edisi kedelapan, Jakarta.
- Hasibuan, M, 2015. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Edisi Revisi, Bumi Aksara: Jakarta.
- Indrawan, M. I. (2019). PENGARUH ETIKA KERJA, PENGALAMAN KERJA DAN BUDAYA KERJA TERHADAP PRESTASI KERJA PEGAWAI KECAMATAN BINJAI SELATAN. *Jurnal Abdi Ilmu*, 10(2), 1851-1857.
- Kreitner, R dan Angelo K. 2014. *Perilaku Organisasi*. Edisi 9, Buku 1, Salemba Empat, Jakarta.

- Mangkunegara, A.A. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Kelima, Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R.L dan Jackson. 2013. *Human Resource Management*. Jakarta : Salemba Empat.
- Minner, J.B. 2013. *Organizational Behavior From Theory To Practice*, M.E. Sharpe Inc: USA.
- Moorhead, G dan Ricky W.G. 2013. *Perilaku Organisasi: Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*, Edisi 9, Salemba Empat: Jakarta.
- Nasution, M. D. T. P., & Rossanty, Y. (2018). Country of origin as a moderator of halal label and purchase behaviour. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(2).
- Nasution, M. D. T. P., Rossanty, Y., Achmad Daengs, G. S., Sahat, S., Rosmawati, R., Kurniasih, N., ... & Rahim, R. (2018). Decision support rating system with Analytical Hierarchy Process method. *Int. J. Eng. Technol*, 7(2.3), 105-108.
- Pratama, T. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Perencanaan, Penelitian Dan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Morowali Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Katalogis*, Volume 4 Nomor 8, Agustus 2016
- Ritonga, H. M., Hasibuan, H. A., & Siahaan, A. P. U. (2017). Credit Assessment in Determining The Feasibility of Debtors Using Profile Matching. *International Journal of Business and Management Invention*, 6(1), 73079.
- RITONGA, H. M., PANE, D. N., & RAHMAH, C. A. A. (2020). PENGARUH KUALITAS PELAYANAN DAN EMOSIONAL TERHADAP KEPUASAN PELANGGAN PADA HONDA IDK 2 MEDAN. *JUMANT*, 12(2), 30-44.
- Ritonga, H. M., Setiawan, N., El Fikri, M., Pramono, C., Ritonga, M., Hakim, T., ... & Nasution, M. D. T. P. (2018). Rural Tourism Marketing Strategy And Swot Analysis: A Case Study Of Bandar PasirMandoge Sub-District In North Sumatera. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 9(9).
- Rivai, V. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Cetakan Ketiga*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Robbins, S P. dan Timothy, A. J. 2014. *Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua belas, Salemba Empat, Jakarta.
- Samsudin, S.H. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketiga. CV. Pustaka Setia. Bandung.

- Simamora, H. 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi ketiga, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Sopiah, 2016. *Perilaku Organisasi*, CV. Andy: Yogyakarta.
- Sunyoto, D. 2015. *Teori Perilaku Keorganisasian (Dilengkapi: Intervensi Pengembangan Organisasi)*. Cetakan Pertama. CAPS. Yogyakarta.
- Sudaryono, (2013). Aplikasi Analisis (Path Analysis) Berdasarkan Urutan Penempatan Variabel Dalam Penelitian. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, Vol. 17, Nomor 4, Juli 2011.
- Sugiyono, 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Alfabeta, Bandung.
- Sutrisno, E. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua. Edisi Pertama. Kencana. Jakarta.
- Tampi, B J. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia,Tbk (Regional Sales Manado). *Jurnal "Acta Diurma"* Vol. 3, Nomor 4, Tahun 2014
- Wirawan, 2013. *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, Edisi1, Cetakan 1, Rajawali: Jakarta.