

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, DAN DISIPLIN KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMITMEN
ORGANISASI
(Studi Pada PT Perdana Adhi Lestari)**

(Skripsi)

**Oleh
ELIATUN MUNTAHA**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2019**

ABSTRAK

PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMITMEN ORGANISASI

(Studi Pada PT Perdana Adhi Lestari)

Oleh

Eliatun Muntaha

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada PT Perdana Adhi Lestari. Pendekatan penelitian ini adalah eksplanatori. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Perdana Adhi Lestari. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini yaitu *simple random sampling* dengan sampel 62 karyawan. Data tersebut diperoleh dari kuesioner menggunakan skala likert. Analisis data penelitian ini menggunakan analisis jalur. Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, disiplin kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi, kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan, motivasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan, serta disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan. Implikasi dari kesimpulan diatas adalah setiap karyawan PT Perdana Adhi Lestari harus meningkatkan komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan di PT Perdana Adhi Lestari.

Kata Kunci : Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan

ABSTRACT**THE EFFECT OF LEADERSHIP, MOTIVATION, AND DISCIPLINE OF
EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH ORGANIZATIONAL
COMMITMENTS****(Study at PT Perdana Adhi Lestari)****By****Eliatun Muntaha**

This research was aimed to find out the effect of leadership, motivation, and work discipline on employee performance through organizational commitment to PT Perdana Adhi Lestari. This approach of research was explanatory. The population in this study were employees of PT Perdana Adhi Lestari. The sampling technique in this study is simple random sampling with a sample of 62 employees. The data were obtained from questionnaire through skala likert. Analysis of this research data using path analysis. Based on the results of the research and data analysis, leadership has a positive and significant effect on organizational commitment, motivation has a positive and significant effect on organizational commitment, work discipline influences organizational commitment, leadership on employee performance through organizational commitment has a significant and negative effect, motivation on employee performance through commitment organization has a positive and significant effect, and work discipline on employee performance through organizational commitment has a positive and significant effect. The implication of the above conclusion is means that each employees in PT Perdana Adhi Lestari should increase organizational commitment. This suggest that the effect of leadership, motivation, work discipline on employee performance through organizational commitment can increase the employees performance at PT Perdana Adhi Lestari.

Keywords: *Leadership, Motivation, Work Discipline, Organizational Commitment, Employee performance*

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, DAN DISIPLIN KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMITMEN
ORGANISASI
(Studi Pada PT Perdana Adhi Lestari)**

**Oleh
Eliatun Muntaha**

Skripsi

Sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar
SARJANA ADMINISTRASI BISNIS
pada
Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2019**

Judul Skripsi : **PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMITMEN ORGANISASI**
(Studi pada PT Perdana Adhi Lestari)

Nama Mahasiswa : **Eliatun Muntaha**

Nomor Pokok Mahasiswa: 1516051108

Jurusan : Ilmu Administrasi Bisnis

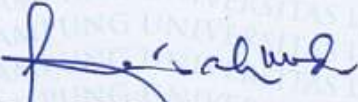
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Drs. Dian Komarsyah D., M.S.
NIP. 19571128 198603 1 003

Hani Damayanti Aprilia, S.A.B., M.Si.
NIK 231704 850404 201

2. Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis


Ahmad Rifa'i, S.Sos., M.Si.
NIP 19750204 200012 1 001

MENGESAHKAN

I. Tim Penguji

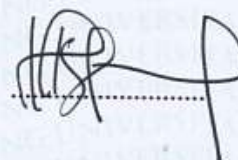
Ketua : Drs. Dian Komarsyah D., M.S.



Sekretaris : Hani Damayanti Aprilia, S.A.B., M.Si.



Penguji : Drs. Dadang Karya Bakti, M.M.



Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Dr. Syarif Makhya

NIP. 19590803 198603 1 003

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 13 Mei 2019

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, Skripsi ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana), baik di Universitas Lampung maupun perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dari Komisi Pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah di tulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi.

Bandar Lampung, 13 Mei 2019
Yang membuat pernyataan,



Eliatun Muntaha
NPM 1516051108

RIWAYAT HIDUP



Penulis dilahirkan di Bandar Lampung pada tanggal 4 Juli 1997. Penulis merupakan anak pertama dari dua bersaudara dari pasangan Bapak Gunariyanto dan Ibu Natirah. Penulis mengawali pendidikan formal pada Taman Kanak-kanak di TK Al-Bustan Bandar Lampung diselesaikan tahun 2003, Sekolah Dasar di SD Negeri 1 Way Kandis diselesaikan tahun 2009, Sekolah Menengah Pertama di SMP Negeri 19 Bandar Lampung diselesaikan tahun 2012, Sekolah Menengah Kejuruan di SMK Negeri 1 Bandar Lampung jurusan akuntansi yang diselesaikan tahun 2015. Tahun 2015 penulis terdaftar sebagai mahasiswi di jurusan Ilmu Administrasi Bisnis FISIP Universitas Lampung melalui jalur SBMPTN. Pada tahun yang sama, penulis mengikuti program magang di PT Bank Lampung Cabang Pembantu Kartini-Kas RSUD Abdul Moeloek. Selama masa perkuliahan, penulis aktif dalam berorganisasi. Tahun 2015-2017, penulis aktif sebagai anggota bidang kesteri di HMJ Ilmu administrasi Bisnis Unila. Pada tahun yang sama, penulis juga aktif di organisasi eksternal Yayasan Al Kahfi Cabang Bandar Lampung. Tahun 2016, tergabung dalam UKM Radio Kampus Unila, kemudian tahun 2017 – 2018 menjadi HRD di UKM Radio Kampus Universitas Lampung. Pada bulan Januari 2018, penulis melaksanakan Kuliah Kerja Nyata di Kabupaten Lampung Timur.

MOTTO

“ Barangsiapa yang bersungguh-sungguh, sesungguhnya kesungguhan tersebut
untuk kebaikan dirinya sendiri ”

(QS Al-Ankabut:6)

PERSEMBAHAN

Dengan Mengucapkan Puji dan Syukur Kehadirat Allah SWT

Kupersembahkan Karyaku Ini Untuk:

Yang selalu bertanya

*“kapan mulai skripsi, kapan seminar, kapan ujian, kapan
lulus.....?”*

Dan semua civitas akademika Unila

“.....”

SANWACANA

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT. Karena atas karunia-Nya skripsi ini dapat terselesaikan pada waktunya. Skripsi dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi (Studi Pada PT Perdana Adhi Lestari)”. Oleh karena itu dengan segala hormat penulis mengucapkan terimakasih sebesar-besarnya dan setulus-tulusnya kepada:

1. Bapak Dr. Syarif Makhya, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
2. Bapak Drs. Susetyo, M.Si, selaku Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kerjasama Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
3. Bapak Drs. Denden Kurnia Drajat, M.Si, selaku Wakil Dekan Bidang Umum dan Keuangan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
4. Bapak Drs. Dadang Karya Bakti, M.M, selaku Wakil Dekan Bidang Kemahasiswaan dan Alumni Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
5. Bapak Ahmad Rifa'i S.Sos., M.Si, selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.

6. Bapak Suprihatin Ali, S.Sos., M.Sc, selaku Sekretaris Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
7. Bapak Drs. Dian Komarsyah, D, M.S. dan Ibu Hani Damayanti Aprilia, S.A.B., M.Si selaku dosen pembimbing yang telah bersedia meluangkan waktu dan membimbing dengan sabar kepada penulis. Penulis meminta maaf untuk setiap salah dan khilaf selama ini.
8. Bapak Drs. Dadang Karya Bakti., M.M. selaku dosen penguji yang telah bersedia memberikan banyak pelajaran dan telah banyak membantu kelancaran penulis dalam penyusunan skripsi ini.
9. Ibu Mertayana dan Bapak Jaya Putra Hidayatullah, S.E. selaku staff Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung yang selalu membantu dalam penyelesaian skripsi ini.
10. Seluruh dosen dan karyawan Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung yang tidak dapat disebutkan satu persatu, “terimakasih Bapak dan Ibu”.
11. Terimakasih kepada kedua orang tuaku, Bapak Gunariyanto dan Ibu Natirah atas segala pengorbanan, daya upaya, segala do’a, serta ketulusan dalam proses pendewasaan diri, menjadi sumber kekuatan luar biasa untuk mampu sampai ke tahap ini, dan menjadi tempat bernaung dalam kondisi apapun.
12. Terimakasih kepada pimpinan dan karyawan PT Perdana Adhi Lestari yang telah mengizinkan saya untuk melakukan penelitian dalam rangka penyelesaian skripsi ini.

13. Terimakasih kepada adik kecilku, Sodri, yang selalu menjadi penghibur setiap hari. Kepada keluarga besarku, terimakasih untuk motivasi yang luar biasa.
14. Untuk perempuan besar, Della, terimakasih sudah menjadi sahabat yang selalu pengertian, teman skripsian, teman makan, dan memberi tempat berteduh ketika hujan. Untuk perempuan galak, Hile, terimakasih sudah menjadi sumber inspirasiku, menjadi partner skripsi pagi hari, menjadi motivasi untuk sumber kemalasanku. Untuk perempuan bercelana, Enzel, terimakasih telah menjadi teman kemalasanku, menjadi teman berjuang, teman paling cerewet. Untuk perempuan yang berbakat menjadi pelawak, Vinda, terimakasih sudah menjadi penghibur dikala sedih dan senang, terimakasih sudah memberikan banyak inspirasi yang berarti. Kalian penolong, tempat berbagi suka dan duka, terimakasih untuk menemani perjalanan perkuliahanku selama ini. Terimakasih untuk kalian ber 4 yang kuat dan hebat!.
15. Elemen air terkuat, Kak Gusti dan Kak Astra, terimakasih telah menjadi teman bercerita, berbagi semangat, menjadi sumber ketegaran, dan ketulusan yang luar biasa.
16. Untuk Surya, terimakasih atas segala dukungan yang luar biasa selama hampir empat tahun ini, terimakasih sudah menemani meskipun dari kejauhan.
17. Terimakasih untuk member Room B13; Zaki, Yogi, Ega, Bintang, Dylan, Indra, Iyan, Hasan, Gentha, Aldo, (Topik), Bimo, Ido, Tab, Alip, Opin dan member lainnya telah menjadi sepersaudaraan – sepertemanan selama menjadi mahasiswa Abi.
18. Keluarga besar Radio Kampus Unila, Crew Rakanila 2016, Crew 2017, tempat mengembangkan dan menempa diri menjadi manusia yang berdaya tahan

tinggi, kalian yang menjadi penghibur dan penyemangat yang luar biasa. SDM squad UKM Rakanila Kak Astra, Kak Vani, Kak Gusti, Delia, Anggun, yang selalu memberi semangat dan menghibur di setiap waktu, semoga kalian sukses selalu. Terimakasih untuk kak bagas, kak yayan yang telah banyak membantu selama masa-masa menjadi anak Graha. Terimakasih juga kak Allen!

19. Terimakasih untuk KKN Kebon Damar, Abil, Gita, Santo, Yudi, Kak Restu, Iin, kalian terbaik.
20. Untuk semua teman-teman keluarga besar ABI 2015 yang tidak dapat disebutkan namanya satu per satu, terimakasih telah menjadi cerita baru dalam perjalanan perkuliahanku.
21. Terimakasih untuk pembahas yang suka mencari-cari kesalahan, Gandi, Joel, Ivan, Bayu atas bantuannya.
22. Semua pihak yang telah membantu hingga terselesaikannya skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu.
23. Almamater Universitas Lampung tercinta yang penuh kenangan serta turut mendewasakan diriku, baik dari tutur kata dan perilaku.

Akhir kata penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, akan tetapi sedikit harapan semoga skripsi ini dapat berguna dan bermanfaat bagi kita semua. Amiin.

Bandar Lampung, Mei 2019

Penulis

Eliatun Muntaha

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR ISI	i
DAFTAR TABEL	iii
DAFTAR GAMBAR	iv
DAFTAR RUMUS	v
I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian	10
1.4 Manfaat Penelitian	11
II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	13
2.2 Kinerja Karyawan.....	15
2.2.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja.....	17
2.2.2 Penilaian Kinerja.....	18
2.2.3 Dimensi Kinerja Karyawan	20
2.3 Komitmen Organisasi	21
2.3.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi	22
2.3.2 Membangun Komitmen Organisasi	22
2.3.3 Dimensi Komitmen Organisasi.....	24
2.4 Kepemimpinan	26
2.4.1 Teori Kepemimpinan	27
2.4.2 Dimensi Kepemimpinan	33
2.5 Motivasi	35
2.5.1 Teori Motivasi	35
2.5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi.....	39
2.5.3 Dimensi Motivasi	41
2.6 Disiplin Kerja.....	41
2.5.1 Dimensi Disiplin Kerja	42
2.5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja	43
2.5.3 Tujuan Disiplin Kerja	44
2.7 Penelitian Terdahulu	45
2.8 Hubungan Antar Variabel.....	48
2.9 Kerangka Berpikir	50
2.10 Hipotesis	51

III. METODE PENELITIAN

3.1	Jenis Penelitian	52
3.2	Definisi Konseptual	52
3.3	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	53
3.4	Populasi dan Sampel	
3.4.1	Populasi	55
3.4.2	Sampel	55
3.5	Metode Pengumpulan Data	56
3.6	Teknik Pengujian Instrumen	
3.6.1	Validitas Instrumen	57
3.6.2	Uji Reliabilitas	60
3.7	Teknik Analisis Data	
3.7.1	Analisis Statistik Deskriptif	61
3.7.2	Analisis Statistik Inferensial	62
3.8	Analisis Regresi Linear Berganda	62
3.9	Uji Asumsi Klasik	63
3.10	Uji Hipotesis	
3.10.1	Uji t	65
3.10.2	Uji F	65
3.10.3	Koefisien Determinasi (<i>R-Square</i>)	65
3.11	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	66
3.11.1	Permodelan Jalur	66

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1	Gambaran Umum Perusahaan	69
4.2	Karakteristik Responden	
4.2.1	Distribusi Responden Berdasarkan Gender	76
4.2.2	Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan	76
4.2.3	Distribusi Responden Berdasarkan Usia	77
4.3	Analisis Deskriptif	
4.3.1	Analisis Terhadap Variabel Kinerja Karyawan	79
4.3.2	Analisis Terhadap Variabel Komitmen Organisasi	80
4.3.3	Analisis Terhadap Variabel Kepemimpinan	81
4.3.4	Analisis Terhadap Variabel Motivasi	82
4.3.5	Analisis Terhadap Variabel Disiplin Kerja	83
4.5	Uji Asumsi Klasik	84
4.6	Analisis Jalur	
4.6.1	Analisis Jalur Substruktur Pertama	87
4.6.2	Analisis Jalur Substruktur Kedua	92
4.7	Bahasan Penelitian	100

V. SIMPULAN DAN SARAN

5.1	Simpulan	110
5.2	Saran	112

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Karyawan Pada PT PAL	2
1.2 Daftar Absensi Karyawan PT PAL	8
2.1 Penelitian Terdahulu	45
3.1 Definisi Operasional	53
3.2 Skor Atas Jawaban Kuesioner.....	57
3.3 Hasil Pengujian Validitas Kinerja Karyawan (Y).....	59
3.4 Hasil Pengujian Validitas Komitmen Organisasi (Z).....	59
3.5 Hasil Pengujian Validitas Kepemimpinan (X1).....	59
3.6 Hasil Pengujian Validitas Motivasi (X2)	59
3.7 Hasil Pengujian Validitas Disiplin Kerja (X3).....	60
3.8 Hasil Uji Reliabilitas	61
4.1 Fasilitas Kantor dan Gudang	73
4.2 Distribusi Responden Berdasarkan Gender	76
4.3 Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan	76
4.4 Distribusi Responden Berdasarkan Usia	78
4.5 Pernyataan Pada Variabel Kinerja Karyawan	79
4.6 Pernyataan Pada Variabel Komitmen Organisasi	80
4.7 Pernyataan Pada Variabel Kepemimpinan.....	81
4.8 Pernyataan Pada Variabel Motivasi	82
4.9 Pernyataan Pada Variabel Disiplin Kerja.....	83
4.10 Uji Multikolinearitas	86
4.11 Tabel Koefisien Substruktur Analisis Jalur Pertama	87
4.12 Hasil Perhitungan Uji Regresi (X1, X2, dan X3 Terhadap Z)	88
4.13 Tabel Anova Analisis Jalur Pertama	89
4.14 Tabel <i>Output</i> Korelasi Analisis Jalur Pertama	90
4.15 Tabel Koefisien Determinasi Analisis Jalur Pertama.....	91
4.16 Tabel Koefisien Substruktur Analisis Jalur Kedua	93
4.17 Hasil Perhitungan Uji Regresi (X1, X2, X3, dan Z Terhadap Y)	93
4.18 Tabel Anova Analisis Jalur Kedua.....	95
4.19 Tabel <i>Output</i> Korelasi Analisis Jalur Kedua.....	95
4.20 Hasil <i>Output Model Summary</i> Analisis Jalur Kedua.....	97

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1.1 Pertumbuhan Dalam 10 Tahun Terakhir.....	2
2.1 Kerangka Pemikiran.....	50
3.2 Model Persamaan Analisis Dua Jalur	67
4.1 Kepemilikan Saham PT Perdana Adhi Lestari.....	70
4.2 Struktur Perusahaan	72
4.3 Outlet Terdaftar	75
4.4 Kontribusi Distribusi.....	75
4.5 Uji Normalitas Data	85
4.6 Uji Heteroskedastisitas.....	86
4.7 Model Struktural Analisis Jalur Pertama	92
4.8 Permodelan Analisis Jalur.....	98

DAFTAR RUMUS

Rumus	Halaman
Rumus 3.1 Sampel	55
Rumus 3.2 <i>Product Moment Coefficient of Correlation</i>	58
Rumus 3.3 <i>Alpha Cronbach</i>	58
Rumus 3.4 Model Persamaan Regresi Linear Berganda Jalur Pertama.....	62
Rumus 3.5 Model Persamaan Regresi Linear Berganda Jalur Kedua	62
Rumus 3.6 Uji t	65
Rumus 3.7 Uji <i>F</i>	65
Rumus 3.8 Persamaan Sub Struktur Pertama Permodelan Jalur.....	67
Rumus 3.9 Persamaan Sub Struktur Kedua Permodelan Jalur	67

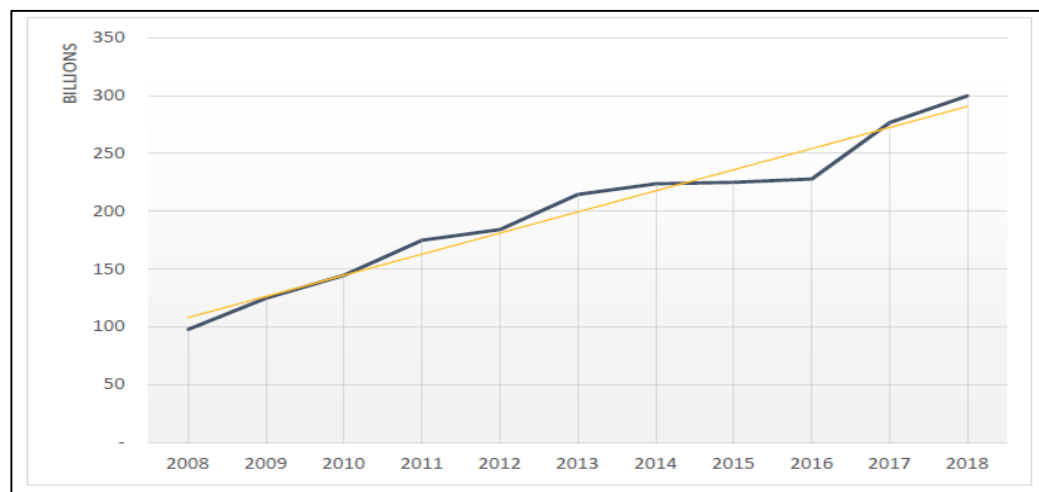
I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Persaingan antar perusahaan saat ini semakin perseptif, sehingga sumber daya manusia (SDM) dituntut untuk mampu mengembangkan diri secara produktif. SDM merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki potensi akal, perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya. Semua potensi SDM tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Sementara, sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal dan mesin tidak dapat memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh SDM yang mempunyai kinerja yang optimum.

Perusahaan distribusi *fast moving customer goods* (FMCG) saat ini merupakan perusahaan yang mulai berkembang di Provinsi Lampung. Hal ini disebabkan kebutuhan manusia akan kebutuhan sehari-hari semakin meningkat seiring dengan peningkatan kesejahteraan masyarakat. Berdasarkan data KKER Provinsi Lampung tahun 2018, pertumbuhan volume barang konsumsi cukup signifikan mencapai 211,81%. Lebih tinggi dibandingkan triwulan sebelumnya yang tumbuh negatif sebesar -18,11%. Hal ini menjadi peluang besar bagi perusahaan-perusahaan distribusi FMCG dalam rangka mengembangkan organisasi dan memperoleh profit yang menguntungkan.

PT Perdana Adhi Lestari (PAL) merupakan perusahaan swasta yang seluruh saham dimiliki oleh anggota keluarganya dan dijalankan secara profesional. PT PAL bergerak di bidang distribusi FMCG terbesar yang melayani provinsi Lampung mencakup 13 kabupaten dan 2 kota dengan lebih dari 15 perusahaan prinsipal, 4 titik distribusi, 6 gudang, dan melayani lebih dari 5.000 *outlet retail* terdaftar serta 100 *outlet modern* di berbagai wilayah provinsi Lampung. PT PAL bersama dengan prinsipal yang bekerjasama terus tumbuh setiap tahun, dengan rata-rata pertumbuhan 10,3% dalam 10 tahun terakhir.



Sumber: PT PAL, 2019

Gambar 1.1 Pertumbuhan Dalam 10 Tahun Terakhir

Saat ini, PT PAL memiliki 165 karyawan yang terbagi menjadi 5 departemen utama yang terbagi menjadi beberapa divisi dengan deskripsi kerja sebagai berikut:

Tabel 1.1 Karyawan Pada PT PAL

Departemen	Divisi	Deskripsi Pekerjaan	Karyawan
Umum	<i>Managing Director</i>	Pemilik perusahaan.	1
	Kepala Bagian Umum	Melakukan pengelolaan terhadap sistem perusahaan, pengendalian tata usaha, dan administrasi kepegawaian.	1
	<i>Office Boy</i>	Petugas kebersihan laki-laki.	1
	<i>Office Girl</i>	Petugas kebersihan perempuan.	1

Administrasi	<i>Collector</i>	Melakukan monitoring atau penagihan atas kontrak konsumen yang tertunggak dan membuat laporan harian atas tagihan.	2
	<i>Admin Billing</i>	Mengelola <i>database</i> penagihan, membuat <i>database</i> pelaporan <i>bill</i> , melakukan rekonsiliasi <i>invoice</i> fisik dengan sistem.	3
	Admin Fakturis	Memasukkan data penjualan ke program, membuat faktur penjualan dan surat jalan, membuat laporan penjualan, faktur harian dan bulanan, pengarsipan dokumen.	3
	Kasir	Menerima tagihan pembayaran yang telah dilakukan oleh <i>sales</i> , memonitoring absensi karyawan, memiliki kendali terhadap uang kas perusahaan.	2
	<i>Admin Tax</i>	Melakukan kontroling terhadap pajak perusahaan dan membuat faktur pajak.	1
	<i>Admin Sales</i>	Membuat <i>database</i> konsumen yang diterima dari <i>sales</i> , membuat laporan aktivitas <i>sales</i> setiap hari.	2
	<i>Admin Sales Metro</i>	Membuat <i>database</i> konsumen yang diterima dari <i>sales</i> , membuat laporan aktivitas <i>sales</i> setiap hari di wilayah Metro.	3
	<i>Admin Sales Unit 2</i>	Membuat <i>database</i> konsumen yang diterima dari <i>sales</i> , membuat laporan aktivitas <i>sales</i> setiap hari wilayah Unit 2.	1
	<i>Auditor</i>	Melakukan audit terhadap laporan keuangan perusahaan.	1
	<i>Accounting</i>	Melakukan pencatatan dan membuat laporan semua aktivitas transaksi keuangan kantor.	1
	<i>Receptionist</i>	Menerima tamu, melakukan komunikasi dengan <i>clien</i> melalui telfon, menyusun acara kerja pimpinan.	1
	IT	Menjaga keamanan data-data, memastikan perangkat komputer, <i>software</i> , dan lainnya berjalan dengan baik.	1
	<i>Finance Manager</i>	Membantu perencanaan dan nasihat bisnis dalam hal keuangan	1

	<i>Assistant Finance Manager</i>	Melakukan kontrol <i>budget</i> , menyempurnakan sistem keuangan, kontroling kas kecil dan piutang.	1
Sales	<i>Sales Manager</i>	Membuat perencanaan biaya, kegiatan, klasifikasi outlet, menentukan target dan mengukur keberhasilan, melakukan pengawasan dan pembinaan, mengimplementasikan strategi atau tugas kepada bawahan.	1
	<i>Sales Supervisor</i>	Mengoordinir tim penjualan agar dapat meningkatkan penjualan, bertanggungjawab atas karyawan dan hasil kerjanya.	5
	Kepala Depo Metro	Mengelola distribusi wilayah metro, mengevaluasi kinerja, mengakurasi stok barang di gudang.	1
	<i>Sales Coordinator</i>	Bertanggung jawab secara menyeluruh dan representatif untuk mencapai target penjualan sesuai area wilayah pemasaran.	1
	<i>Salesman</i>	Memasarkan produk perusahaan.	44
	<i>Sales Director</i>	Mengembangkan bisnis perusahaan, memonitor strategi, memberikan solusi apabila penjualan tidak mencapai target, memastikan <i>database customer</i> bertambah, membangun sinergi tim yang baik.	1
	Motoris	<i>Sales</i> yang langsung menjual barang dengan motor dan mendistribusikan produk ke toko.	1
	<i>Salesman Metro</i>	Memasarkan produk perusahaan wilayah Metro.	4
	<i>Sales Brand</i>	Memasarkan produk khusus perusahaan, yaitu Ceres, Pocari, Nutrifood, Softex.	6
Logistik	Manajer Logistik	Melakukan pengawasan dan mengontrol bagian pergudangan.	1
	Staff Logistik	Menjaga keamanan barang, melakukan pengiriman barang sesuai faktur, menerima barang retur dan kadarluasa.	27
	Kepala Logistik	Menerima dan mengecek pesanan, membuat bukti barang	1

		masuk, mengkoordinir logistik, membuat surat permintaan barang kepada manajer logistik Kotabumi.	
	<i>Driver</i>	Mengantarkan barang pesanan membantu logistik memasarkan barang ke tujuan dan melakukan perawatan terhadap kendaraan.	29
	Kepala Logistik Ceres	Menerima dan mengecek pesanan, membuat bukti barang masuk, mengkoordinir logistik, membuat surat permintaan barang khusus Ceres kepada manajer logistik.	1
	<i>Driver Depo Metro</i>	Mengantarkan barang pesanan membantu logistik memasarkan barang ke tujuan di wilayah Metro dan melakukan perawatan terhadap kendaraan.	1
	<i>Driver Unit 2</i>	Mengantarkan barang pesanan membantu logistik memasarkan barang ke tujuan dan melakukan perawatan terhadap kendaraan unit 2.	1
	Staff Logistik Metro	Menjaga keamanan barang, melakukan pengiriman barang sesuai faktur, menerima barang retur dan kadarluasa wilayah Metro.	3
	<i>Helper Gudang</i>	Membantu secara langsung mengirimkan barang ke relasi, membuat laporan pengiriman barang. Menerima barang dari staff logistik.	6
	<i>Helper Gudang Metro</i>	Membantu secara langsung mengirimkan barang ke relasi, membuat laporan pengiriman barang wilayah Metro.	1
	<i>Helper Unit 2</i>	Membantu secara langsung mengirimkan barang ke relasi, membuat laporan pengiriman barang wilayah Unit 2.	1
<i>Finance</i>	<i>Finance Directore</i>	Melakukan pengelolaan, kendali, dan mengoordinasikan pelaksanaan kegiatan keuangan.	1
Grand Total			165

Sumber: PT PAL, 2019

Berdasarkan tabel 1.1 diketahui bahwa jumlah karyawan pada PT PAL yaitu 165 karyawan yang terdiri dari lima departemen utama, yaitu umum, administrasi, *sales*, logistik, dan *finance*. Setiap divisi memiliki kemampuan dan keterampilan yang sama dalam mengerjakan tugas-tugasnya, sementara masing-masing departemen memiliki kemampuan dan keterampilan yang berbeda dalam mengerjakan tugas-tugasnya. Pada PT PAL setiap departemen memiliki target yang berbeda-beda sesuai kebijakan perusahaan. Untuk mencapai target yang ditentukan oleh perusahaan, setiap karyawan harus memberikan kontribusi lebih terhadap pekerjaannya. Kontribusi karyawan dalam bekerja dapat dilihat dari kinerja yang ditampilkan oleh masing-masing karyawan. Karyawan yang bekerja dengan baik, maka akan menghasilkan kinerja yang baik, sementara karyawan yang bekerja kurang baik, maka akan menghasilkan kinerja yang kurang baik.

Menurut Robbins dan Judge (2013:589), kinerja karyawan merupakan banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya. Perbedaan kinerja dapat terjadi karena perbedaan kemampuan, keterampilan, dan motivasi. Kemampuan, keterampilan, dan motivasi karyawan tercermin dari kinerja masing-masing individu. Karyawan yang bekerja dengan baik dapat menghasilkan kinerja yang baik. Sebaliknya, karyawan yang bekerja kurang baik, maka akan menghasilkan kinerja yang kurang baik. Untuk itu, kepemimpinan memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan organisasi yang efektif dan efisien.

Salah satu konteks kepemimpinan yang dimaksud adalah atasan dalam kedudukannya sebagai pemimpin. Kepemimpinan adalah suatu proses dalam

mempengaruhi orang lain agar mau atau tidak melakukan sesuatu yang diinginkan (Matondang, 2008:5). Efektifitas pemimpin dalam menghadapi aktifitas organisasi ditentukan oleh kualitas hubungan (relasi) antara pemimpin dan bawahan yang ditandai dengan timbal balik dan rasa percaya. Peran pemimpin dalam rangka meningkatkan kinerja, menimbulkan sifat-sifat pimpinan dalam memimpin, dimana sifat-sifat tersebut akan berpengaruh terhadap gaya pemimpin dalam memimpin bawahannya untuk bekerja.

Pada PT PAL, diketahui bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan yaitu gaya kepemimpinan transformasional. Hal ini dapat dilihat dari bagaimana pimpinan perusahaan berusaha untuk membuat perubahan positif ditandai dengan adanya simplifikasi, mampu memotivasi karyawan, memfasilitasi, selalu siap siaga, dan memiliki tekad yang kuat untuk melakukan sesuatu secara tuntas. Menurut Daft (2012:454) gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan partisipasi dan pemberdayaan bawahan dalam aktivitas organisasi serta berupaya untuk melakukan perubahan ke arah yang lebih baik.

Selain kepemimpinan, hal lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kedisiplinan. Kedisiplinan merupakan salah satu aspek yang berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Hasibuan (2009:193) disiplin kerja adalah kesadaran serta kesediaan seseorang untuk menaati peraturan yang ada di dalam organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan menjadi kunci terwujudnya tujuan perusahaan. Dengan adanya disiplin yang baik berarti karyawan sadar dan bersedia mengerjakan tugasnya dengan baik. Artinya jika peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan diabaikan atau sering

dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin kerja yang buruk. Sebaliknya, jika karyawan tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi karyawan yang baik.

Pada PT PAL, absensi dihitung berdasarkan kehadiran karyawan tersebut, sedangkan untuk keterlambatan pengawasan dilakukan oleh masing-masing pimpinan departemen. Artinya, meskipun pada PT PAL tidak melakukan absensi keterlambatan, atasan masing-masing departemen dapat melihat dan menegur karyawan tersebut apabila terjadi keterlambatan. Absen karyawan PT PAL selama bulan Januari sampai dengan bulan September 2018 dapat dilihat pada tabel 1.2 berikut.

Tabel 1.2 Daftar Absensi Karyawan PT PAL 2018

Bulan	Absensi Departemen per Bulan					Total
	Admin	Logistik	Sales	Driver	Finance	
Januari	3	17	24	11	0	55
Februari	4	8	14	28	0	54
Maret	4	6	7	5	0	22
April	1	11	6	13	0	31
Mei	9	7	17	11	0	44
Juni	1	7	4	7	0	19
Juli	3	13	21	20	0	57
Agustus	1	11	5	14	0	31
September	1	11	5	14	0	31
Grand Total	27	91	103	123	0	344

Sumber: PT PAL, 2019

Dari data tersebut didapat bahwa jumlah absensi karyawan PT PAL cukup tinggi. Jumlah peningkatan absensi tertinggi terjadi pada bulan Juli 2018 yaitu sebesar 57 kali dari total 165 karyawan. Sementara absensi departemen dengan jumlah tertinggi adalah departemen *driver* yaitu sebanyak 123 kali. Adanya tingkat absensi

yang cenderung tinggi setiap bulan menunjukkan bahwa kedisiplinan karyawan PT PAL cenderung masih rendah.

Dalam rangka meningkatkan kinerja, setiap karyawan harus memiliki motivasi. Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (Mangkunegara, 2005:61). Motivasi timbul karena adanya suatu dorongan dan kemauan masing-masing individu. Motivasi dapat mendorong seseorang untuk melakukan tindakan baik atau tidak baik secara internal maupun eksternal yang dapat berdampak positif maupun negatif untuk mengarahkannya bergantung kepada ketanggungan manajer (Ardana, Mujiati, dan Utama, 2012: 193). Dengan motivasi yang tepat akan memacu seseorang untuk menciptakan kegairahan seseorang agar bekerja dengan efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk berkomitmen tinggi.

Selanjutnya komitmen organisasi mencerminkan kekuatan dari keterlibatan dan kesetiaan karyawan terhadap organisasi. Seorang karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula (Sopiah, 2008:166). Persoalan komitmen organisasi merupakan persoalan yang tidak bisa diabaikan dalam organisasi. Untuk dapat bekerjasama dan berprestasi dengan baik, seorang karyawan harus mempunyai komitmen yang tinggi pada organisasinya. Komitmen karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan dapat menjadi faktor pendorong yang sangat efektif menuju tahap-tahap kemajuan perusahaan. Karyawan diharapkan tidak hanya bekerja sesuai imbalan yang diperolehnya, tetapi juga mampu untuk bekerja melebihi apa yang seharusnya dilakukan sehingga kinerja perusahaan akan meningkat.

Berdasarkan uraian data dan fenomena latar belakang tersebut maka mendorong peneliti untuk memilih judul skripsi: **“Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi (Studi pada PT Perdana Adhi Lestari)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan peneliti, dapat dirumuskan permasalahan pokok yang perlu dibahas dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap komitmen organisasi secara parsial serta variabel manakah yang paling besar pengaruhnya pada PT Perdana Adhi Lestari?
2. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap komitmen organisasi pada PT Perdana Adhi Lestari secara simultan?
3. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Perdana Adhi Lestari?
4. Seberapa besar pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Perdana Adhi Lestari?
5. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada PT Perdana Adhi Lestari?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk mengetahui besar pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap komitmen organisasi secara parsial serta variabel manakah yang paling besar pengaruhnya pada PT Perdana Adhi Lestari.
2. Untuk mengetahui besar pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap komitmen organisasi pada PT Perdana Adhi Lestari secara simultan.
3. Untuk mengetahui besar pengaruh kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Perdana Adhi Lestari.
4. Untuk mengetahui besar pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Perdana Adhi Lestari.
5. Untuk mengetahui besar pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada PT Perdana Adhi Lestari.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan uraian permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka kegunaan penelitian ini adalah:

1. Aspek Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dan memperluas kajian wawasan Ilmu Administrasi Bisnis sebagai penerapan teori-teori yang didapatkan peneliti selama perkuliahan. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya mengenai kepemimpinan, motivasi dan disiplin serta hubungannya dengan kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

2. Aspek praktis

Penelitian ini merupakan salah satu sumber informasi tambahan bagi pihak-pihak yang berkepentingan dalam perusahaan yang dapat dimanfaatkan untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan atau sebagai strategi dalam meningkatkan kinerja pada perilaku karyawannya.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki peranan kunci dalam menentukan keberlangsungan, efektivitas, dan daya saing suatu organisasi. MSDM merupakan pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi (Mondy, 2008:4). Konsekuensinya, para manajer di setiap tingkatan harus melibatkan diri dengan MSDM, karena para individu-individu yang berurusan dengan masalah-masalah sumber daya manusia menghadapi sejumlah tantangan, mulai dari tenaga kerja yang berubah, revolusi teknologi hingga persaingan global.

Menurut Kaswan (2012:5), MSDM merupakan suatu pendekatan terhadap manajemen manusia yang berdasarkan empat prinsip dasar yaitu:

- a. Sumber daya manusia adalah aset penting yang dimiliki oleh suatu organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi.
- b. Kesuksesan dapat dicapai apabila peraturan atau kebijakan dan prosedur yang berkaitan dengan manusia dari suatu organisasi saling berhubungan dan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

- c. Kultur dan nilai, suasana organisasi, dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian yang terbaik.
- d. MSDM berkaitan dengan integrasi yang menjadikan semua anggota organisasi terlibat dan bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama.

Noe, dkk (2011:258) mendefinisikan MSDM sebagai kebijakan, praktik, dan sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap maupun kinerja karyawan. Rincian aktivitas sumber daya manusia yang dipaparkan meliputi memilih sumber daya manusia, pelatihan, dan pengembangan sumber daya manusia, pemberian kompensasi, manajemen performa serta relasi antara karyawan. Fokus MSDM terletak pada upaya mengelola SDM di dalam dinamika interaksi antara organisasi dengan pekerja yang memiliki kepentingan berbeda. Oleh karena itu, jika MSDM tidak efektif dapat menjadi hambatan utama dalam memuaskan pekerja dan keberhasilan organisasi.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut, tujuan MSDM sifatnya bervariasi dan tergantung pada tahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi. Menurut Larasati (2018:10-11), tujuan umum MSDM adalah mengoptimalkan produktivitas semua pekerja dalam sebuah organisasi. Dalam hal ini, produktivitas diartikan sebagai hasil produksi (*output*) sebuah perusahaan (barang dan jasa) terhadap masuknya (manusia, modal, bahan-bahan, dan energi). Sementara tujuan khusus sebuah departemen sumber daya manusia adalah membantu para manajer lini atau manajer-manajer fungsional yang lain, agar dapat mengelola para pekerja secara lebih efektif.

Empat tujuan MSDM dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Tujuan Sosial

Tujuan sosial MSDM adalah agar organisasi bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap keutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

2. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

3. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

4. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

2.2 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2005:9). Menurut Robbins dan Judge (2013:589), kinerja karyawan merupakan banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya. Perbedaan kinerja dapat terjadi karena perbedaan kemampuan, keterampilan, dan motivasi. Oleh karena itu, kinerja seseorang dipertimbangkan dengan fungsi dari kemampuan dan kemauan. Tanpa kemauan kerja, meskipun seseorang mempunyai kemampuan, maka kinerjanya tidak akan sesuai dengan harapan.

Menurut Noe, dkk. (2011:186), kinerja karyawan merupakan proses dimana para manajer memastikan bahwa aktivitas dan *output* karyawan berkontribusi pada tujuan organisasi yang dinyatakan. Artinya hasil-hasil perilaku akan dinilai dengan kriteria atau standar mutu. Apabila seseorang memberikan hasil pekerjaan yang sesuai dengan standar atau kriteria yang telah ditentukan oleh organisasi, maka kinerja yang dimiliki orang tersebut tergolong baik. Sebaliknya, apabila hasil pekerjaan tidak sesuai dengan standar atau etika, maka kinerja tergolong buruk.

Menurut Titisari (2014:74), kinerja karyawan merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis suatu organisasi. Konsep kinerja terbagi dalam tiga bagian, yakni:

1. Kinerja individu
2. Kinerja kelompok
3. Kinerja organisasi

Sinambela (2012:5) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai kemampuan karyawan dalam melakukan suatu keahlian tertentu. Kinerja karyawan akan menentukan seberapa jauh kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

2.2.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja menurut Mangkunegara (2005:13)

dirumuskan dengan:

Human Performance = *Ability* x *Motivation*

Motivation = *Attitude* x *Situation*

Ability = *Knowledge* x *Skill*

Penjelasan:

a. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-112) apalagi IQ *superior*, *very superior*, *gifted*, dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasi. karyawan yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola pimpinan kerja, dan kondisi kerja.

2.2.2 Penilaian Kinerja

Rivai, dkk (2008:14) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Proses tersebut dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang kinerja masing-masing karyawan. Artinya penilaian kerja merupakan suatu tahapan-tahapan yang dilakukan untuk melakukan penilaian terhadap hasil kerja karyawan.

Menurut Mangkunegara (2005:10), penilaian kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Disamping itu, penilaian kinerja juga digunakan untuk menentukan kebutuhan pelatihan secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan.

Budiharjo (2015:13) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai upaya guna mengadakan pengukuran atas kinerja dari setiap karyawan perusahaan. Hal ini dikaitkan dengan tingkat produktivitas dan efektivitas kerja dari karyawan tersebut dalam menghasilkan karya tertentu sesuai dengan deskripsi tugas yang diberikan perusahaan.

Rivai, dkk. (2008:58) menyatakan kegunaan-kegunaan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Perbaikan prestasi kerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer, dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan yang dikerjakan.

2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi

Evaluasi kinerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus, dan bentuk kompensasi lainnya.

3. Keputusan-keputusan penempatan

Promosi, transfer, dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi merupakan bentuk penghargaan terhadap kinerja kerja masa lalu.

4. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan

kinerja yang buruk menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga kinerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

5. Perencanaan dan pengembangan karir

Umpan balik kinerja mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.

6. Penyimpangan-penyimpangan proses *staffing*

Kinerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* Departemen Personalialia.

7. Tidak akuratnya informasi

Kinerja yang buruk menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasionalis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen komponen lain sistem informasi manajemen personalialia. berpedoman pada informasi yang tidak

akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang diambil tidak tepat.

8. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan

Kinerja yang buruk merupakan suatu tanda kesalahan dalam mendesain pekerjaan. Penilaian kinerja membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

9. Kesempatan kerja yang adil

Penilaian kinerja yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

10. Tantangan-tantangan eksternal

Kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya.

11. Umpan balik kepada sumber daya manusia

Kinerja yang baik dan buruk di seluruh perusahaan mengidentifikasi bagaimana baiknya fungsi departemen sumber daya manusia diterapkan.

2.2.3 Dimensi Kinerja Karyawan

Untuk mengukur kinerja karyawan secara individu, menurut Dharma (2003:355) terdapat tiga dimensi yaitu:

1. Kualitas

Kualitas kerja karyawan diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas kerja

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit dan jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu adalah tingkat aktivitas yang diselesaikan pada waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

2.3 Komitmen Organisasi

Komitmen mengandung makna adanya kemauan dan penerimaan. Komitmen organisasi merupakan faktor kunci yang menjelaskan tentang ilmu perilaku dan pengelolaan suatu organisasi berkaitan dengan hubungan antara individu dan organisasi. Sebagai sikap, komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan (Luthans, 2006:249). Secara lebih rinci, komitmen organisasi sebagai:

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

Robbins dan Judge (2013:108) menyatakan komitmen pada organisasi sebagai suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut. Kaswan (2012:293) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai ukuran kesediaan karyawan bertahan dengan sebuah perusahaan di waktu yang akan datang. Komitmen mencerminkan kepercayaan karyawan terhadap misi dan tujuan

organisasi, kesediaan melakukan usaha dalam menyelesaikan pekerjaan serta hasrat terus bekerja.

2.3.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen pegawai pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Sopiah (2008:163) mengidentifikasi ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen pegawai atau karyawan pada organisasi, yaitu:

1. Ciri pribadi pegawai, termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan serta keinginan yang berbeda dari tiap pegawai.
2. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas, dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja.
3. Pengalaman kerja, tercakup ke dalam motivasi anggota selama berada di dalam organisasi, perannya dalam organisasi, dan hubungan antara anggota organisasi dengan pimpinannya.

2.3.2 Membangun Komitmen Organisasi

Menurut Dessler (2000:319) hal-hal yang dapat dilakukan untuk membangun komitmen yaitu:

1. *Make it charismatic*: jadikan visi dan misi organisasi sebagai sesuatu yang dapat dijadikan dasar bagi setiap karyawan untuk berperilaku, bertindak, dan bersikap.
2. *Build the tradition*: membangun segala sesuatu yang baik dalam organisasi dan jadikan hal tersebut sebagai suatu tradisi yang dilakukan terus-menerus.

3. *Have comprehensive grievance procedures*: organisasi harus memiliki prosedur yang jelas untuk mengatasi keluhan-keluhan yang masuk baik dari internal maupun eksternal organisasi.
4. *Provide extensive two-way communication*: menjalin komunikasi dua arah dalam organisasi tanpa memandang strata.
5. *Create a sense community*: Jadikan semua unsur dalam organisasi sebagai suatu komunitas yang di dalamnya terkandung nilai kebersamaan, rasa memiliki, dan kerjasama.
6. *Build value-based homogeneity*: membangun nilai-nilai yang didasarkan adanya kesamaan.
7. *Share and share a like*: organisasi membuat kebijakan di mana antara karyawan level bawah sampai paling atas tidak terlalu berbeda dalam kompensasi, gaya hidup, dan penampilan.
8. *Emphasize barnraising, cross utilization and teamwork*: organisasi sebagai suatu komunitas yang harus bekerja sama, saling berbagi, memberi manfaat, dan memberikan kesempatan yang sama.
9. *Get together*: mengupayakan mengadakan acara yang melibatkan semua anggota organisasi dengan tujuan menjalin kebersamaan.
10. *Support employee development*: organisasi memperhatikan perkembangan karir karyawan dalam jangka panjang.
11. *Commit to actualizing*: setiap karyawan diberi kesempatan yang sama untuk mengaktualisasi diri dalam organisasi secara maksimal.
12. *Provide first year job challenge*: karyawan masuk ke dalam organisasi dengan membawa mimpi, harapan, dan kebutuhannya.

13. *Enrich and empower*: mengupayakan untuk menciptakan kondisi agar karyawan bekerja tidak monoton.
14. *Promote from within*: bila ada lowongan jabatan sebaiknya kesempatan pertama diberikan kepada internal perusahaan sebelum dilakukan perekrutan pegawai.
15. *Provide developmental activities*: motivasi karyawan akan muncul dengan sendirinya bila organisasi membuat kebijakan untuk memprioritaskan perekrutan karyawan.
16. *The question of employee security*: komitmen akan muncul dengan sendirinya apabila karyawan merasa aman baik fisik maupun psikis.
17. *Commit to people first value*: perusahaan memberi perlakuan yang benar pada masa awal karyawan memasuki organisasi agar tercipta komitmen organisasi.
18. *Put in writing*: data tentang organisasi dimuat dalam bentuk tulisan tidak hanya dengan lisan.
19. *Hire right kind managers*: bila pimpinan ingin menanamkan nilai-nilai, kebiasaan, dan lain-lainnya sebaiknya pimpinan sendiri memberikan teladan dan bentuk sikap dan perilaku daripada kata-kata.
20. *Walk the walk*: tindakan jauh lebih efektif dibandingkan dengan kata-kata.

2.3.3 Dimensi Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi bersifat multidimensi, maka terdapat perkembangan dukungan untuk tiga model komponen yang diajukan Meyer *et al.* (2009:100). Ketiga dimensi tersebut, yaitu:

1. Komitmen Afektif

Komitmen afektif menunjukkan kuatnya keinginan emosional karyawan untuk beradaptasi dengan nilai-nilai yang ada agar tujuan dan keinginannya untuk tetap di organisasi dapat terwujud. Komitmen afektif dapat timbul pada diri seorang karyawan dikarenakan adanya karakter individu, karakteristik struktur organisasi, signifikansi tugas, berbagai keahlian, umpan balik dari pemimpin, dan keterlibatan dalam manajemen. Karyawan yang memiliki komitmen afektif akan cenderung untuk tetap dalam satu organisasi karena mereka mempercayai sepenuhnya misi yang dijalankan oleh organisasi.

2. Komitmen Normatif

Komitmen normatif menunjukkan tanggung jawab moral karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi. Penyebab timbulnya komitmen ini adalah tuntutan sosial yang merupakan hasil pengalaman seseorang dalam berinteraksi dengan sesama atau munculnya kepatuhan yang permanen terhadap seorang panutan atau pemilik organisasi dikarenakan balas jasa, respek sosial, budaya atau agama.

3. Komitmen Berkelanjutan

Komitmen berkelanjutan merupakan komitmen yang didasari atas kekhawatiran seseorang terhadap kehilangan sesuatu yang telah diperoleh selama ini dalam organisasi, seperti gaji, fasilitas, dan lainnya. Hal-hal yang menyebabkan adanya komitmen kelanjutan, antara lain adalah umur, jabatan, dan fasilitas serta berbagai tunjangan yang diperoleh. Komitmen ini akan menurun jika terjadi pengurangan terhadap fasilitas dan kesejahteraan yang diperoleh karyawan.

2.4 Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah suatu proses yang dinamis. Hubungan pemimpin-pengikut bersifat timbal balik dan berkembang melalui reaksi antar-pribadi dengan berjalannya waktu. Akan tetapi penekanan dalam masyarakat kita adalah jelas pada atribut dan tindakan pemimpin. Kepemimpinan mempunyai arti yang berbeda-beda. Robbins dan Judge (2013:402), kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan mempengaruhi pencapaian visi atau serangkaian tujuan. Definisi tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan menggunakan pengaruh yang ditujukan seorang pemimpin untuk meningkatkan kemampuan seorang bawahan.

Rivai (2004:2) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Menurut Priyono (2010:122) terdapat tiga implikasi penting dalam kepemimpinan, yakni:

1. Kepemimpinan menyangkut orang lain (bawahan atau pengikut).

Bawahan yang bersedia menerima pengarahan dan atasan akan membantu proses kepemimpinan dapat terlaksana.

2. Kepemimpinan menyangkut pembagian kekuasaan.

Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan para anggota kelompoknya, tetapi para anggota kelompok tidak dapat mengarahkan kegiatan-kegiatan pemimpin secara langsung.

3. Kepemimpinan yang menggunakan pengaruh.

Ketika seorang individu berusaha mempengaruhi perilaku lainnya dalam suatu kelompok tanpa menggunakan bentuk paksaan, kita menggambarkan usaha ini sebagai kepemimpinan.

Sedarmayanti (2009:119) mengungkapkan bahwa kepemimpinan adalah:

1. Proses dalam mempengaruhi orang lain agar melakukan atau tidak melakukan sesuatu yang diinginkan seorang pemimpin.
2. Hubungan interaksi antar pengikut dengan pemimpin dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
3. Proses mempengaruhi aktivitas atau perilaku kelompok yang diorganisasikan ke arah pencapaian tujuan.
4. Proses memberi pengarahan berarti terhadap usaha kolektif dan menyebabkan adanya kesediaan untuk melakukan aktivitas atau perilaku yang diinginkan untuk pencapaian sasaran.
5. Proses mempengaruhi kegiatan individu atau kelompok dalam usaha mencapai tujuan situasi tertentu.

Dalam menghadapi perubahan dan tekanan-tekanan persaingan bisnis yang semakin meningkat, para pemimpin harus berupaya mengembangkan kapasitas dan kemampuan sumber daya manusia sejalan dengan berbagai perubahan dalam industri.

2.4.1 Teori Kepemimpinan

Menurut Robbins dan Judge (2013:402) terdapat berbagai macam teori kepemimpinan yang berkembang dalam masyarakat, diantaranya:

1. Teori Sifat

Teori sifat merupakan teori yang mempertimbangkan kualitas dan karakteristik pribadi yang membedakan antara pemimpin dan bukan pemimpin (Robbins dan Judge, 2013:403). Teori sifat didasarkan pada asumsi bahwa seseorang pemimpin memiliki karakteristik tertentu yang tidak dimiliki oleh orang lain.

Berdasarkan perspektif ini, pemimpin dapat dibedakan dan bawahan berdasarkan pada keunggulan atribut pribadi seperti kecerdasan, energi, daya ingat, intuisi, dan daya persuasif yang lebih unggul dan tidak dimiliki oleh orang lain.

2. Teori Perilaku

Pendekatan perilaku pemimpin dapat diklasifikasikan ke dalam dua kategori, yaitu kategori berisi perilaku yang berkaitan dengan hubungan interpersonal dan kategori yang berkaitan dengan penyelesaian tugas. Studi kepemimpinan Ohio State University menghasilkan arah pengembangan dan beberapa kuesioner yaitu kuesioner deskripsi perilaku pemimpin (*Leader Behavior Description Questionnaire* atau LDBQ) dan kuesioner deskripsi perilaku supervisi (*Supervisory Behavior Description Questionnaire* atau SBDQ). Studi kepemimpinan ini memberikan tanggapan terhadap perilaku atasan langsungnya dalam batasan dua kategori dasar yaitu konsiderasi (sejauh mana pemimpin menunjukkan perhatian, bertindak dengan gaya yang ramah dan memberikan dukungan kepada bawahannya) serta struktur inisiatif (sejauh mana seseorang dapat mengorganisir dan menyusun pekerjaannya sendiri serta pekerjaan bawahannya).

Studi Kepemimpinan University of Michigan memiliki objek yang populer untuk karakteristik perilaku pemimpin yang muncul terkait dengan efektivitas kinerja. Teori Michigan membagi kedalam dua dimensi. Pertama, pemimpin yang berorientasi pada karyawan yaitu seorang pemimpin yang menekankan hubungan interpersonal, minat pribadi dalam kebutuhan karyawan, dan menerima perbedaan individu antar anggota. Kedua, pemimpin yang

berorientasi pada produksi yaitu pemimpin yang menekankan teknik atau aspek pekerjaan, fokus pada pencapaian tugas-tugas kelompok.

3. Model Fiedler

Model Fiedler menunjukkan kinerja yang efektif tergantung pada kecocokan yang tepat antara gaya pemimpin dan sejauh mana situasi pemimpin memberi kontrol. Gaya kepemimpinan model Fiedler terdiri dari dua faktor kunci, yaitu *least preferred co-worker (LPC) questionnaire* yang berarti instrumen yang dimaksudkan untuk mengukur apakah seseorang berorientasi pada tugas atau berorientasi pada hubungan. Selanjutnya yaitu *leader-member relation* yang berarti tingkat kepercayaan diri, percaya dan peduli bawahan terhadap atasan. Selain LPC, beberapa pendekatan kontingensi pada kepemimpinan dapat diidentifikasi. Teori kontingensi lainnya yaitu teori kepemimpinan situasional, teori *Path-Goal* dan model partisipasi-pimpinan.

4. Teori Daur Hidup dari Hersey dan Blanchard

Model kepemimpinan yang ditemukan oleh Hersey dan Blanchard (1988) menggunakan dasar kepemimpinan situasional. Dalam metode ini, kesiapan berada pada tingkat kemampuan dan kemauan untuk menyelesaikan tugas tertentu. Kemampuan adalah pengetahuan, sedangkan pengalaman dan keterampilan yang dimiliki individu untuk melakukan pekerjaan disebut dengan kesiapan kerja. Kesiapan adalah motivasi atau komitmen yang diperlukan tugas yang diberikan. Gaya kepemimpinan tergantung pada kesiapan para pengikut. Dengan kata lain, manajer bisa menggunakan gaya kepemimpinan yang berbeda, tergantung pada situasi. Para pemimpin yang efektif diharapkan mampu untuk bergerak disekitarnya sesuai dengan situasi yang dihadapi. Teori kepemimpinan

ini memiliki dua pilar yaitu gaya kepemimpinan dan tingkat kematangan yang dipimpin. Ada empat jenis perilaku dasar dalam teori ini, yaitu:

1. S-1 *Telling* (Menejelaskan) – menekankan pada tingginya sejumlah bimbingan (perilaku tugas) tetapi perilaku suportif (perilaku hubungan) menjadi terbatas.
2. S-2 *Selling* (Menjual) – menekankan pada tingginya diantara dua gaya yaitu arahan tugas dan perilaku hubungan.
3. S-3 *Participating* (Partisipasi) – menekankan pada jumlah komunikasi dua arah dan perilaku suportif tetapi rendahnya jumlah bimbingan.
4. S-4 *Delegating* (Mendelegasikan) – menekankan pada sedikit arahan atau dukungan pada tingkat yang rendah diantara tugas dan perilaku hubungan.

Walaupun pemimpin sudah menjelaskan hingga mendelegasikan perilaku dasar, masih diperlukan adanya tingkat kematangan kelompok yang diasumsikan dalam 4 tingkat kematangan (*Maturity = M*) kelompok:

1. M-1: inkompetensi dasar atau keengganan dalam melakukan tugas.
2. M-2: ketidakmampuan untuk melakukan tugas, tetapi bersedia untuk melakukannya.
3. M-3: kompeten untuk melakukan tugas tapi tidak berpikir bahwa mereka bisa.
4. M-4: kelompok siap, bersedia, dan mampu melakukan tugas.

Tingkat kemampuan dan kemauan untuk melakukan pekerjaan dapat dipelajari oleh seseorang pemimpin yang baik dengan menaikkan tingkat harapan, empat pengembangan (D) permutasi kompetensi-komitmen, yaitu:

1. D1 – kompetensi rendah dan komitmen yang rendah.
2. D2 – kompetensi rendah dan komitmen yang tinggi.
3. D3 – kompetensi tinggi dan rendah/variabel komitmen.
4. D4 – kompetensi tinggi dan komitmen yang tinggi.

Teori ini menentukan tingkat kesiapan ($R = Rediness$), yaitu:

1. R1: kesiapan pengikut rendah. Mengacu pada kemampuan pengikut rendah dan kemauan rendah, yaitu orang-orang yang tidak mampu dan tidak aman.
 2. R2: kesiapan pengikut rendah sampai sedang. Mengacu pada kemampuan pengikut rendah dan kemauan yang tinggi, yaitu orang-orang yang tidak mampu tapi percaya diri.
 3. R3: kesiapan pengikut moderat hingga tinggi. Mengacu pada kemampuan pengikut yang tinggi dan kemauan yang rendah, yaitu orang-orang yang mampu tetapi tidak aman.
 4. R4: kesiapan pengikut yang tinggi. Mengacu pada kemampuan pengikut yang tinggi dan kemauan yang tinggi, yaitu orang-orang yang mampu dan percaya diri.
5. Teori *Leader-Member Exchange*

Model *Leader-Member Exchange* (LMX) fokus pada proses saling mempengaruhi dalam hubungan antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin tidak memberlakukan semua bawahannya secara sama. Pada waktu tertentu, pemimpin menciptakan hubungan interpersonal yang dekat dengan beberapa bawahannya (*in-group*) tetapi pada waktu yang sama membiarkan dirinya jauh dan bawahannya yang lain (*out-group*). Para anggota *in-group* melakukan hubungan dengan atasannya didasari oleh rasa percaya, setia dan

senasib. Sementara para anggota *out-group* tidak memiliki hubungan seperti itu terhadap pimpinannya.

6. Kepemimpinan Karismatik dan Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan karismatik merupakan teori kepemimpinan yang menyatakan bahwa pengikut membuat atribusi kemampuan kepemimpinan heroik atau luar biasa ketika mereka mengamati perilaku tertentu (Robbins dan Judge, 2013:414). Menurut Daft (2000:50) karakteristik pemimpin karismatik biasanya berasal dari:

1. Visi luhur tentang masa depan yang dibayangkan yang diidentifikasi oleh karyawan.
2. Menampilkan kemampuan untuk memahami dan berempati dengan pengikut.
3. Memberdayakan dan mempercayai bawahan untuk mencapai hasil.

Kepemimpinan transformasional mengacu pada kemampuan seorang pemimpin untuk memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual individu serta yang memiliki kharisma. Dalam gaya kepemimpinan transformasional pertukaran yang terjadi antara bawahan dan pimpinan melibatkan pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dengan bawahan. Adanya gaya kepemimpinan transformasional, pemimpin membantu bawahan untuk melihat kepentingan yang lebih penting daripada kepentingan mereka sendiri demi visi misi organisasi atau kelompok.

Daft (2012:454) menggambarkan gaya kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan khusus untuk menghasilkan inovasi dan perubahan dengan

menciptakan visi yang menginspirasi, membentuk nilai-nilai, membangun hubungan, dan memberikan makna bagi pengikut. Gaya kepemimpinan transformasional dipandang memiliki perspektif jangka panjang, dimana pendekatan ini tidak hanya menekankan perhatian pada situasi saat ini, namun juga memperhatikan situasi di masa mendatang. Esensi dari gaya kepemimpinan transformasional adalah meningkatkan partisipasi dan pemberdayaan bawahan dalam aktivitas organisasi serta berupaya untuk melakukan perubahan ke arah yang lebih baik.

2.4.2 Dimensi Kepemimpinan

Berdasarkan beberapa teori yang telah dipaparkan sebelumnya dan membandingkan dengan kondisi lapangan, maka penelitian ini menggunakan teori dari Robbins dan Judge untuk mengukur kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan unsur-unsur yang terdapat pada teori ini dianggap mampu menggambarkan kepemimpinan yang ada di PT Perdana Adhi Lestari. Robbins dan Judge (2013:417) mengemukakan empat karakteristik kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

1. Pengaruh ideal

Pengaruh ideal menggambarkan perilaku pemimpin dengan cara menghasilkan model peran kepada para pengikutnya yang menimbulkan perasaan kagum, rasa hormat, dan kepercayaan bawahan yang mencakup pembagian resiko dan pihak pemimpin, mempertimbangkan kebutuhan bawahan melebihi kebutuhan pribadi serta tingkah-laku yang didasarkan pada etika dan moral.

2. Motivasi inspirasional

Motivasi inspirasional, para pemimpin berperilaku dengan cara-cara memotivasi dan mengilhami orang-orang disekitar serta memberikan pengertian dan tantangan, tentang tugas bawahan yang mencakup perilaku mengartikulasikan harapan secara jelas dan menunjukkan komitmen semuanya untuk tujuan organisasional serta semangat kelompok ditimbulkan melalui antusiasme dan optimisme. Mengomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya, mengekspresikan tujuan penting dengan cara yang sederhana.

3. Stimulasi intelektual

Stimulasi intelektual merupakan sesuatu yang ditujukan untuk meningkatkan minat kesadaran dan kewaspadaan bawahan akan masalah-masalah dalam organisasi serta meningkatkan kemampuan bawahan untuk memikirkan masalah-masalah tersebut. Meningkatkan kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati. Melalui stimulasi intelektual pemimpin dapat merangsang tumbuhnya inovasi dan cara-cara baru dalam menyelesaikan suatu masalah.

4. Pertimbangan individual

Konsiderasi individual, mencerminkan perilaku pemimpin dalam mendengarkan dengan penuh perhatian pribadi apa yang disampaikan bawahannya dan memberikan perhatian khusus pada pencapaian dan pengembangan kebutuhan bawahannya. Memberikan perhatian pribadi, memperlakukan setiap karyawan secara individu pelatih dan memberi saran.

2.5 Motivasi

Robbins dan Judge (2013:236) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang memperhitungkan intensitas individu, arah dan ketekunan upaya menuju pencapaian tujuan. Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (Mangkunegara, 2005:61). Motivasi dapat mendorong seseorang untuk melakukan tindakan atau tidak baik secara internal maupun eksternal yang dapat berdampak positif maupun negatif untuk mengarahkannya bergantung kepada ketangguhan manajer (Ardana, Mujiati dan Utama, 2012: 193). Motivasi timbul karena adanya suatu dorongan dan keinginan dalam diri masing-masing individu.

Menurut Daft (2000:91), motivasi diartikan sebagai dorongan yang bersifat internal maupun eksternal pada diri individu yang menimbulkan antusiasme dan ketekunan untuk mencapai tujuan yang spesifik. Definisi mengenai motivasi menekankan keterkaitan antara kebutuhan (*needs*), dorongan (*drive*), dan hadiah (*incentives*). Dorongan, usaha atau upaya diukur secara intensitas, semakin besar tingkat intensitasnya maka semakin besar motivasi yang dimiliki oleh individu. Individu yang termotivasi berada dalam keadaan ketegangan atau kekurangan (*deficiency*), ketegangan dan kekurangan perlu dihapuskan dengan adanya dorongan, usaha atau upaya yang tinggi dari individu.

2.5.1 Teori Motivasi

Teori motivasi dipahami agar pimpinan mampu mengidentifikasi apa yang memotivasi karyawan bekerja, hubungan perilaku kerja dengan motivasi dan

mengapa karyawan berkinerja tinggi. Menurut Robbins dan Judge (2013:237), terdapat beberapa teori motivasi, yaitu:

1. Teori-Teori Awal Tentang Motivasi

a. Teori Hirarki Kebutuhan

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri.

Kebutuhan merupakan fundamen yang mendasari perilaku pegawai. Teori Maslow mengemukakan bahwa hirarki kebutuhan manusia sebagai berikut:

1. Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), yaitu kebutuhan seorang akan makanan dan minuman, tempat tinggal, pakaian, dan kebutuhan dasar lainnya.
2. Kebutuhan keamanan (*safety needs*), yaitu kebutuhan seseorang akan keamanan dan perlindungan dari kejahatan fisik dan emosional, serta jaminan bahwa kebutuhan fisik akan terus dipenuhi.
3. Kebutuhan sosial (*social needs*), yaitu kebutuhan seseorang untuk diterima dalam kelompok, rasa memiliki dan persahabatan.
4. Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*), yaitu kebutuhan seseorang akan faktor- faktor penghargaan internal, seperti harga diri, otonomi, dan prestasi serta faktor-faktor penghargaan eksternal, seperti status, pengakuan, dan perhatian.
5. Kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization needs*), yaitu kebutuhan seseorang akan pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang, dan pemenuhan diri, dorongan untuk mampu menjadi apa yang diinginkan.

b. Teori X dan Teori Y

Teori X dan teori Y dikembangkan oleh Douglas McGregor yang mengusulkan dua pandangan berbeda tentang manusia, yaitu pada dasarnya negatif (X) dan yang berdasar positif (Y). Pandangan sifat manusia didasarkan pada asumsi yang membentuk perilaku dibawah teori X, seorang karyawan yang tidak menyukai pekerjaannya harus diarahkan atau bahkan dipaksa untuk melaksanakannya. Sebaliknya, dibawah teori Y, manajer menganggap karyawan dapat memandang pekerjaan sebagai hal yang wajar seperti istirahat atau bermain. Oleh karena itu, rata-rata karyawan dapat belajar atau menerima, mencari dan bahkan bertanggungjawab.

c. *Two-Factor Theory*

Teori dua faktor dikembangkan oleh Fredrick Herzberg menggunakan teori Abraham Maslow sebagai titik acuannya. Dua faktor yang menyebabkan timbulnya rasa puas dan tidak puas yaitu faktor pemeliharaan dan faktor pemotivasian. Faktor pemeliharaan meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, hubungan dengan *sub ordinate*, upah, keamanan kerja, kondisi kerja dan status. sedangkan, faktor pemotivasian meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan, *work it self*, kesempatan dan tanggungjawab.

d. Teori Kebutuhan McCellands

Teori kebutuhan McCelland dikembangkan oleh David McCelland dan rekan-rekannya. Teori ini melihat tiga kebutuhan (Robbins dan Judge, 2013:241) yaitu:

1. Kebutuhan akan pencapaian (nAch) adalah dorongan untuk unggul, mencapai hubungan dengan seperangkat standar.
2. Kebutuhan akan kekuasaan (nPow) adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara yang tidak mereka miliki.
3. Kebutuhan untuk afiliasi (nAff) adalah keinginan untuk berhubungan interpersonal yang ramah dan dekat.

2. Teori Kontemporer Tentang Motivasi

a. Teori Penentuan Diri

Teori ini merupakan teori motivasi yang berkaitan dengan dampak yang menguntungkan dari motivasi intrinsik dan berbahaya dari motivasi ekstrinsik (Robbins dan Judge, 2013:243).

b. Teori Harapan

Dalam teori harapan motivasi merupakan suatu produk dari bagaimana seseorang menginginkan sesuatu dan penaksiran seseorang memungkinkan aksi tertentu yang akan menuntunnya.

c. Teori Keadilan

Komponen dalam teori ini adalah *input*, *outcome*, *comparison person*, dan *equity-in-equity*. *Input* adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. *Outcome* adalah semua yang diperoleh dan dirasakan pegawai. Sedangkan *comparison person* adalah seorang pegawai dalam organisasi yang sama, seorang pegawai dalam organisasi yang sama, seorang pegawai dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya. Menurut teori ini, puas atau tidak puasnya pegawai

merupakan hasil dari membandingkan antara *input-outcome* dirinya dengan perbandingan *input-outcome* pegawai lain.

d. Teori Penetapan Tujuan

Teori penetapan tujuan ini merupakan teori motivasi dengan pendekatan kognitif yang dikembangkan oleh Edwin Locke. Penetapan tujuan merupakan strategi pemotivasian yang krusial dalam upaya para karyawan bekerja produktif dan sekaligus memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.

2.5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi dibedakan menjadi dua, yaitu faktor internal dan eksternal (Sutrisno, 2009:116). Faktor-faktor tersebut sebagai berikut:

1. Faktor internal

- a. Keinginan untuk dapat bertahan hidup. Keinginan untuk dapat bertahan hidup merupakan kebutuhan setiap manusia. Keinginan untuk dapat bertahan hidup meliputi kebutuhan untuk memperoleh kompensasi yang memadai, pekerjaan yang tetap dan kondisi kerja yang aman dan nyaman.
- b. Keinginan untuk dapat memiliki. Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Keinginan yang keras untuk dapat memiliki mendorong orang untuk mau bekerja.
- c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan. Seseorang bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang tinggi orang akan bekerja keras.
- d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan. Keinginan untuk memperoleh pengakuan meliputi adanya penghargaan terhadap prestasi, adanya

hubungan kerja yang harmonis dan kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana dan perusahaan tempat bekerja dihargai oleh perusahaan.

- e. Keinginan untuk berkuasa. Keinginan seseorang untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja lebih giat.

2. Faktor eksternal

- a. Kondisi lingkungan kerja. Lingkungan kerja ini meliputi tempat kerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut.
- b. Kompensasi yang memadai. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi untuk mendorong karyawan bekerja dengan baik.
- c. Supervisi yang baik. Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan agar dapat melaksanakan kerja yang baik tanpa membuat kesalahan.
- d. Status dan tanggung jawab. Status atau kedudukan dalam jabatan merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Dengan menduduki jabatan orang merasa dirinya akan dipercaya, diberi tanggung jawab dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan-kegiatan.
- e. Peraturan yang fleksibel. Sistem atau prosedur kerja merupakan perihal yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Sistem kerja ini bersifat mengatur dan melindungi para karyawan. Peraturan yang bersifat melindungi akan memberikan motivasi para karyawan untuk bekerja dengan lebih baik.

2.5.3 Dimensi Motivasi

Berdasarkan teori-teori motivasi yang telah di uraikan, maka peneliti menggunakan teori kebutuhan yang dikembangkan oleh McClland untuk mengukur motivasi pegawai. Hal ini dikarenakan unsur-unsur yang terkandung dalam setiap indikator ini mampu menggambarkan motivasi karyawan yang ada di PT Perdana Adhi Lestari. Teori ini melihat tiga kebutuhan (Robbins dan Judge, 2013:241) yaitu:

1. Kebutuhan akan pencapaian. Kebutuhan ini menjelaskan bahwa setiap individu memiliki dorongan yang kuat untuk berhasil. Dorongan ini mengarahkan individu untuk berjuang lebih keras untuk memperoleh pencapaian pribadi ketimbang memperoleh penghargaan.
2. Kebutuhan akan kekuasaan. Kebutuhan ini merupakan keinginan untuk memiliki pengaruh, menjadi yang berpengaruh, dan mengendalikan individu lain.
3. Kebutuhan untuk afiliasi. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk memperoleh hubungan sosial yang baik dalam lingkungan kerja.

2.6 Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya (Sutrisno, 2009:86). Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang kurang baik akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan. Disiplin kerja menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan.

Menurut Hasibuan (2009:193), disiplin merupakan kesadaran serta kesediaan seseorang untuk menaati peraturan yang ada di dalam organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Dalam pengertian disiplin, jika peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan diabaikan atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin kerja yang buruk. sebaliknya, jika karyawan tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik.

2.6.1 Dimensi Disiplin Kerja

Hasibuan (2009:194) mengemukakan dimensi disiplin kerja sebagai berikut:

1. Selalu datang dan pulang tepat pada waktu. Ketepatan pegawai datang dan pulang sesuai dengan aturan dapat dijadikan ukuran disiplin kerja. Dengan selalu datang dan pulang tepat dengan waktunya, atau sudah sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan maka dapat mengindikasikan baik tidaknya tingkat kedisiplinan dalam organisasi tersebut.
2. Mengerjakan semua pekerjaan dengan baik. Mengerjakan semua pekerjaan dengan baik menjadi salah satu indikator kedisiplinan, dengan hasil pekerjaan yang baik dapat menunjukkan kedisiplinan pegawai suatu organisasi dalam mengerjakan tugas yang diberikan.
3. Mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku. Karyawan yang selalu mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku mengindikasikan baik tidaknya tingkat disiplin yang ada dalam organisasi tersebut.

2.6.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan (2009:194) faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja sebagai berikut:

1. Kompensasi.

Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku jika ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payah yang telah dikontribusikan bagi perusahaan.

2. Tujuan dan kemampuan.

Pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan tersebut, agar tercipta kedisiplinan dan kesungguh-sungguhan dalam mengerjakan pekerjaannya.

3. Kepemimpinan.

Dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan.

4. Pengawasan.

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, jika tidak ada peraturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Para karyawan akan mau melakukan disiplin bila ada aturan yang jelas dan diinformasikan kepada mereka.

5. Sanksi hukum.

Jika ada karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran

yang dibuatnya. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggar disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua karyawan akan merasa dilindungi dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal serupa.

2.6.3 Tujuan Disiplin Kerja

Menurut Siswanto (2005:292) tujuan disiplin kerja yaitu:

1. Tujuan umum disiplin kerja adalah menjaga keberlangsungan organisasi sesuai dengan motif organisasi yang bersangkutan.
2. Tujuan khusus disiplin kerja:
 - a. Agar para tenaga kerja menepati segala kebijakan dan peraturan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan organisasi yang berlaku.
 - b. Dapat melaksanakan pekerjaan sebaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan organisasi sesuai dengan pekerjaan yang diberikan.
 - c. Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa organisasi dengan sebaik-baiknya.
 - d. Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada organisasi.
 - e. Tenaga kerja mampu memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

2.7 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Judul Penelitian	Penulis/ Tahun	Variabel & Indikator	Hasil
1.	Peran Motivasi, Disiplin Kerja Terhadap Komitmen Karyawan dan Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Air Minum Di Malang Raya	Liana dan Irwati 2014	<p>Kinerja:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Kualitas kerja b. Kuantitas kerja c. Pelaksanaan tugas d. Tanggung jawab <p>Motivasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Fisiologis b. Keamanan c. Sosial d. Penghargaan e. Aktualisasi diri <p>Komitmen Organisasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Komitmen Afektif b. Komitmen kontinuan c. Komitmen normatif <p>Disiplin:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Tujuan dan kemampuan b. Teladan pimpinan c. Balas jasa d. Keadilan e. Waskat f. Sanksi hukuman g. Ketegasan h. Hukuman kemanusiaan 	<p>Terdapat pengaruh langsung antara motivasi, disiplin kerja terhadap komitmen organisasi.</p> <p>Terdapat pengaruh tidak langsung antara motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.</p>
2.	Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Lembaga Dewan Kawasan Perdagangan Bebas Pelabuhan Batam Bintan Karimun)	Bahrum dan Sinaga 2015	<p>Kepemimpinan:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Pengaruh idealis b. Stimulasi intelektual c. Konsiderasi individu <p>Motivasi Kerja:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Gaji b. Kebutuhan berprestasi c. Ingin lebih terpendang <p>Kinerja Pegawai:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Kualitas Pekerjaan b. Kecepatan c. Prakarsa d. Kemampuan e. Komunikasi 	<p>Terdapat pengaruh antara kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan secara parsial.</p> <p>Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan.</p>

No.	Judul Penelitian	Penulis/ Tahun	Variabel & Indikator	Hasil
3.	<i>Effect of Leadership and Discipline on Performance Through Employee Organization Commitment Bank Jabar Banten (BJB)</i>	Fathia, Suharto dan Sodikin 2018	<p><i>Performance:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> a. <i>Quantity</i> b. <i>Quality</i> c. <i>Timeliness</i> <p><i>Employee Organization Commitment:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> a. <i>Affective commitment</i> b. <i>Normative commitment</i> c. <i>Continuance commitment</i> <p><i>Discipline:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> a. <i>Employment objectives and employee ability</i> b. <i>Attendance list</i> c. <i>Kepemimpinan example</i> d. <i>Reply service</i> e. <i>Justice</i> f. <i>Inherent control</i> g. <i>Legal sanction</i> <p><i>Leadership:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> a. <i>Characteristics of leaders</i> b. <i>Characteristics of followers</i> c. <i>Characteristics of the situation</i> 	<i>Leadership, discipline dan employee organization commitment berpengaruh terhadap performance secara simultan. leadership, discipline dan employee organization commitment berpengaruh terhadap performance secara parsial.</i>
4.	<i>The Impact of Education and Training, Work Discipline and Organizational Culture on Employee's Performance: The Study of Disaster Management and Fire Departement in Palembang City, Indonesia</i>	Idris 2018	<p><i>Education and Training</i></p> <p><i>Work Discipline</i></p> <p><i>Organizational Culture</i></p> <p><i>Employee's Performance</i></p>	<i>Education and training, work discipline, dan organizational culture berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee's permormance.</i>

No.	Judul Penelitian	Penulis/ Tahun	Variabel & Indikator	Hasil
5.	<i>The Influence of Leadership Style, Motivation and Work Discipline on Employee Performance at Bank Sulut KCP Likupang</i>	Suwuh 2015	<p><i>Leadership Style:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> a. <i>The manager makes all decisions related to work and govern the sub ordinates to carry it out.</i> b. <i>Managers still specify the commands, but gives sub ordinates the freedom to comment on those commands.</i> c. <i>Managers set goals and orders after things were discussed in advance with sub ordinates.</i> d. <i>Goals in the set and decisions made by working group.</i> <p><i>Motivation:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> a. <i>Physiological</i> b. <i>Security</i> c. <i>Social</i> d. <i>Awards</i> <p><i>Work Discipline:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> a. <i>Quality of discipline</i> b. <i>Quantity of work</i> c. <i>Compensation in need</i> d. <i>Location work place or residence.</i> <p><i>Employee Performance:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> a. <i>Quality</i> b. <i>Quantity</i> c. <i>Timeliness</i> d. <i>Effectiveness</i> e. <i>Commitment to Organization</i> 	Variabel independen (<i>leadership style, motivation, dan work discipline</i>) berpengaruh terhadap <i>employee performance</i> sebagai dependen variabel. meskipun hanya dua variabel (<i>leadership style dan motivation</i>). yang memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>employee performance Bank Sulutgo KCP Likupang</i> .

Sumber: Data diolah, 2019

2.8 Hubungan Antar Variabel

Hubungan antara Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi

Keberhasilan suatu organisasi tidak lepas dari peran pemimpin. Adanya kepemimpinan dapat membuat individu atau kelompok bekerja lebih efektif dan efisien untuk mencapai tujuan atau kondisi yang diinginkan. Kepemimpinan dapat terjadi ketika ada keinginan dan keterlibatan yang aktif antara atasan dan bawahan untuk mencapai tujuan bersama. Sehingga dengan adanya kepemimpinan yang baik, maka dapat mempengaruhi karyawan untuk loyal terhadap perusahaan dan dapat meningkatkan komitmen mereka. Hal ini didukung oleh penelitian Fathia dan Sodikin (2018) yang menyimpulkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap komitmen organisasi.

Hubungan antara Motivasi terhadap Komitmen Organisasi

Motivasi merupakan suatu proses yang membangkitkan, mengarahkan dan menjaga perilaku manusia agar terarah pada tujuan. Hal ini sesuai dengan realita yang ada bahwa manusia cenderung akan berkomitmen terhadap organisasi apabila seorang karyawan bisa mendapatkan apa yang mereka butuhkan. Penelitian terdahulu dari Liana dan Irwati (2014) menyatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasi.

Hubungan antara Disiplin Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Disiplin kerja sangat penting dalam perkembangan karakteristik kepribadian seperti tanggung jawab, percaya diri, ketekunan dan kontrol diri. Disiplin kerja dalam pengembangan karakteristik kepribadian sangat penting bagi para karyawan dalam mempertahankan dan mengembangkan perilaku yang tepat dalam bekerja. Tanpa

disiplin kerja akan sangat sulit mewujudkan efektifitas dan efisiensi kerja sehingga akan sulit dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini didukung dengan penelitian Idris (2018) yang membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan antara disiplin kerja dan komitmen organisasi.

Hubungan antara Komitmen organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan salah satunya adalah komitmen organisasi. Komitmen karyawan terhadap organisasi adalah bertingkat dari tingkatan yang sangat rendah hingga tingkatan yang sangat tinggi. Karyawan yang berkomitmen rendah akan berdampak pada turnover, tingginya tingkat absensi, meningkatnya kelambatan kerja dan kurangnya intensitas untuk bertahan sebagai pegawai di organisasi tersebut. Hal ini dibuktikan oleh penelitian Fathia dan Sodikin (2018) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan.

Hubungan antara Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

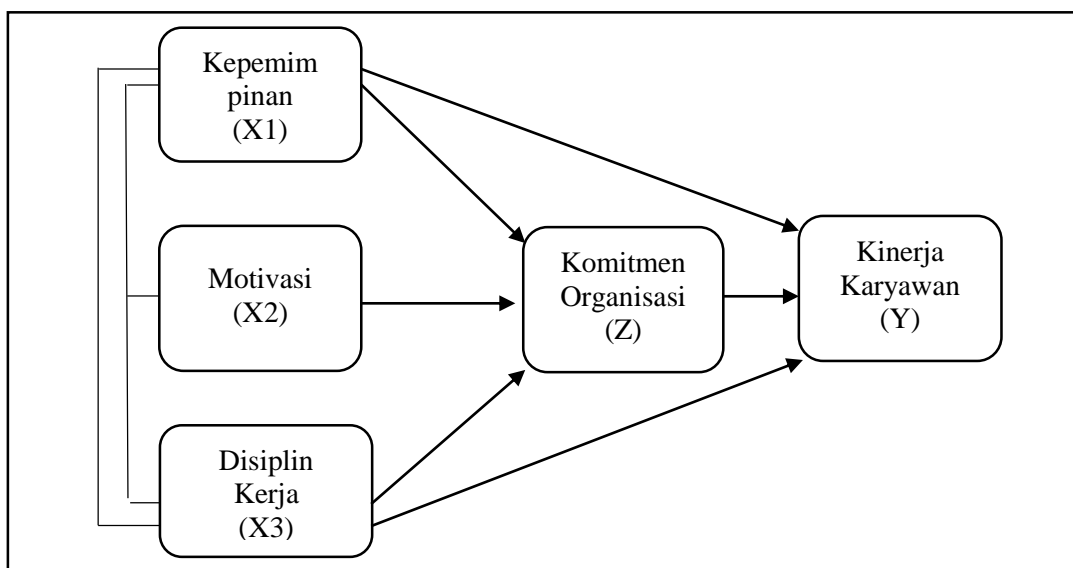
Kepemimpinan menekankan untuk menghargai tujuan individu, sehingga nantinya individu tersebut akan memiliki keyakinan bahwa kinerja yang telah dicapai akan melampaui harapan kinerja mereka. Faktor kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang mana terdapat hubungan yang erat dan pengaruh antara antara faktor kepemimpinan dan kinerja karyawan. Hal ini didukung dengan penelitian Bahrum dan Sinaga (2015) yang meneliti bahwa kepemimpinan memiliki berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hubungan antara Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Disiplin merupakan hal yang mutlak yang harus dibudayakan dalam organisasi agar dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi. Disiplin kerja karyawan merupakan bagian dari faktor kinerja. Pelaksanaan disiplin dengan dilandasi kesadaran akan tercipta suatu kondisi yang harmonis. Sehingga dapat disimpulkan bahwa disiplin merupakan sikap kesetiaan dan ketaatan seseorang atau kelompok terhadap peraturan-peraturan perusahaan. Penelitian terdahulu dari Suwuh (2015) yang membuktikan bila kedisiplinan karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.9 Kerangka Berpikir

Berkaitan dengan pentingnya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi, sebagaimana telah diketahui bahwa kepemimpinan, komitmen organisasi, motivasi, dan disiplin kerja merupakan salah satu elemen kinerja karyawan, maka dikembangkan kerangka teoritis dalam gambar berikut ini:



Sumber: Data Diolah, 2019

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Penelitian

2.10 Hipotesis

Berdasarkan masalah yang telah dirumuskan sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

1. H₀₁: Kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi secara parsial pada PT Perdana Adhi Lestari.
H_{a1}: Kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi secara parsial pada PT Perdana Adhi Lestari.
2. H₀₂: Kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi secara simultan pada PT Perdana Adhi Lestari.
H_{a2}: Kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi secara simultan pada PT Perdana Adhi Lestari.
3. H₀₃: Kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja, dan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Perdana Adhi Lestari.
H_{a3}: Kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja, dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Perdana Adhi Lestari.
4. H₀₄: Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Perdana Adhi Lestari.
H_{a4}: Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Perdana Adhi Lestari.
5. H₀₅: Kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada PT Perdana Adhi Lestari.
H_{a5}: Kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada PT Perdana Adhi Lestari.

III. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan sebuah penelitian jenis *cross-sectional study*. Penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan dalam satu waktu tertentu dan tidak akan dilakukan penelitian lain di waktu yang berbeda untuk diperbandingkan (Sugiyono, 2016:70). Berdasarkan tujuan, penelitian ini digolongkan sebagai penelitian eksplanasi (*explanatory research*) atau uji hipotesis dengan pendekatan kuantitatif.

3.2 Definisi Konseptual

Definisi konseptual merupakan pemaknaan dari konsep yang digunakan sehingga memudahkan peneliti untuk mengoperasikan konsep tersebut di lapangan. Definisi konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Kinerja karyawan (Y) adalah banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya.
- b. Komitmen organisasi (Z) adalah konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi.
- c. Kepemimpinan (X1) adalah kemampuan mempengaruhi pencapaian visi atau serangkaian tujuan.

- d. Motivasi (X2) adalah dorongan yang bersifat internal maupun eksternal pada diri individu yang menimbulkan antusiasme dan ketekunan untuk mencapai tujuan yang spesifik.
- e. Disiplin kerja (X3) adalah kesadaran serta kesediaan seseorang untuk menaati peraturan yang ada di dalam organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku.

3.3. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Tabel 3.1 Definisi Operasional

No	Variabel	Definisi	Indikator
1.	Kinerja Karyawan (Y)	Hasil kerja karyawan PT PAL selama berkontribusi terhadap organisasi.	<p>a. Kualitas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat kemampuan mengerjakan pekerjaan. 2. Terampil dalam mengerjakan suatu tugas. 3. Kesesuaian hasil kerja dengan perintah. <p>b. Kuantitas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Target kerja yang dihasilkan diatas kondisi normal. <p>c. Ketepatan waktu</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Semua pekerjaan diselesaikan sesuai waktu yang tentukan. 2. Memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
2.	Komitmen Organisasi (Z)	Sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan PT PAL yang merupakan kelanjutan dari ekspresi karyawan terhadap kebaikan dan kesuksesan organisasi.	<p>a. Komitmen berkelanjutan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sulit meninggalkan perusahaan karena takut tidak mendapatkan kesempatan kerja di tempat lain. <p>b. Komitmen Afektif</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Merasa nyaman dengan organisasi. 2. Merasa bahwa permasalahan dalam organisasi menjadi masalah pribadi. <p>c. Komitmen Normatif</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Belum memberikan banyak kontribusi bagi perusahaan. 2. Percaya bahwa loyalitas penting.

3.	Kepemimpinan (X1)	Cara pemimpin untuk mempengaruhi karyawan PT PAL untuk mencapai tujuan organisasi.	<p>a. Pengaruh ideal</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Simbol kesuksesan perusahaan. 2. Mendapat rasa hormat dari karyawan. <p>b. Motivasi inspirasional</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mendorong karyawan untuk sukses. 2. Membangkitkan antusiasme. <p>c. Stimulasi intelektual</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menghendaki penalaran dan kepercayaan diri dalam memecahkan masalah. 2. Menyelesaikan masalah dari berbagai sudut pandang. <p>d. Konsiderasi individu</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan pengembangan diri. 2. Memberi nasihat bagi pengembangan diri. 3. Menjadi pendengar yang baik.
4.	Motivasi (X2)	Semangat kerja karyawan PT PAL untuk melakukan sesuatu dalam memuaskan kebutuhan.	<p>a. Kebutuhan akan pencapaian</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan terkait tugas-tugas kerja 2. Mendapatkan penghargaan atas prestasi kerja yang dicapai. <p>b. Kebutuhan akan kekuasaan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dilibatkan dalam proses pembuatan keputusan. 2. Mampu menjadi teladan bagi rekan kerja di perusahaan. <p>c. Kebutuhan untuk afiliasi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja. 2. Memiliki banyak sahabat di organisasi. 3. Diterima dalam kelompok manapun di setiap divisi.
5.	Disiplin Kerja (X3)	Kesadaran karyawan PT PAL untuk menaati peraturan dan norma perusahaan.	<p>a. Mengerjakan semua pekerjaan dengan baik</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bertanggung jawab terhadap pekerjaan. 2. Karyawan bekerja sesuai prosedur. <p>b. Selalu datang dan pulang tepat waktu</p>

			<ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan meminta izin apabila terlambat datang. 2. Karyawan datang dan pulang sesuai dengan ketentuan perusahaan. <p>c. Mematuhi semua aturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki etika yang baik selama di kantor.
--	--	--	--

Sumber: Data diolah, 2019

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2016:80) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dari karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Saat ini, PT PAL memiliki karyawan dengan jumlah 165 orang. Maka, populasi dalam penelitian ini adalah 165 orang karyawan PT PAL.

3.4.2 Sampel

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Pengambilan sampel harus dilakukan sedemikian rupa hingga diperoleh sampel (contoh) yang benar-benar dapat diberlakukan untuk populasi, untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus benar-benar representatif (Sugiyono, 2016:81). Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *simple random sampling* yaitu cara pengambilan sampel dari anggota populasi dengan menggunakan acak tanpa memperhatikan strata (tingkatan) dalam anggota tersebut (Sugiyono, 2016:82). Pengambilan besar sampel menggunakan rumus Slovin yaitu:

$$n = \frac{N}{1+N(d)^2} \dots\dots\dots(3.1)$$

Keterangan :

N = Besar Populasi

n = Sampel

d = Presisi (10%)

Jadi, besarnya ukuran sampel adalah :

$$n = \frac{165}{1 + 165 (0,1)^2}$$

= 62,03 atau dibulatkan menjadi 62.

Jadi, keseluruhan sampel dalam penelitian ini adalah 62 karyawan.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah:

a. Metode Angket (Kuesioner)

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2016:142). Kuesioner ini bertujuan untuk menilai persepsi karyawan terhadap kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Selain itu, untuk mengumpulkan data dari responden, alternatif jawaban yang digunakan ialah menggunakan skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap atau intensitas pendapat masyarakat (Silaen dan Widiyono, 2013:126). Dengan skala likert, variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang berupa pernyataan. Jawaban setiap instrumen dapat berupa kata-kata seperti tabel 3.2.

Tabel 3.2 Skor Atas Jawaban Kuesioner

Kode	Makna Jawaban	Skor Jawaban
STS	Sangat Tidak Sesuai	1
TS	Tidak Sesuai	2
TP	Tidak Pasti	3
S	Sesuai	4
SS	Sangat Sesuai	5

Sumber: Silaen dan widiyono, 2013:127

Pada saat pengolahan data skala pengukuran ordinal akan ditransformasi menjadi skala interval menggunakan *Methods Successive Interval* (MSI). Menurut Sedarmayanti dan Hidayat (2011:55) MSI merupakan metode untuk menaikkan skala pengukuran ordinal ke skala interval. Dalam prosedur statistik seperti regresi, korelasi *pearson*, uji t, dan lain-lain mengharuskan data berskala interval. Jika dalam pengumpulan data hanya memiliki data ordinal, maka data tersebut harus diubah menjadi data interval agar data tersebut layak untuk digunakan. Proses pengubahan data ordinal menjadi data interval dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan program komputer, *Microsoft Excel* 2013.

b. Studi Kepustakaan

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan mengumpulkan data tambahan dari berbagai referensi buku, internet, penelitian-penelitian terdahulu serta jurnal yang berhubungan dengan penelitian.

3.6 Teknik Pengujian Instrumen

3.6.1 Validitas Instrumen

Validitas adalah keabsahan atau tingkat kecocokan alat ukur suatu pengukuran yang benar-benar cocok mengukur sesuatu yang sedang diukur (Silaen dan Widiyono, 2013:118). Suatu instrumen yang valid atau sah mempunyai validitas yang tinggi.

Sebaliknya, instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah. Untuk mengukur tingkat validitas kuesioner, digunakan rumus *product moment coefficient of correlation*:

$$r_{xy} = \frac{n \sum xi - (\sum xi)(\sum yi)}{\sqrt{\{(n \sum xi^2) - (\sum xi^2)\} \{(n \sum yi^2) - (\sum yi^2)\}}} \dots\dots\dots(3.2)$$

Keterangan:

r_{xy} = Koefisien korelasi
 xi = Skor butir
 yi = Skor total
 n = Jumlah subyek

Penggunaan validitas menggunakan *r product moment* pada derajat keabsahan (dk) = n-1 dengan kriteria pengujian:

1. Bila $r_{hitung} \geq r_{tabel}$, maka instrumen valid.
2. Bila $r_{hitung} \leq r_{tabel}$, maka instrumen tidak valid.

Untuk menentukan sebuah pernyataan valid atau tidak, maka perlu diketahui nilai r hitung yang kemudian dibandingkan dengan nilai r tabel yang terdiri dari 30 sampel dengan tingkat signifikansi 95%. Dengan nilai signifikansi tersebut, maka diperoleh r tabel adalah 0,361. Untuk menguji validitas masing-masing sub variabel yang diteliti, peneliti menggunakan teknik korelasi *pearson*.

Pada lampiran 2, dapat dilihat hasil pengujian validitas untuk semua item pernyataan dalam kuesioner valid, sehingga dapat digunakan untuk pengumpulan data. Dengan bantuan SPSS 25, didapat hasil uji validitas yang menunjukkan bahwa semua item pernyataan yang mewakili variabel x, z, dan y berada pada tingkat signifikansi 0,05%.

Hasil perhitungan validitas untuk semua item pernyataan dalam kuesioner dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3.3 Hasil Pengujian Validitas Kinerja Karyawan (Y)

No. Item	R Hitung	r tabel	Keputusan
1	0,866	0,361	Valid
2	0,930	0,361	Valid
3	0,945	0,361	Valid
4	0,974	0,361	Valid
5	0,837	0,361	Valid
6	0,597	0,361	Valid

Sumber: Data diolah, 2019

Tabel 3.4 Hasil Pengujian Validitas Komitmen Organisasi (Z)

No. Item	R hitung	r tabel	Keputusan
7	0,923	0,361	Valid
8	0,903	0,361	Valid
9	0,811	0,361	Valid
10	0,812	0,361	Valid
11	0,764	0,361	Valid

Sumber: Data diolah, 2019

Tabel 3.5 Hasil Pengujian Validitas Kepemimpinan (X1)

No. Item	R hitung	r tabel	Keputusan
12	0,512	0,361	Valid
13	0,490	0,361	Valid
14	0,694	0,361	Valid
15	0,684	0,361	Valid
16	0,741	0,361	Valid
17	0,725	0,361	Valid
18	0,684	0,361	Valid
19	0,738	0,361	Valid

Sumber: Data diolah, 2019

Tabel 3.6 Hasil Pengujian Validitas Motivasi (X2)

No. Item	R hitung	r tabel	Keputusan
20	0,783	0,361	Valid
21	0,844	0,361	Valid
22	0,787	0,361	Valid
23	0,832	0,361	Valid
24	0,581	0,361	Valid
25	0,784	0,361	Valid
26	0,787	0,361	Valid

Sumber: Data diolah, 2019

Tabel 3.7 Hasil Pengujian Validitas Disiplin (X3)

No. Item	R hitung	r tabel	Keputusan
27	0,760	0,361	Valid
28	0,831	0,361	Valid
29	0,783	0,361	Valid
30	0,845	0,361	Valid
31	0,884	0,361	Valid

Sumber: Data diolah, 2019

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel diatas, maka instrumen penelitian ini adalah valid karena nilai koefisien *alpha* variabel kinerja karyawan, komitmen organisasi, kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja lebih besar dari r tabel = 0,361. Oleh karena itu, berdasarkan uji coba instrumen seluruh pernyataan yang terdiri dari 6 item pernyataan variabel kinerja karyawan, 5 item pernyataan komitmen organisasi, 8 item pernyataan komitmen organisasi, 7 item pernyataan motivasi, dan 5 item pernyataan disiplin kerja. Dengan demikian, maka instrumen tersebut valid atau dapat dikatakan instrumen penelitian ini dapat diandalkan atau dipercaya untuk digunakan dalam penelitian ini.

3.6.2 Uji Reliabilitas

Menurut Silaen dan Widiyono (2013:107) reliabilitas adalah ketepatan atau presisi suatu pengukuran atau alat pengukuran. Dengan kata lain, alat ukur tersebut dapat mengukur secara cermat dan tepat. Reliabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur suatu gejala yang sama. Untuk mencari reliabilitas keseluruhan item adalah dengan mengoreksi angka korelasi yang diperoleh dengan memasukkannya dalam rumus *Alpha Cronbach* sebagai berikut:

$$a = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[\frac{1 \sum \sigma_i^2}{\sum \sigma_i^2} \right] \dots \dots \dots (3.3)$$

Keterangan:

α = Nilai reabilitas instrumen

k = Jumlah item pertanyaan

$\sum \sigma_i^2$ = Nilai Varians masing-masing item pertanyaan

$\sum \sigma_i^2$ = Varians total

Uji reliabilitas menggunakan *Alpha Cronbach* dengan bantuan SPSS 25. Koefisien reabilitas ditunjukkan oleh *Alpha Cronbach* semakin besar nilai alpha maka semakin tinggi reabilitasnya atau sebaliknya. Selanjutnya indeks reliabilitas diinterpretasikan dengan menggunakan interpretasi r untuk menyimpulkan bahwa alat ukur yang digunakan cukup reliabel. Dari hasil uji reliabilitas didapat hasil sebagai berikut:

Tabel 3.8 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	r hitung	Nilai Reliabilitas	Tingkat Reliabilitas
Kinerja Karyawan	0,931	0,80 s.d 1,000	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,891	0,80 s.d 1,000	Reliabel
Kepemimpinan	0,815	0,80 s.d 1,000	Reliabel
Motivasi	0,880	0,80 s.d 1,000	Reliabel
Disiplin Kerja	0,872	0,80 s.d 1,000	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2019

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel diatas, maka instrumen penelitian ini adalah reliabel. Nilai *Alpha Cronbach* pada masing-masing variabel bernilai sangat tinggi karena termasuk dalam kategori dengan nilai 0,80 – 1,000. Dengan demikian, maka instrumen tersebut reliabel atau dapat dikatakan instrumen penelitian ini dapat diandalkan atau dipercaya untuk digunakan dalam penelitian ini.

3.7 Teknik Analisis Data

3.7.1 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif yaitu statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul

sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2016:147). Data tersebut berasal dari jawaban yang diberikan responden atas item-item yang terdapat dalam kuesioner. Selanjutnya peneliti akan mengolah data-data yang ada dengan cara dikelompokkan dan ditabulasikan untuk kemudian diberi penjelasan.

3.7.2 Analisis Statistik Inferensial

Statistik inferensial adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk semua populasi (Sugiyono, 2016:148). Statistik inferensial digunakan bila sampel diambil dari populasi yang jelas dan teknik pengambilan sampel dari populasi tersebut diberlakukan secara random. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan statistik parametris. Statistik parametris digunakan untuk menguji parameter populasi melalui statistik atau menguji ukuran populasi melalui sampel. Untuk menggunakan statistik parametris, data yang digunakan harus berdistribusi normal dan sampel yang digunakan berskala interval atau rasio.

3.8 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi adalah teknik statistika yang berguna untuk memeriksa dan memodelkan hubungan diantara variabel-variabel. Regresi berganda digunakan untuk mengetahui sejauh mana variabel bebas mempengaruhi variabel terikat.

Model persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta X_1 + \beta X_2 + \beta X_3 + \beta X_1 X_2 X_3 + e \dots \dots \dots (3.4)$$

$$Y = \alpha + \beta X_1 + \beta Z + \beta X_3 + \beta X_1 Z X_3 + e \dots \dots \dots (3.5)$$

Keterangan:

Y	= Kinerja karyawan
α	= Konstanta
β	= Koefisien regresi
X ₁	= Kepemimpinan
X ₂	= Motivasi
X ₃	= Disiplin kerja
Z	= Komitmen organisasi
e	= Standar <i>error</i>

3.9 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dalam penelitian ini bertujuan untuk menguji data-data yang digunakan dalam penelitian ini, apakah telah memenuhi asumsi klasik, yaitu data terdistribusi normal, tidak terjadi gejala multikolinearitas, dan tidak terjadi gejala heteroskedastitas. Untuk melakukan pengujian asumsi klasik peneliti menggunakan SPSS versi 25.

1. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui populasi data berdistribusi normal atau tidak. Uji ini biasanya digunakan untuk mengukur data berskala ordinal, interval maupun rasio. Model yang baik adalah distribusi normal atau mendekati normal (Priyatno, 2010:71). Jika asumsi dilanggar maka model regresi dianggap tidak valid dengan jumlah sampel yang ada. Untuk mengujinya akan digunakan alat uji normalitas, yaitu melihat *Normal P-Plot of Regression Standardized Residual*. Dasar pengambilan keputusannya adalah:

- Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

2. Uji Multikolinearitas

Uji multikoleniaritas adalah keadaan dimana terjadi hubungan linear yang sempurna atau mendekati sempurna antar variabel independen dalam model regresi (Priyatno, 2010:81). Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (variabel independen). Syarat yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya multikolinearitas. Metode pengujian yang bisa digunakan diantaranya sebagai berikut:

- a. Dengan melihat nilai *invlation factor* (VIF) pada model regresi.
- b. Dengan membandingkan nilai koefisien determinasi individual r^2 dengan nilai determinasi R^2 apabila *tolerance value* lebih tinggi dari 0,10 atau VIF lebih kecil dari 10 maka dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinearitas.

3. Uji Heteroskedastitas

Heteroskedastitas adalah keadaan dimana terjadi ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi. Uji ini bertujuan untuk menguji apakah model regresi terjadi ketidaksamaan varian suatu residual pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* tetap maka terjadi masalah heteroskedastitas yaitu melihat *scatter plot* (nilai prediksi dependen ZPRED dengan residual SRESID). Syarat yang harus dipenuhi dalam model regresi adalah tidak ada masalah heteroskedastitas (Priyatno, 2010:83). Dasar pengambilan keputusannya yaitu:

- a. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang), maka terjadi heteroskedastitas.

- b. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka akan terjadi heteroskedastitas.

3.10 Uji hipotesis

3.10.1 Uji t

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi variasi hubungan antara variabel endogen dan eksogen secara parsial. Uji t ini menggunakan tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 5\%$). Adapun rumus t_{hitung} sebagai berikut:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} \dots \dots \dots (3.6)$$

Keterangan:

- t = Statistik dengan derajat bebas n-1
n = Banyaknya observasi atau pengamatan
r² = Koefisien korelasi ganda

3.10.2 Uji F

Untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel-variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen dilakukan uji F yaitu dengan membandingkan F antara F_{hitung} dengan F_{tabel} . Uji F menggunakan tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 5\%$). Adapun rumus F_{hitung} sebagai berikut:

$$F = \frac{R^2/k}{(1-R^2)/(n-k-1)} \dots \dots \dots (3.7)$$

Keterangan:

- R^2 = Koefisien korelasi ganda
k = Jumlah variabel independen
n = Jumlah sampel

3.10.3 Koefisien Determinasi (R-Square)

Koefisien determinasi (R^2) dimaksudkan untuk mengetahui tingkat ketepatan paling baik dalam analisis regresi, dimana hal yang ditunjukkan oleh besarnya

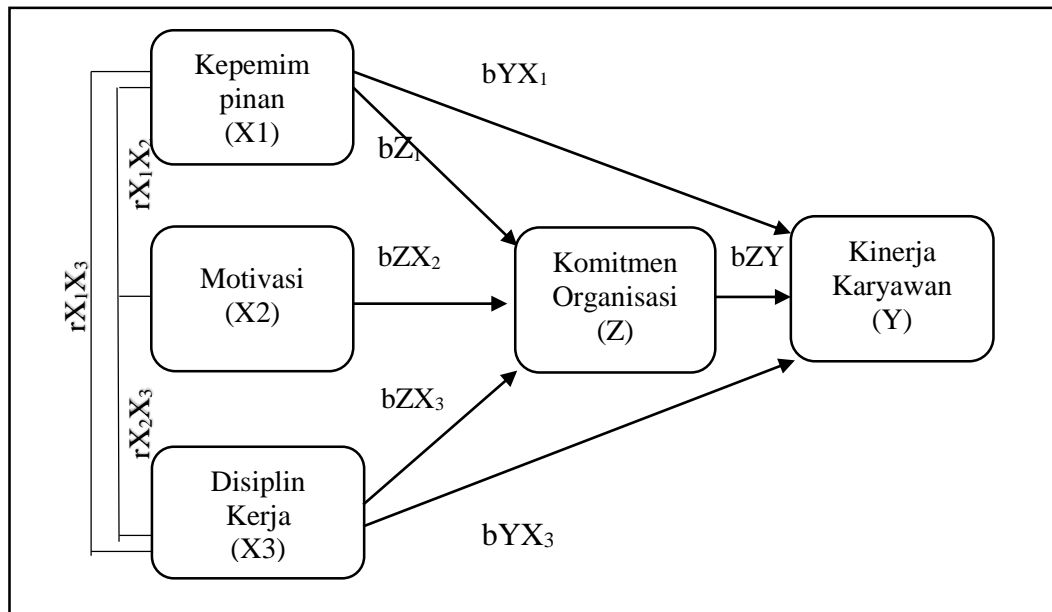
koefisien determinasi (R^2) antara 0 (nol) dan 1 (satu). *R-Square* menjelaskan seberapa besar presentase total variasi dalam variabel terikat yang diterangkan oleh variabel bebas. Koefisien determinasi untuk mengukur seberapa besar proporsi variasi dari variabel endogen (variabel terikat) yaitu kinerja karyawan, variabel eksogen (variabel bebas) yaitu kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja, serta variabel intervening yaitu komitmen organisasi. Semakin mendekati 0 besarnya R^2 suatu persamaan regresi maka semakin kecil pula pengaruh semua variabel eksogen terhadap nilai variabel endogen atau semakin kecil kemampuan model dalam menjelaskan perubahan nilai perubahan nilai variabel endogen. Sebaliknya, jika mendekati 1, maka semakin besar pula pengaruh semua variabel eksogen terhadap nilai variabel endogen, sehingga dapat dikatakan semakin besar kemampuan model yang dihasilkan dalam perubahan nilai variabel endogen. Jika nilai $R^2 = 1$ berarti 100 persen total variasi variabel dependen dijelaskan oleh variabel independen. Jika $R^2 = 0$ berarti tidak ada variasi yang diterangkan oleh variabel tersebut.

3.11 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur merupakan perluasan analisis regresi untuk menaksir hubungan kualitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2011:5). Menurut Sunyoto (2011:1) Analisis jalur memungkinkan pengguna dapat menguji proposisi teoritis mengenai hubungan sebab dan akibat tanpa memanipulasi variabel-variabel (memberikan perlakuan terhadap variabel-variabel tertentu dalam pengukurannya).

3.11.1 Permodelan Jalur

Model analisis analisis jalur dalam penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Data diolah, 2019

Gambar 3.1 Model Persamaan Analisis Dua Jalur

Berdasarkan gambar model analisis dua jalur tersebut, dapat dibuat persamaan struktural analisis dua jalur yang meliputi X1, X2, X3 sebagai variabel bebas (variabel eksogen), Z sebagai variabel intervening, Y sebagai variabel terikat (variabel endogen) dan E = Error sebagai berikut:

a. Persamaan substruktur pertama:

$$Y = bZX_1 + bZX_2 + bZX_3 + E_1 \dots \dots \dots (3.7)$$

Keterangan:

X ₁	= Kepemimpinan
X ₂	= Motivasi
X ₃	= Disiplin kerja
bZX ₁	= Koefisien jalur kepemimpinan terhadap komitmen organisasi
bZX ₂	= Koefisien jalur motivasi terhadap komitmen organisasi
bZX ₃	= Koefisien jalur disiplin kerja terhadap komitmen organisasi
E ₁	= Error pertama

b. Persamaan sub struktur kedua:

$$Y = bYX_1 + bZY + bYX_3 + E_2 \dots \dots \dots (3.8)$$

Keterangan:

X_1 = Kepemimpinan

X_2 = Motivasi

X_3 = Disiplin kerja

Y = Kinerja karyawan

Z = Komitmen organisasi

b_{YX_1} = Koefisien jalur kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

b_{YX_3} = Koefisien jalur disiplin kerja terhadap kinerja karyawan

b_{ZY} = Koefisien komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan

E_2 = Error kedua

V. SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan sebesar 21,8%, motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan sebesar 36,6%, dan disiplin kerja berpengaruh secara positif dan signifikan sebesar 35,9% secara parsial berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Pada analisis jalur substruktur pertama, diantara ketiga variabel yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi diperoleh pengaruh motivasi paling dominan dari dua variabel lainnya, diikuti dengan pengaruh disiplin kerja dan kepemimpinan dengan persentase 36,6%. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi masih sebagai faktor utama dalam proses meningkatkan komitmen organisasi pada karyawan PT Perdana Adhi Lestari.
2. Kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja berpengaruh secara simultan terhadap komitmen organisasi pada PT perdana Adhi Lestari sebesar 68,5%. Sedangkan, sisanya 31,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Berdasarkan analisis korelasi diketahui bahwa hubungan

variabel kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap komitmen organisasi tersebut termasuk kuat dan positif.

3. Kepemimpinan berpengaruh secara negatif dan signifikan sebesar -21%, motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan sebesar 26,4%, disiplin kerja berpengaruh secara positif dan signifikan sebesar 35,1% dan komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan sebesar 41,8% terhadap kinerja karyawan pada PT Perdana Adhi Lestari. Pada analisis jalur substruktur kedua, diketahui bahwa variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah komitmen organisasi, yaitu sebesar 41,8%. Secara simultan diketahui bahwa pengaruh seluruh variabel terhadap kinerja karyawan sebesar 67,3%, sementara sisanya 32,7% dipengaruhi oleh variabel yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Berdasarkan analisis korelasi diketahui bahwa terdapat hubungan yang kuat dan positif pada variabel kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan tersebut.
4. Komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 41,8% pada PT Perdana Adhi Lestari. Berdasarkan analisis jalur substruktur pertama dan kedua diketahui bahwa variabel komitmen organisasi merupakan variabel yang berpengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan, karena komitmen yang dimiliki masing-masing karyawan akan mempengaruhi persepsi gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja yang akhirnya akan berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan oleh masing-masing karyawan.
5. Kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi berpengaruh sebesar 67,3%. Hal ini mengandung makna

bahwa terdapat hubungan yang erat antara variabel tersebut. Artinya variabel kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja secara langsung dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan secara tidak langsung variabel kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

5.2 Saran

Setelah mengetahui besarnya pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan, maka saran yang dapat direkomendasikan dari hasil penelitian ini sebagai berikut:

1. Implikasi praktis penelitian ini adalah sebaiknya perusahaan secara bertahap memperbaiki faktor-faktor yang menyebabkan menurunnya kinerja karyawan, meningkatkan loyalitas karyawan, menjadi pendengar yang baik bagi karyawan, memberikan penghargaan kepada karyawan dengan lebih baik, dan bersedia untuk lebih bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas yang diberikan agar kinerja karyawan terhadap perusahaan akan meningkat.
2. Implikasi teoritis penelitian ini adalah diharapkan bagi penelitian selanjutnya dapat menambah variabel lain sebagai variabel intervening, seperti kepu kerja, sehingga hasil penelitian ini dapat digeneralisasikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, I Komang, I Wayan Mujiati dan Wayan Mudiarta Utama. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Budiharjo, M. 2015. *Panduan Praktis Penilaian Kinerja Karyawan*. Jakarta: Raih Asa Sukses.
- Daft, Richard L. 2000. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- _____. 2012. *New Era of Management*. South-Western: Cengage Learning.
- Dessler, Gary. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenhallindo.
- Dharma, Agus. 2003. *Manajemen Supervisi: Petunjuk Praktis Bagi Para Supervisor*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, M. Malayu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kaswan. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Larasati, Sri. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deepublish.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Matondang. 2008. *Kepemimpinan: Budaya Organisasi dan Manajemen Strategik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

- Meyer, John P., Howard J. Klein, dan Thomas E. Becker. 2009. *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom And New Directions*. New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Noe, Raymond A, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart & Patrick M. Wright. 2011. *Fundamentals of Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Priyatno, Duwi. 2010. *Teknik Mudah Dan Cepat Melakukan Analisis Data Penelitian Dengan SPSS Dan Tanya Jawab Ujian Pendaran*. Yogyakarta: Gaya Media.
- Priyono. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Rivai, Veitzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veitzal, Basri, Ahmad Fawzi, Sagala, Ella Jauvani Murni dan Abdullah Burhanuddin. 2008. *Performance Appraisal*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2013. *Organizational Behavior*. United States: Pearson Education Limited.
- Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Sedarmayanti dan Syarifudin Hidayat. 2011. *Metodologi Penelitian*. Bandung: Mandar Maju.
- Silaen, Sofar & Widiyono. 2013. *Metodologi Penelitian Sosial Untuk Penulisan Skripsi dan Tesis*. Jakarta: In Media.
- Sinambela, Lijan. 2012. *Kinerja Pegawai: Teori, Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Siswanto. 2005. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sunyoto, Danang. 2011. *Riset Bisnis Dengan Analisis Jalur SPSS*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media.

Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Titisari, Purnamie. 2014. *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jawa Timur: Mitra Wacana Media.

Jurnal:

Bahrum, Syazhashah Putra dan Ingrid Wahyuni Sinaga. 2015. Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Lembaga Dewan Kawasan Perdagangan Bebas Pelabuhan Bebas Batam Bintan Karimun). *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis*. Vol. 3, No. 2.

Fathia, Maharani, Suharto dan Akhmad Sodikin. 2018. Effect of Leadership and Discipline on Employee Performance Through Employee Organization Commitment Bank Jabar Banten (BJB). *International Journal of Multidisciplinary Research and Development*. Vol. 5, No. 2.

Idris, Muhammad. 2018. The Impact of Education and Training, Work Discipline and Organizational Culture on Employee's Performance: The Study of Disaster Management and Fire Department in Palembang City, Indonesia. *International Journal of Human Resource Studies*. Vol. 8, No. 3.

Liana, Yuyuk dan Rina Irawati. 2014. Peran Motivasi, Disiplin Kerja Terhadap Komitmen Karyawan Dan Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Air Minum Di Malang Raya. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*. Vol. 3, No. 1.

Suwuh, Meisy. 2015. The Influence of Leadership Style, Motivation, and Work Discipline on Employee Performance at Bank Sulut KCP Likupang. *Jurnal EMBA*. Vol. 3, No. 4.

Internet:

PAL. 2018. *Profil Perusahaan*. Diakses dari <http://www.perdanaadhilestari.com/> pada 25 Agustus 2018.

Bank Indonesia. 2018. *KEKR Provinsi Lampung Periode Mei 2018*. Diakses dari <http://www.bi.go.id/> pada 23 Desember 2018.