

PENGARUH KOMITMEN KARYAWAN DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. DAHANA (PERSERO)

THE EFFECT OF EMPLOYEE COMMITMENT AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TOWARD EMPLOYEE PERFORMANCE AT PT. DAHANA (PERSERO)

Edy Saptono

Universitas Pertahanan
(edysptn@yahoo.com)

Abstrak: Penelitian ini dilakukan di PT. Dahana (Persero) merupakan perusahaan BUMN Industri Strategis dibidang pertahanan yang terletak di Subang Jawa Barat. Kegiatan usaha PT. Dahana (Persero) mencakup bidang produk bahan peledak dan pengembangan inovasi bahan peledak untuk mendukung kemandirian alutsista nasional. Berdasarkan fenomena, menunjukkan bahwa kinerja karyawan PT. Dahana (Persero) relatif masih belum optimal yang ditandai dengan fluktuasi laba perusahaan, begitu juga dengan komitmen karyawan terhadap perusahaan pada taraf belum optimal dengan masih tingginya absensi para karyawan, dan kepemimpinan transformasional yang diterapkan para manajer belum baik. Tujuan penelitian untuk mengkaji dan menganalisis secara deskriptif dan verifikatif terhadap variabel komitmen karyawan, kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Pengambilan sampel menggunakan teknik proporsional stratified random sampling. Pengumpulan data menggunakan metode angket atau kuesioner. Analisis penelitian menggunakan analisis deskriptif dan verifikatif dengan teknik analisis regresi. Hasil penelitian secara deskriptif membuktikan bahwa komitmen karyawan, kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan dipersepsikan baik. Hasil penelitian secara verifikatif membuktikan bahwa komitmen karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai pengaruh sebesar 41,86 %, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai pengaruh sebesar 15,13 % serta komitmen karyawan dan kepemimpinan transformasional secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai pengaruh sebesar 56,9 % sedangkan sisanya 43,1% dipengaruhi oleh variabel lain.

Kata Kunci: Komitmen Karyawan, Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan

Abstract: The research was conducted at PT. Dahana (Persero) merupakan BUMN Company of Defence Industry Strategys located in Subang West Java. Business activities of PT. Dahana (Persero) covers the field of explosive products and explosive innovation development to support the independence of national armaments. Based on the phenomenon, shows that the performance of employees of PT. Dahana (Persero) is still not optimally marked by fluctuations in corporate profits, as well as employees' commitment to the company at a level not yet optimal with high employee absenteeism, and transformational leadership applied by managers have not been good. The purpose of this study to assess and analyze descriptive and verification of Employee Commitment, Transformational Leadership, and Employee Performance. This research uses quantitative method. Sampling using technique proporsional stratified random sampling. Data collection using questionnaires method. The Research analysis used descriptive and verivative analysis with regression analysis technique. Results from descriptive studies to prove that Employee Commitment, Transformational Leadership and Employee Performance is good categories. The results verifikatif proved that the employee commitment has a positive and significant impact on

employee performance with an influence value of 41.86%, transformational leadership has positive and significant effect on employee performance with influence value 15,13% and employee commitment and transformational leadership simultaneously have positive and significant effect on employee performance with influence value 56,9% while the rest 43,1% influenced by other variable.

Keywords: Employee Commitment, Transformational Leadership, and Employee Performance

Pendahuluan

Dalam rangka pemberdayaan industri pertahanan nasional guna peningkatan kemandirian dan modernisasi alutsista TNI, pemerintah mengeluarkan Peraturan Presiden Nomor 42 Tahun 2010 tentang Komite Kebijakan Industri Pertahanan dan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 tentang Industri Pertahanan. Perpres tersebut menjelaskan tentang visi dan misi Badan Usaha Milik Negara Industri Pertahanan. PT. Dahana (Persero) merupakan perusahaan BUMN Industri Strategis dengan visi menjadi industry nasional yang terunggul dalam bidang bahan berenergi tinggi dengan menghasilkan barang dan jasa yang memiliki daya saing tinggi dan ramah lingkungan, sedangkan misinya adalah menyediakan jasa peledakan komersial terpadu, jasa peledakan untuk bidang pertahanan dan jasa pendukung lainnya. Kegiatan usaha PT. Dahana (Persero) mencakup bidang produk bahan peledak dan pengembangan inovasi bahan

peledak untuk mendukung kemandirian alutsista nasional.

Tabel 1. Laba PT. Dahana (Persero)
(Milyar Rupiah)

Laporan	2013	2014	2015	2016
Laba Bruto	54,42	283,69	313,69	267,88

Sumber: Laporan Perusahaan, diolah oleh peneliti

PT. Dahana (Persero) dalam beberapa tahun terakhir mempunyai masalah terkait dengan belum optimalnya kinerja perusahaan dengan indikasi laba bruto perusahaan dalam kurun waktu tahun 2013 – 2016 mengalami fluktuasi. Salah satu penyebab dari fluktuasinya laba bruto PT. Dahana (Persero) adalah karyawan belum melaksanakan kerja sesuai dengan tanggung jawab yang diembannya dan belum sesuai dengan tujuan dan harapan manajemen perusahaan. Kondisi tersebut berarti kinerja karyawan PT. Dahana (Persero) belum optimal sesuai yang diharapkan oleh pihak manajemen perusahaan. Fenomena yang terjadi di PT. Dahana (Persero) mengindikasikan karyawan

yang bekerja di perusahaan tersebut belum melaksanakan kerja secara optimal, kurang disiplin, dan belum sepenuhnya mematuhi peraturan. Karyawan yang mempunyai dedikasi tinggi terhadap pekerjaan yang diembannya maka secara signifikan tentu akan menghasilkan keluaran berupa kinerja karyawan yang tinggi, namun sebaliknya jika karyawan tersebut kurang optimal dalam melaksanakan tugas sesuai waktu yang ditentukan maka kinerja karyawan tersebut dipastikan kurang baik. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ostroff (2003)¹ dan Rivai (2004).²

Fenomena data empirik tentang kinerja karyawan PT. Dahana belum optimal ditandai dengan ditandai fluktuasi pendapatan laba bruto perusahaan, maka diindikasikan karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut dalam bekerja belum menunjukkan komitmen yang tinggi seperti yang diharapkan.

Menurut Djati dan Khusaini (2003)³, komitmen karyawan bukan hanya kesetiaan pada organisasi, tetapi suatu proses yang berjalan dimana karyawan mengekspresikan kepeduliannya terhadap organisasi dengan prestasi kerja yang tinggi. Sedangkan menurut Spector dan Carsten⁴, dampak yang ditimbulkan jika karyawan mempunyai komitmen yang tinggi adalah karyawan tersebut akan tetap tinggal dalam organisasi. Sebaliknya karyawan yang memiliki komitmen rendah akan berdampak pada tingginya absensi dan meningkatnya kelambanan kerja (Koch dikutip oleh Sopiah (2008)⁵).

Pemimpin perusahaan BUMN Industri Strategis harus memandang organisasi perusahaannya sebagai suatu sistem organisasi modern untuk mencapai tujuan organisasi dalam jangka waktu panjang dengan melibatkan partisipasi aktif para karyawannya. Isu pokok yang terjadi di Indonesia yaitu organisasi-organisasi yang *profit oriented*

¹ Ostroff, C. "The Relationship between Satisfaction, Attitudes, and Performance: an Organizational Level Analysis". *Journal of Applied Psychology*, 77, 2003, pp. 963-974.

² Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia dari Teori ke Praktek*. (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2003).

³ Djati dan Khusaini. "Kajian terhadap Kepuasan Kompensasi, Komitmen Karyawan dan Prestasi Kerja". *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol 5, No 1, 2003.

⁴ Carsten and Spector, P.E. "Measurement of Human service Staff Satisfaction: Development of Job Satisfaction Survey". *American Journal of Community Psychology*, 13 (6), 2005, pp 693-713.

⁵ Sopiah. *Perilaku Organisasional*. (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2008).

baik swasta maupun BUMN belum sepenuhnya dipimpin oleh pemimpin yang memiliki kualitas kepemimpinan, padahal organisasi-organisasi bisnis adalah ujung tombak setiap negara dalam persaingan globalisasi⁶. Menurut Djoko (2006)⁷, kepemimpinan yang cocok untuk organisasi atau perusahaan yang sedang melakukan transformasi dan menginginkan kinerja tinggi yaitu kepemimpinan transformasional. Pemimpin yang berkarakter transformasional mampu mempengaruhi orang lain untuk berubah dan mengubah situasi dan lingkungan dengan memberikan inspirasi kepada orang lain untuk mengubah keadaan transedental menuju kondisi yang lebih baik.

Berdasarkan fenomena yang telah diuraikan diatas menunjukkan bahwa kinerja karyawan PT. Dahana (Persero) relatif masih belum optimal, begitu juga dengan komitmen karyawan terhadap organisasi pada taraf belum optimal, dan kepemimpinan transformasional yang diterapkan para manajer belum baik. Berdasarkan uraian pada latar belakang

didasar, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang pengaruh komitmen dan kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja Karyawan PT. Dahana.

Tujuan Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk menganalisis kondisi existing komitmen karyawan, kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan PT. Dahana (Persero) serta untuk menganalisis besar pengaruh komitmen karyawan dan kepemimpinan transformasional secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan PT. Dahana (Persero).

Metode Penelitian

Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode kuantitatif. Penelitian ini menggunakan dua sumber data, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer yang digunakan dengan cara membagikan kuesioner kepada responden dengan skala Likert. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari perusahaan yang meliputi literatur, dokumentasi dan laporan perusahaan.

⁶ Jeffrey E Garten, Tantangan, Strategi dan Kesuksesan CEO. (Jakarta: PT.Effhar dan Daharaprice.Garten, 2001).

⁷ Djoko Kristianto. "Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai". *Jurnal Manajemen Sumber daya Manusia*, Vol 1, No 1, 2006.

Populasi dan Sampel Penelitian

Jumlah populasi sebanyak 106 orang karyawan PT. Dahana (Persero).

Tabel 2. Jumlah Populasi Penelitian

No	Sub satker	Jumlah
1	Satwas Intern	7
2	Sekretariat Perusahaan	28
3	Keuangan Korporasi	17
4	Perencanaan & Logistik	19
5	Pus. Bang. Bahan Berenergi Tinggi	28
6	Unit Khusus	7
Jumlah total		106

Sumber: Manajemen PT. Dahana, diolah peneliti

Dalam pengambilan sampel ini digunakan taraf kesalahan sebesar 10 %. Adapun rumus yang digunakan yaitu sebagai berikut:

$$n = N / N.d^2 + 1$$

Keterangan :

N = populasi

n = sampel

d² =Tingkat kesalahan pengambilan sampel

Dari rumus di atas, maka besarnya jumlah sampel dengan taraf kesalahan sebesar 10% adalah sebagai berikut :

$$n = 106 / 106 . (0,1)^2 = 51,44 \approx 51$$

Tabel 3. Jumlah Sampel Penelitian

No	Sub satker	Jumlah
1	Satwas Intern (SPI)	3
2	Sekretariat Perusahaan	14
3	Keuangan Korporasi	8
4	Perencanaan & Logistik	9

5	Pus. Bang. Bahan Berenergi Tinggi	14
6	Unit Khusus	3
Jumlah total		51

Sumber: Manajemen PT. Dahana diolah peneliti

Pengujian Instrumen Penelitian (Uji Validitas dan Uji Reliabilitas)

Uji validitas dilakukan untuk melihat apakah instrument yang digunakan mengukur apa yang seharusnya diukur. Untuk pengujian validitas dalam penelitian ini akan digunakan rumus Korelasi *Product Moment* yang dikemukakan oleh *Pearson* sebagai berikut:

$$r = \frac{\sum X_i Y_i - 1/n (\sum X_i)(\sum Y_i)}{\sqrt{(\sum X_i^2 - 1/n (\sum X_i)^2) [\sum Y_i^2 - 1/n (Y_i)^2]}}$$

Keterangan :

r = Koefisien korelasi

$\sum X_i$ = Jumlah skor item

$\sum Y_i$ = Jumlah skor total / seluruh item

n = Jumlah responden

Bila $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ pada $\alpha = 0.05$ berarti data tersebut valid dan layak digunakan dalam pengujian hipotesis penelitian.

Reliabilitas mengandung pengertian bahwa suatu instrument cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrument tersebut sudah baik. Uji reliabilitas menggunakan rumus *Alpha Croanbach*. Instrumen penelitian memiliki tingkat

reliabilitas memadai jika koefisien *Alpha Croanbach* $\geq 0,70$.

Teknik Analisis Data

Uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel indikator memiliki distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik memiliki distribusi normal atau mendekati normal.

Uji normalitas penelitian ini menggunakan Rumus Kolmogorov Smirnov melalui perangkat lunak SPSS 24 maupun memakai *Normal probability plot*. Uji heteroskedastisitas adalah untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian residual dari suatu pengamatan ke pengamatan lain tetap maka disebut homokedastisitas. Jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Heteroskedastisitas menyebabkan estimasi koefisien-koefisien regresi menjadi tidak efisien. Model regresi yang baik jika tidak *Glejser* melalui perangkat lunak SPSS 24.

Uji multikolinieritas dilakukan untuk

menemukan apakah terdapat korelasi antara variabel bebas dalam model regresi. Di dalam model regresi yang baik seharusnya tidak terdapat korelasi antara variabel bebas yang satu dengan yang lainnya. Dalam penelitian ini, pengujian multikolinearitas di dalam model regresi dilakukan dengan melihat nilai tolerance dan *Variance Inflation Facto* (VIF) melalui SPSS 24.

Autokorelasi adalah adanya korelasi antar variabel itu sendiri. Umumnya kasus ini banyak terjadi pada data time series. Gejala autokorelasi ini dapat didekteksi dengan menggunakan uji Durbin-Watson. Jika nilai statistik Durbin-Watson berada di sekitar 2, atau mendekati 2 dari kiri maupun kanan, maka dapat dikatakan bahwa tidak ada autokorelasi dalam model tersebut.

Analisis Deskriptif

Penyelesaian analisis deskriptif menggunakan perhitungan distribusi frekuensi, nilai rata-rata, nilai standar deviasi, dan nilai kelas interval yang dikategorikan berdasarkan rentang nilai.

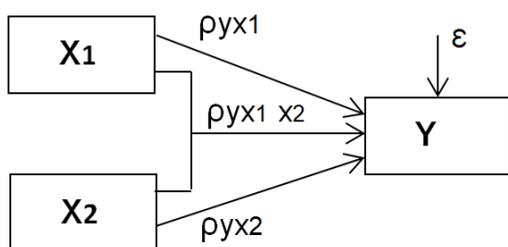
Tabel 4. Skala Penilaian Deskriptif

Rentang Nilai	Kategori
$1,00 \leq x < 1,80$	Sangat Kurang Baik
$1,80 \leq x < 2,60$	Kurang Baik
$2,60 \leq x < 3,40$	Cukup Baik
$3,40 \leq x < 4,20$	Baik
$4,20 \leq x \leq 5,00$	Sangat Baik

Sumber : Sudjana,2002⁸

Analisis Verifikatif

Analisis verifikatif dipergunakan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan uji statistik. Analisis ini digunakan untuk menentukan besarnya pengaruh variable komitmen karyawan dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan.



Gambar 1. Model Penelitian
Sumber : diolah peneliti

Keterangan :

- X1** : Komitmen Karyawan
- X2** : Kepemimpinan Transformasional
- Y** : Kinerja Karyawan
- py_{x1} : Koefisien Jalur antara variabel X1 dengan variabel Y
- py_{x2} : Koefisien Jalur antara variabel X2 dengan variabel Y

⁸ Nana Sudjana. Metode Penelitian. (Jakarta. PT. Ghalia Indonesia, 2002).

py_{x1x2} : Koefisien Jalur antara variabel X1 dan X2 dengan variabel Y

ϵ : Residu

Berdasarkan diagram model penelitian di atas maka persamaan struktur untuk model penelitian tersebut dapat dinyatakan dalam persamaan sebagai berikut:

$$Y = py_{x1} X1 + py_{x2} X2 + py\epsilon \epsilon$$

Pengujian Hipotesis

Hipotesis1 : Komitmen Karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

$H_0 : \beta_1 = 0$: Komitmen Karyawan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

$H_1 : \beta_1 > 0$: Komitmen Karyawan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis ini diuji menggunakan statistik uji t dengan ketentuan H_0 ditolak jika $t_{hitung} > t_{table}$.

Hipotesis 2 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

$H_0 : \beta_2 = 0$: Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

$H_1 : \beta_2 > 0$: Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis ini diuji menggunakan statistik uji F dengan ketentuan H_0 ditolak jika $F_{hitung} > F_{tabel}$. ($F_h > F_{tabel(k, n-k-1)}$), dimana n: jumlah sampel, k: jumlah variabel bebas.

HASIL PENELITIAN

Gambaran Objek Penelitian

PT. Dahana (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dibidang industri strategis yang menyediakan layanan bahan peledak terpadu untuk sektor minyak dan gas bumi, pertambangan umum, kuari dan konstruksi serta untuk pertahanan. Sejarah Dahana sebagai pioner di industry berawal dari proyek Angkatan Udara Republik Indonesia (AURI) pada tahun 1966 berupa proyek dinamit berbasis Nitro Gliserin (NG) di Tasikmalaya, Jawa Barat. Kemudian pada tahun 1973 secara resmi menjadi Perusahaan Umum Dahana berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 36/1973. Pada tahun 1991 PT. Dahana berubah bentuk menjadi Perusahaan Perseroan Terbatas yang dinamakan PT. Dahana (Persero). Lokasi PT. Dahana (Persero) saat ini terletak di jalan Raya Subang–Cikamurang Km 12 Kabupaten Subang.

Visi PT. Dahana (Persero) adalah menjadi industri nasional yang terunggul dalam bidang bahan berenergi tinggi dengan menghasilkan barang dan jasa yang berdaya saing tinggi dan ramah lingkungan.

Budaya perusahaan (*Corporate culture*) PT. Dahana (Persero) melandasi perilaku dan tindakan insan perusahaan untuk menciptakan pertumbuhan yang berkelanjutan dengan menganut nilai yaitu nasionalisme, kepemimpinan dan profesionalisme, amanah, inovatif serta aliansi global.

Strategi usaha dan kebijakan PT. Dahana (Persero) adalah membangun kapabilitas internal perusahaan dengan menerapkan *Good Corporate Governace* dan melakukan peningkatan kinerja melalui efisiensi, efektifitas, produktivitas, inovasi dan daya saing serta mencari sumber alternatif lain secara *multi sources* dengan menjalin kerjasama, sinergi dan aliansi untuk meningkatkan pertumbuhan perusahaan.

Pembangunan dan pengoperasian Pusat Pengembangan Bahan Berenergi Tinggi dirancang sesuai dengan prinsip melestarikan lingkungan dimana tanah, air, energi dan udara di lokasi tersebut digunakan secara efisien dan lestari berdasarkan konsep hijau.

Kegiatan bidang teknologi ditujukan untuk mendukung posisi perusahaan dalam rangka kemandirian dibidang bahan berenergi tinggi serta untuk meningkatkan *competitiveness* dalam rangka pencapaian target perusahaan.

Sedangkan kegiatan bidang penelitian dan pengembangan ditujukan untuk mempersiapkan kualitas produk yang handal, diversifikasi serta inovasi produk di masa mendatang. PT. Dahana (Persero) bertekad memperbaharui dan menyempurnakan kebijakan perusahaan secara berkelanjutan mengenai “Pedoman *Good Corporate Governance* (GCG)” sebagai dasar dalam mencapai visi, misi dan tujuan perusahaan.

Profil Responden

Sebagai gambaran umum profil responden berdasarkan usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan dan masa kerja para karyawan seperti terlihat pada Tabel 5, Tabel 6, Tabel 7 dan Tabel 8.

Tabel 5. Usia Responden

Usia (thn)	Jumlah (orang)	Prosentase (%)
< 25	5	9,8
25 - 30	15	29,4
30 - 35	10	19,6
35 - 40	9	17,6
40 - 45	6	11,8
45 - 50	3	5,9
≥ 50	3	5,9
Jumlah	51	100

Sumber : Data primer, diolah, 2017

Tabel 6. Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase (%)
Laki - laki	29	56,86
Perempuan	22	41,14
Jumlah	51	100,00

Sumber : Data primer, diolah, 2017

Tabel 7. Pendidikan Responden

Pendidikan	Jumlah	Prosentase (%)
SLTA	2	3,92
Diploma	3	5,88
S 1	37	72,55
S 2	9	17,65
Jumlah	51	100

Sumber : Data primer, diolah, 2017

Tabel 8. Masa Kerja Responden

Usia	Jumlah	Prosentase (%)
< 5	20	39,22
5 - 10	13	25,49
10 - 15	8	15,69
15 - 20	4	7,84
20 - 25	1	1,96
25 - 30	3	5,88
≥ 50	2	3,92
Jumlah	51	100

Sumber : Data primer, diolah, 2017

Hasil Pengujian Instrumen Penelitian

Uji Validitas

Hasil pengujian data validitas variable komitmen karyawan, kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan menunjukkan hasil yang valid seperti terlihat pada Tabel 9, Tabel 10 dan Tabel 11.

Tabel 9. Hasil Uji Validitas Komitmen Karyawan

Item Pernyataan	r _{hitung}	r _{tabel}	Interpretasi
1	0.609	0,361	Item valid
2	0.710	0,361	Item valid
3	0.710	0,361	Item valid
4	0.801	0,361	Item valid
5	0.825	0,361	Item valid
6	0.901	0,361	Item valid
7	0.618	0,361	Item valid
8	0.694	0,361	Item valid
9	0.716	0,361	Item valid
10	0.750	0,361	Item valid
11	0.657	0,361	Item valid
12	0.639	0,361	Item valid
13	0.808	0,361	Item valid
14	0.897	0,361	Item valid
15	0.717	0,361	Item valid

Sumber : Data primer, diolah, 2017

Tabel 10. Hasil Uji Validitas Kepemimpinan Transformasional

Item Pernyataan	r _{hitung}	r _{tabel}	Interpretasi
1	0.745	0,361	Item valid
2	0.773	0,361	Item valid
3	0.821	0,361	Item valid
4	0.791	0,361	Item valid
5	0.861	0,361	Item valid
6	0.905	0,361	Item valid
7	0.853	0,361	Item valid
8	0.846	0,361	Item valid
9	0.901	0,361	Item valid
10	0.922	0,361	Item valid
11	0.887	0,361	Item valid
12	0.931	0,361	Item valid
13	0.804	0,361	Item valid
14	0.887	0,361	Item valid
15	0.710	0,361	Item valid
16	0.854	0,361	Item valid
17	0.840	0,361	Item valid
18	0.797	0,361	Item valid
19	0.864	0,361	Item valid
20	0.738	0,361	Item valid
21	0.822	0,361	Item valid
22	0.862	0,361	Item valid

23	0.890	0,361	Item valid
24	0.860	0,361	Item valid

Sumber : Data primer, diolah, 2017

Tabel 11. Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan

Item Pernyataan	r _{hitung}	r _{tabel}	Interpretasi
1	0.635	0,361	Item valid
2	0.695	0,361	Item valid
3	0.785	0,361	Item valid
4	0.580	0,361	Item valid
5	0.806	0,361	Item valid
6	0.652	0,361	Item valid
7	0.600	0,361	Item valid
8	0.748	0,361	Item valid
9	0.757	0,361	Item valid
10	0.650	0,361	Item valid
11	0.895	0,361	Item valid
12	0.828	0,361	Item valid
13	0.808	0,361	Item valid
14	0.773	0,361	Item valid
15	0.840	0,361	Item valid
16	0.722	0,361	Item valid
17	0.662	0,361	Item valid
18	0.667	0,361	Item valid
19	0.680	0,361	Item valid
20	0.888	0,361	Item valid
21	0.853	0,361	Item valid
22	0.801	0,361	Item valid
23	0.802	0,361	Item valid
24	0.784	0,361	Item valid
25	0.830	0,361	Item valid
26	0.732	0,361	Item valid

Sumber : Data primer, diolah, 2017

Uji Reliabilitas

Hasil pengujian data reliabilitas dengan menggunakan nilai *alpha cronbach* untuk variable komitmen karyawan, kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan menunjukkan hasil yang reliabel seperti terlihat pada Tabel 12.

Tabel 12. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Variabel	Alpha cronbach	Nilai kritis	Interpretasi
Komitmen Karyawan	0,933	0,700	Reliabel
Kepemimpinan Transformatif	0,982	0,700	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,962	0,700	Reliabel

Sumber : Data primer, diolah, 2017

Hasil Pengujian Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Hasil pengujian menunjukkan data berdistribusi normal karena nilai signifikansi (*Asymp. Sig. 2-tailed*) dari nilai residual regresi sebesar 0,200 lebih besar dari 0,05. Hasil pengujian normalitas terlihat pada Tabel 13.

Tabel 13. Hasil Pengujian Normalitas Data Kolmogorov-Smirnov Test

		Standardized Residual
N		51
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Dev	.97979590
Most Extreme Differences	Absolute	.079
	Positive	.079
	Negative	-.054
Test Statistic		.079
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

Sumber : Data primer, diolah, 2017

Uji Heteroskedastisitas

Hasil nilai Sig. Variabel komitmen karyawan dan kepemimpinan transformasional masing-masing sebesar 0,897 dan 0,189. Nilai Sig. variabel

tersebut > 0,05. Maka model regresi tidak terdapat masalah heteroskedastisitas. Hasil uji lihat Tabel 14.

Tabel 14 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
	B	Std. Error	Beta	
(Constant)	11.647	5.218		.030
1 Komitmen Karyawan	.014	.105	.023	.897
Kepemimpinan Transformasional	-.077	.058	-.235	.189

Sumber : Data primer, diolah, 2017

Uji Multikolinieritas

Hasil pengujian tidak terdapat variabel independen yang memiliki nilai tolerance kurang dari 0,10 yaitu 0,639 untuk masing-masing variabel, dan pada hasil perhitungan VIF menunjukkan tidak ada variabel independen yang memiliki nilai VIF >10 yaitu 1,564. Hasil tersebut disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel independen dalam model regresi.

Tabel 15. Hasil Uji Multikolinieritas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Komitmen Karyawan (X1)	.639	1.564
Kepemimpinan Transformasional (X2)	.639	1.564

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Sumber : Data primer, diolah, 2017

Uji Autokorelasi

Hasil uji Durbin Watson menunjukkan nilai koefisien sebesar 1,894 berada di sekitar 2, atau mendekati 2 dari kiri maupun kanan, maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada autokorelasi dalam model regresi (Tabel 16).

Tabel 16. Hasil Uji Autokorelasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.754 ^a	.569	.551	7.595	1.894

Sumber : Data primer, diolah, 2017

Analisis Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis deskripsi variabel komitmen karyawan, kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 17 sampai dengan Tabel 19.

Tabel 17. Rekapitulasi Variabel Komitmen Karyawan

Dimensi	Nilai rata ²	Rentang nilai	Kategori
Komitmen afektif	4,124	3,98 s.d 4,29	Baik s.d sangat baik
Komitmen berkelanjutan	3,742	3,45 s.d 4,08	Baik
Komitmen normatif	4,000	3,78 s.d 4,16	Baik
Komitmen karyawan	3,955	3,737s.d 4,177	Baik

Tabel 18. Rekapitulasi Variabel Kepemimpinan Transformasional

Dimensi	Nilai rata ²	Rentang nilai	Kategori
Pengaruh Ideal	3,705	3,53 s.d 3,86	Baik
Motivasi Inspirasional	3,687	3,55 s.d 3,80	Baik
Stimulasi Intelektual	3,697	3,57 s.d 3,82	Baik
Perhatian Individu	3,683	3,53 s.d 3,82	Baik
Kepemimpinan Transformasional	3,693	3,545 s.d 3,825	Baik

Sumber : data primer, diolah peneliti, 2017

Tabel 19. Rekapitulasi Variabel Kinerja Karyawan

Dimensi	Nilai rata ²	Rentang nilai	Kategori
Kemampuan	4,106	3,92 s.d 4,27	Baik s.d Sangat Baik
Efektifitas dan Efisiensi	4,058	3,90 s.d 4,12	Baik
Otoritas	4,204	3,96 s.d 4,29	Baik s.d Sangat Baik
Disiplin	4,132	4,10 s.d 4,20	Baik
Inisiatif	4,148	4,04 s.d 4,31	Baik s.d Sangat Baik
Kinerja Karyawan	4,129	3,984s.d 4,238	Baik s.d Sangat Baik

Sumber : data primer, diolah peneliti, 2017

Analisis Verivikatif

Analisa Regresi

Berdasarkan hasil pengolahan data dari pengaruh variabel Komitmen Karyawan dan Kepemimpinan Transformasional

terhadap Kinerja Karyawan, diperoleh hasil regresi yang tersaji pada tabel 4.20. Bentuk persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 43,233 + 1,060 X_1 + 0,513 X_2$$

Tabel 20. Koefisien Regresi

Model		Unstandardized Coefficients	
		B	Std. Error
1	(Constant)	43.233	8.374
	Komitmen Organisasi	1.060	.169
	Kepemimpinan Transformasional	.513	.092

Sumber : Data primer, diolah, 2017

Analisis Pengaruh Komitmen Karyawan dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan secara Simultan.

Berdasarkan hasil pengujian Koefisien Determinasi (R^2) pada tabel 4.21 dapat dilihat bahwa nilai R^2 yaitu 0,569. Hal ini berarti 56,9% variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kedua variabel independen (komitmen karyawan dan Kepemimpinan transformasional), sedangkan sisanya 43,1% (100% - 56,9%) dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

Tabel 21. Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.754	.569	.551	7.595

Sumber : data primer, diolah peneliti, 2017

Analisis Pengaruh Komitmen Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan Tabel 22 bahwa nilai Beta pada *Standardized Coefficients* komitmen karyawan sebesar 0,647. Pengaruh variabel komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan sebesar $(0,647)^2 \times 100\% = 41,86 \%$, berarti bahwa variabel komitmen karyawan secara parsial memiliki pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 41.86 %.

Tabel 22. Hasil Uji Parsial

Unstandardized Coefficients		Std. Error	Standard Coef	t	Sig.
B					
(Constant)	43.233	8.374		5.163	.000
Komitmen Karyawan (X1)	1.060	.169	.647	6.271	.000
Kepim. Transf (X2)	.513	.092	.389	2.144	.000

Sumber: data primer, diolah peneliti, 2017

Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Analisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja

karyawan berdasarkan hasil analisis regresi seperti terlihat pada tabel 22 mempunyai nilai Beta pada *Standardized Coefficients* kepemimpinan transformasional sebesar 0,389. Pengaruh variabel komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan sebesar $(0,389)^2 \times 100\% = 15,13 \%$, berarti bahwa variabel kepemimpinan transformasional secara parsial memiliki pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 15.13 %.

Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis 1 : Komitmen Karyawan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

$H_0 : \beta_1 = 0$: Komitmen Karyawan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

$H_1 : \beta_1 \neq 0$: Komitmen Karyawan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Setelah dilakukan pengujian hipotesis menggunakan uji t dimana jika $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ maka H_0 tolak dan H_1 diterima artinya terdapat pengaruh signifikan dan jika $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_1 ditolak artinya tidak ada pengaruh signifikan. Berdasarkan hasil pengujian statistik pada tabel 22 dan Tabel 23 diperoleh nilai t_{hitung} Komitmen

Karyawan sebesar $6,271 > t_{tabel} (2,011)$ dengan probabilitas signifikansi $0,000 < 0,05$, berarti Variabel komitmen karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 23. Uji Parsial Komitmen Karyawan (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Struktural	t – hitung	t – tabel	sig	Kesimpulan
ρ_{YX_1}	6,271	2,011	0,000	H_0 di tolak, terdapat pengaruh signifikan antara X_1 terhadap Y

Sumber : data primer, diolah peneliti, 2017

Hipotesis 1 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

$H_0 : \beta_2 = 0$: Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh terhadap Kinerja karyawan

$H_1 : \beta_2 \neq 0$: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja karyawan

Setelah dilakukan pengujian hipotesis menggunakan uji t dimana jika $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ maka H_0 tolak dan H_1 diterima artinya terdapat pengaruh signifikan dan jika $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_1 ditolak artinya tidak ada pengaruh

signifikan. Berdasarkan hasil pengujian statistik pada Tabel 22 dan Tabel 24 diperoleh nilai t_{hitung} Kepemimpinan Transformasional sebesar $2,144 > t_{tabel}$ (2,011) dengan probabilitas signifikansi $0,000 < 0,05$, berarti Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 24. Uji Parsial Variabel Kepemimpinan Transformasional (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Struktural	t – hitung	t – tabel	sig	Kesimpulan
ρ_{YX_1}	2,144	2,011	0,000	Ho di tolak, terdapat pengaruh signifikan antara X_2 terhadap Y

Sumber : data primer, diolah peneliti, 2017

Hipotesis 3 : Komitmen Karyawan dan Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan.

$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = 0$: Komitmen Karyawan dan Kepemimpinan Transformasional secara simultan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

$H_1 : \beta_1 = \beta_2 \neq 0$: Komitmen karyawan dan Kepemimpinan Transformasional secara simultan berpengaruh

terhadap Kinerja Karyawan

Tabel 25. Anova

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1. Regressi	3648.335	2	1824.16	31.62	.000
Residual	2768.998	48	57.687		
Total	6417.333	50			

Sumber : data primer, diolah peneliti, 2017

Tabel 26. Uji Simultan Variabel Independen (X_1 dan X_2) terhadap Dependen (Y)

Struktural	F hitung	F tabel	Sig value	Kesimpulan
$\rho_{YX_1}; \rho_{YX_2}$	31,622	3,191	0,000	Ho di tolak terdapat pengaruh signifikan antara X_1 dan X_2 terhadap Y

Sumber : data primer, diolah peneliti, 2017

PEMBAHASAN

Deskripsi Variabel Komitmen Karyawan

Hasil analisis deskriptif terhadap variabel komitmen karyawan yang terdiri dari dimensi komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif didapat hasil nilai rata-rata sebesar 3,955. Nilai jawaban tersebut mengindikasikan bahwa responden mempersepsikan komitmen karyawan pada PT. Dahana

(Persero) dalam kategori baik. Namun secara keseluruhan maka nilai jawaban responden berada pada kisaran 3,737 sampai dengan 4,177, sehingga mengindikasikan komitmen karyawan berada pada rentang baik.

Berdasarkan hasil jawaban responden terhadap variable komitmen karyawan didapatkan temuan tentang kontribusi dimensi dimana dimensi komitmen afektif memiliki nilai rata-rata tertinggi yaitu 4,124. Namun demikian disisi lain, dimensi komitmen berkelanjutan merupakan dimensi yang terendah karena mempunyai nilai rata-rata sebesar 3,742. Rendahnya komitmen berkelanjutan ini terlihat dari indikator yaitu karyawan merasa tidak rugi dan menyesal jika meninggalkan perusahaan, merasa tidak sulit untuk mencari ganti perusahaan dan kurang memiliki loyalitas terhadap perusahaan.

Oleh karena itu, hasil empiris dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan saran-saran bagi manajemen perusahaan dalam rangka meningkatkan komitmen karyawan, khususnya pada dimensi komitmen berkelanjutan dengan indikator keinginan karyawan untuk pindah ke perusahaan lain merasa tidak sulit untuk mencari ganti perusahaan dan

kurang memiliki loyalitas terhadap perusahaan.

Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional

Hasil analisis deskriptif terhadap variabel kepemimpinan transformasional yang terkait dengan dimensi pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan perhatian individu didapat hasil nilai rata-rata sebesar 3,693. Nilai jawaban tersebut mengindikasikan bahwa persepsi responden terhadap kepemimpinan transformasional yang dilaksanakan para pimpinan di PT. Dahana (Persero) dalam kategori baik. Namun secara keseluruhan maka nilai jawaban responden berada pada kisaran 3,545 sampai dengan 3,825, sehingga mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional berada pada rentang baik.

Berdasarkan hasil jawaban responden terhadap variable kepemimpinan transformasional didapatkan temuan tentang kontribusi dimensi dimana dimensi pengaruh ideal memiliki nilai rata-rata tertinggi yaitu 3,705. Namun pada sisi lain, dimensi perhatian individu merupakan dimensi yang terendah karena memiliki nilai rata-rata sebesar 3,683.

Oleh karena itu, hasil empiris tersebut dapat menjadi bahan pertimbangan dan saran-saran bagi pimpinan dalam rangka meningkatkan peran kepemimpinan transformasional di perusahaan khususnya pada dimensi perhatian individu dengan indikator perhatian pimpinan terhadap karyawan yang berprestasi dan komunikasi pimpinan dengan karyawan.

Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

Hasil analisis deskriptif terhadap variabel kinerja karyawan yang terdiri dari dimensi kemampuan, efektifitas dan efisiensi, otoritas, disiplin dan inisiatif didapat hasil nilai rata-rata sebesar 4,129. Nilai jawaban tersebut mengindikasikan bahwa responden mempersepsikan kinerja karyawan di PT. Dahana (Persero) dalam kategori baik. Namun secara keseluruhan maka nilai jawaban responden berada pada kisaran 3,984 sampai dengan 4,238, sehingga mengindikasikan kinerja karyawan berada pada rentang baik sampai dengan sangat baik.

Berdasarkan hasil jawaban responden terhadap variabel kinerja karyawan didapatkan temuan tentang kontribusi dimensi dimana dimensi otoritas mempunyai nilai rata-rata

tertinggi yaitu 4,204. Namun demikian disisi lain, efektifitas dan efisiensi merupakan dimensi yang terendah karena memiliki nilai rata-rata sebesar 4,058.

Oleh karena itu, hasil empiris dari penelitian ini menjadi bahan pertimbangan dan saran-saran bagi manajemen perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan, khususnya pada dimensi efektifitas dan efisiensi dengan indikator menepati waktu penyelesaian tugas dan penguasaan pada bidang tugasnya.

Pembahasan Pengaruh Komitmen Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen karyawan secara parsial memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Dahana (Persero). Total kontribusi yang diberikan oleh komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan sebesar 41.86 %. Hasil tersebut didukung oleh pengujian secara statistik yang didasarkan pada besarnya nilai t_{hitung} dibandingkan dengan nilai t_{tabel} yang dipersyaratkan yaitu t_{hitung} Komitmen Karyawan sebesar 6,271 lebih besar dari t_{tabel} sebesar 2,011. Makna dari pengujian statistik tersebut dinyatakan bahwa komitmen karyawan memiliki

peranan yang besar dalam mendukung terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini mendukung kebenaran penelitian dari Djati dan Khusaini (2003) bahwa komitmen karyawan bukan hanya kesetiaan pada organisasi, tetapi suatu proses yang berjalan dimana karyawan mengekspresikan kepeduliannya terhadap organisasi dengan prestasi kerja yang tinggi. Ekspresi kepedulian dengan prestasi kerja tinggi tersebut merupakan pencerminan bahwa karyawan tersebut merasakan kepuasan terhadap manajemen perusahaan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Koch yang dikutip oleh Sopiah (2008) bahwa karyawan yang memiliki komitmen rendah akan berdampak pada *turn over*, tingginya absensi dan meningkatnya kelambanan kerja.

Oleh karena itu, hasil empiris tersebut dapat menjadi bahan pertimbangan dan saran-saran bagi pimpinan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan karyawan maka perlu untuk memperhatikan dimensi-dimensi dalam komitmen karyawan yaitu dimensi komitmen normatif, afektif dan komitmen berkelanjutan.

Pembahasan Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan transformasional secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karyawan PT. Dahana (Persero). Total kontribusi yang diberikan oleh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan sebesar 15.13 %. Hasil tersebut didukung oleh pengujian secara statistik yang didasarkan pada besarnya nilai t_{hitung} dibandingkan dengan nilai t_{tabel} yang dipersyaratkan yaitu t_{hitung} Kepemimpinan Transformasional sebesar 2,144 lebih besar dari t_{table} sebesar 2,011. Makna dari pengujian statistik tersebut dinyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peranan yang cukup besar dalam mendukung terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Burn (2001), bahwa seorang pemimpin yang kompeten mampu mendorong para karyawannya untuk selalu memberikan informasi yang transparan guna keakuratan dalam pengambilan keputusan dan selalu berhasil mendorong karyawan untuk selalu menerapkan akuntabilitas dalam perusahaan. Pemberian informasi yang

transparan dan penerapan akuntabilitas perusahaan yang dilakukan karyawan merupakan refleksi kinerja karyawan kepada perusahaan.

Oleh karena itu, hasil empiris tersebut dapat menjadi bahan pertimbangan dan saran-saran bagi pimpinan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan maka perlu untuk memperhatikan dimensi-dimensi dalam kepemimpinan transformasional yaitu dimensi pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan perhatian individu.

Pembahasan Pengaruh Komitmen Karyawan dan Kepemimpinan transformasional secara simultan terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen karyawan dan Kepemimpinan transformasional, secara simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Dahana (Persero). Total kontribusi yang diberikan oleh komitmen karyawan dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan sebesar 56,9%. Hasil tersebut didukung oleh pengujian secara statistik yang didasarkan pada besarnya nilai F_{hitung} (31,622) > nilai F_{tabel} (3,191). Makna dari pengujian statistik

tersebut menyatakan bahwa komitmen karyawan dan kepemimpinan transformasional mempunyai peranan sebesar 56,9 % dalam mendukung peningkatan kinerja karyawan, sedangkan 43,1% dipengaruhi oleh variabel lain.

Dilihat dari hasil kontribusi pengaruh ternyata komitmen karyawan memiliki pengaruh lebih besar bila dibandingkan dengan kepemimpinan transformasional. Hal ini mengindikasikan bahwa factor komitmen karyawan dapat menjadi pendorong dalam meningkatkan kinerja bila dibandingkan variabel kepemimpinan transformasional.

Hasil penelitian ini memperkuat hasil penelitian Corry Magdalena (2016)⁹ yang melakukan penelitian Kinerja Karyawan di PT. Sinar Sosro Tanjung Morawa dan Gilang Adhi Prabowo (2015)¹⁰ yang melakukan penelitian Kinerja Karyawan di PT. Kusuma Sandang Mekar Jaya Sleman Yogyakarta dimana

⁹ Corry Magdalena. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja karyawan dengan Motivasi sebagai variabel intervening pada PT. Sinar Sosro Tanjung Morawa". *Jurnal Uinsu Humanfalalah*, Volume 3 Nomor 1, 2016 hlm.113 – 132.

¹⁰ Gilang Adhi Prabowo. "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Karyawan terhadap Kinerja Karyawan PT. Kusuma Sandang Mekarjaya Sleman, Yogyakarta", Prodi Manajemen. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Yogyakarta, 2015

hasil penelitian menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional serta Kepuasan kerja dan komitmen karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

Oleh karena itu, hasil empiris tersebut dapat menjadi bahan pertimbangan dan saran-saran bagi pimpinan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan dengan memperhatikan aspek kolaboratif dari variabel komitmen karyawan dan kepemimpinan transformasional.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Variabel Komitmen karyawan, Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan di PT. Dahana (Persero) dipersepsikan baik.

Nilai rata-rata tertinggi variable komitmen karyawan terdapat pada dimensi komitmen afektif sedangkan dimensi komitmen berkelanjutan memiliki nilai rata-rata terendah. Nilai rata-rata tertinggi variable kepemimpinan transformasional terdapat pada dimensi pengaruh ideal sedangkan dimensi perhatian individu memiliki nilai rata-rata terendah. Nilai rata-rata

tertinggi variable kinerja karyawan terdapat pada dimensi otoritas sedangkan dimensi efektifitas dan efisiensi memiliki nilai rata-rata terendah.

Komitmen karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Dahana (Persero) dengan total besaran pengaruh sebesar 41,86 % sedangkan Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Dahana (Persero) dengan total besaran pengaruh sebesar 15,13 %.

Komitmen karyawan dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Dahana (Persero) sebesar 56,9 %. Hasil tersebut menandakan bahwa 56,9% variabel kinerja karyawan dapat diterangkan dengan variabel komitmen karyawan dan kepemimpinan transformasional, sedangkan sisanya 43,1% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian.

Saran

Karyawan yang mempunyai potensi namun berkeinginan pindah ke perusahaan lain dan kurang memiliki loyal terhadap perusahaan, maka pihak

manajemen perusahaan mempertimbangkan karyawan tersebut diberi kompensasi. Sedangkan untuk meningkatkan kepercayaan diri para karyawan karena adanya indikator rendahnya komunikasi pimpinan secara individual dengan karyawan, maka disarankan para manajer pada setiap level perlu turun kelapangan untuk melakukan komunikasi aktif dengan para karyawan agar dapat mengetahui permasalahan yang dihadapi karyawan. Untuk meningkatkan kinerja maka manajemen perusahaan pada kesempatan tertentu memberikan pendidikan dan latihan kepada para karyawan karena adanya indikator para karyawan kurang menguasai bidang tugas yang dilakukan dan cenderung menggunakan material belum sesuai dengan kebutuhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Carsten and Spector, P.E. 2005." Measurement of Human service Staff Satisfaction : Development of Job Satisfaction Survey". *American Journal of Community Psychology*,13 (6), p 693-713.
- Djati dan Khusaini. 2003. "Kajian terhadap Kepuasan Kompensasi, Komitmen Karyawan dan Prestasi Kerja". *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol 5, No 1.
- Garten, Jeffrey E.2001. *Tantangan, Strategi dan Kesuksesan CEO*. Jakarta: PT.Effhar dan Daharaprice.
- Kristianto, Djoko. 2006. "Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai". *Jurnal Manajemen Sumber daya Manusia*, Vol 1, No 1.
- Magdalena, Corry. (2016). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja karyawan dengan Motivasi sebagai variabel intervening pada PT. Sinar Sosro Tanjung Morawa*. *Jurnal Uinsu Humanfalalah*, Volume 3 Nomor 1, halaman 113 – 132.
- Ostroff,C. 2003."The Relationship between Satisfaction, Attitudes, and Performance: an Organizational Level Analysis". *Journal of Applied Psychology*, 77, p 963-974.
- Prabowo, Gilang Adhi.(2015). *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Karyawan terhadap Kinerja Karyawan PT. Kusuma Sandang Mekarjaya Sleman, Yogyakarta*. Prodi Manajemen. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia dari Teori ke Praktek*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Sudjana, Nana. (2002). *Metode Penelitian*. Jakarta. PT. Ghalia Indonesia.